

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift  
**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz  
**Band:** 79 (2008)  
**Heft:** 9

**Artikel:** Berater Christoph Gitz zu den Chancen und Risiken des Fundraisings von Heimen : "Fundraising erweitert den Handlungsspielraum"  
**Autor:** Steiner, Barbara / Gitz, Christoph  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-803665>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 02.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Berater Christoph Gitz zu den Chancen und Risiken des Fundraisings von Heimen

## «Fundraising erweitert den Handlungsspielraum»

■ Barbara Steiner

**Spenden und Legate ermöglichen es Heimen, sich innovativ zu zeigen und Angebote zu realisieren, die über das Notwendige hinausgehen, sagt Berater Christoph Gitz. Hauptfinanzierungsquelle könne das Fundraising aber nie werden.**

■ *Herr Gitz, wir leben in einem relativ wohlhabenden Sozialstaat. Müssen Schweizer Heime vor diesem Hintergrund wirklich Fundraising betreiben?*

Christoph Gitz: Über diese Frage lässt sich streiten. Das Fundraising kann für die Heime sicher nie eine Hauptfinanzierung sein. Das soll es auch nicht sein müssen. Grundsätzlich ist es Sache des Staates, den Menschen, die auf ein Heim angewiesen sind, die notwendige Infrastruktur und Betreuung zur Verfügung zu stellen. Allerdings sind in diesem Bereich Rückzugstendenzen zu beobachten. Im Zusammenhang mit dem Übergang zum Leistungsfinanzierungs-Modell wird allgemein festgestellt, dass es extrem schwierig ist, neue Leistungen in die Leistungsvereinbarungen aufzunehmen oder das bestehende Dienstleistungsangebot zu erweitern. Wenn etwas einmal geregelt ist, sind Anpassungen kaum mehr möglich.

■ *Müsste dann nicht versucht werden, den Staat mehr zur Rechenschaft zu ziehen?*

Gitz: Jein. Es gibt Bereiche, in denen man sich fragen kann, wie weit die Verantwortung der öffentlichen Hand

Die Schweizer seien grundsätzlich spendenfreudig, sagt Berater Christoph Gitz.

Foto: bas



geht. So können beispielsweise Einrichtungen für blinde und sehbehinderte Kinder gute Erfahrungen mit Reittherapie oder Tasterlebnispfaden machen. Gehören solche Angebote nun aber wirklich zu den notwendigen Grundleistungen, oder sind es bereichernde Ergänzungen? In solchen Grauzonen kann Fundraising vieles ermöglichen. Im Altersbereich beobachten wir zudem, dass heute Menschen ins Seniorenalter kommen, die nicht mehr ins traditionelle Heim einziehen, sondern andere Lebensformen verwirklichen wollen. Die Alterseinrichtungen sind gezwungen, sich innovativ zu zeigen und in die Zukunft zu investieren. Hier

kann das Fundraising hilfreich sein, weil es ermöglicht, Zusatzdienstleistungen anzubieten, welche die Institution einzigartig machen, die aber weder von der öffentlichen Hand noch von Versicherungen getragen werden. Das Fundraising ist eine Zusatzfinanzierung, die den Handlungsspielraum der Entscheidungsorgane einer Einrichtung erweitert.

■ *Menschen mit Behinderung ist es wichtig, als vollwertige Mitglieder der Gesellschaft akzeptiert zu werden. Werden sie durch verstärktes Fundraising nicht vermehrt wieder in die Rolle der Bittsteller gedrängt?*

 Galexis


defibrillator.ch  
**ZOLL**

 mediwar ag  
Medizin- und Rehabilitationstechnik

**MCS**  
parametrix

**Ä K** ARZTEKASSE  
**C M** CAISSE DES MÉDECINS  
CASSA DEI MEDICI

**sedorama** 

 raymed imaging  
digital x-ray

  
CardinalHealth  
Essential to care™

**tyco**

**GRAUBA.CH**  
40 JAHRE QUALITÄT



**Waldmann**   
ENGINEER OF LIGHT.

# IFAS 2008

[www.ifas-messe.ch](http://www.ifas-messe.ch)



## Fachmesse für Arzt- und Spitalbedarf

### 28.-31. Oktober 2008 Messezentrum Zürich



Exhibit & More AG  
Bruggacherstrasse 26  
Postfach 185  
CH-8117 Fällanden-Zürich  
Phone +41 (0)44 806 33 77  
Fax +41 (0)44 806 33 43  
[info@ifas-messe.ch](mailto:info@ifas-messe.ch)  
[www.ifas-messe.ch](http://www.ifas-messe.ch)

**EXHIBIT  
& MORE**

## IFAS 2008

... und über 400 weitere renommierte Aussteller erwarten Sie.

**F A S M E D**

SCHWEIZERISCHE MEDIZINALTECHNIK  
SWISS MEDICAL DEVICE TECHNOLOGY  
TECHNOLOGIE MÉDICALE SUISSE

**swissT.net**  
swiss technology network

 **FMH SERVICES**

**H+**  
DIE SPITALER DER SCHWEIZ  
LES HÔPITAUX DE SUISSE

Gitz: Es kommt darauf an, wie Fundraising betrieben wird. Wer stark auf die Tränendrüse drückt, wird dem Selbstverständnis etlicher Menschen mit Behinderung wohl kaum gerecht. Bedenklich ist, dass diese Methode in der Mittelbeschaffung in der Regel Erfolg hat. Die Institutionen stecken also in der Tat in einem Zwiespalt.

Einerseits ist ihnen daran gelegen, ihre Arbeit realistisch darzustellen, andererseits kommen sie eher zu zusätzlichem Geld, wenn sie das Extreme in den Vordergrund stellen und ans Mitleid appellieren. Wenn beispielsweise die Spitex den Fokus auf die Unterstützung einer Familie mit einer unheilbar kranken, schwerstbehinderten Person richtet, dann zieht das halt viel mehr, als wenn sie eine viel repräsentativere Szene aus dem Alltag bei einem Betagten zeigt. Hier gilt es, die Interessen auszutarieren. Längerfristig lohnt es sich meines Erachtens, vernünftig zu agieren, das Licht nicht unter den Scheffel zu stellen, sondern selbstbewusst und auf positive Art und Weise darzulegen, wofür Mittel benötigt werden. Es gilt, potenzielle Spenderinnen und Spender davon zu überzeugen, dass sie einen Teil ihres Vermögens oder ihres Einkommens in etwas Gutes und Sinnvolles investieren.

■ *Der Spender soll also konkret sehen können, was mit seinem Geld geschieht?*

Gitz: Ja, es ist sehr wichtig, dass die Nachvollziehbarkeit der Spende gewährleistet ist. Für die Spender ist es wichtig zu wissen, dass sie ein paar Bausteine an einen Erweiterungsbau beigesteuert haben oder einen Erlebnispfad mitemöglicht haben. Für den allgemeinen Betrieb Geld zu beschaffen, ist demgegenüber sehr schwierig.

■ *Haben Heime im Fundraisingmarkt ein leichtes Spiel?*

Gitz: Die Schweizer sind grundsätzlich spendenfreudig und unterstützen unterschiedlichste Sachen. Grundsätzlich haben es Projekte aus den Berei-

chen Kinder, Menschen mit Behinderung und Krankheiten einfacher, zu Geld zu kommen, als solche aus den Themenkreisen Sucht, Alter und Frauen. Von der Attraktivität für den Spendenmarkt her betrachtet, würde ich Heime irgendwo im breiten Mittelfeld einordnen.

■ *Was können Einrichtungen tun, um ihre Position zu stärken?*

Gitz: Grundsätzlich sollten sie sich im Fundraising nicht anders positionieren als im Leitbild und im Marketing. Zentral sind die gute Vernetzung und Verankerung in der Region. Wer bekannt ist und ein gutes Image hat, kommt einfacher zu Mitteln als eine unbekanntere Institution mit schlechtem Ruf. Gute Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit sind das A und O des Fundraisings. Deshalb ist das Fundraising oft auch organisatorisch wie inhaltlich an die Kommunikation gekoppelt. In kleineren Institutionen ist das Fundraising denn auch oft eng mit der Person des Geschäftsleiters oder der Geschäftsleiterin verbunden, weil er oder sie auch sonst gegen aussen hin auftritt.

■ *Jagen sich die Heime mit offensiven Kommunikationsaktivitäten nicht gegenseitig die Geldgeber ab, statt neue hinzuzugewinnen?*

Gitz: Wenn sich Institutionen klar positionieren, muss dies nicht immer in Konkurrenz ausarten. Es kann auch zu Kooperationen mit Spezialisierungen führen.

■ *Welche besonderen Trümpfe haben Heime in der Hand?*

Gitz: Alterseinrichtungen sind meist sehr gut verankert in der Bevölkerung und geniessen sehr viel Goodwill. Ihre Arbeit wird geachtet und geschätzt. Über Mitarbeitende, Lieferanten und Bewohnende sind sehr viele Menschen mit den Einrichtungen verbunden. Das schafft ein sehr grosses Netzwerk. Eine offene Cafeteria, die als Quartierreffpunkt dient, kann die Verankerung

verstärken. Einrichtungen für Kinder und Jugendliche und Menschen mit Behinderung können mit peripheren Betrieben wie Werkstätten als Produzenten auftreten und so als Marktteilnehmer Präsenz markieren. Für initiative Heimleiter gibt es viele Möglichkeiten, die Verbundenheit mit der Region zu stärken und Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben. Hilfreich ist es auch, aktive Leute mit guten Beziehungen in den Vorstand oder den Stiftungsrat zu wählen, die als Türöffner wirken und so einen Beitrag zur Mittelbeschaffung leisten können.

■ *Besonders für Altersinstitutionen werden Legate (siehe auch Seite 18) mehr und mehr zum Thema.*

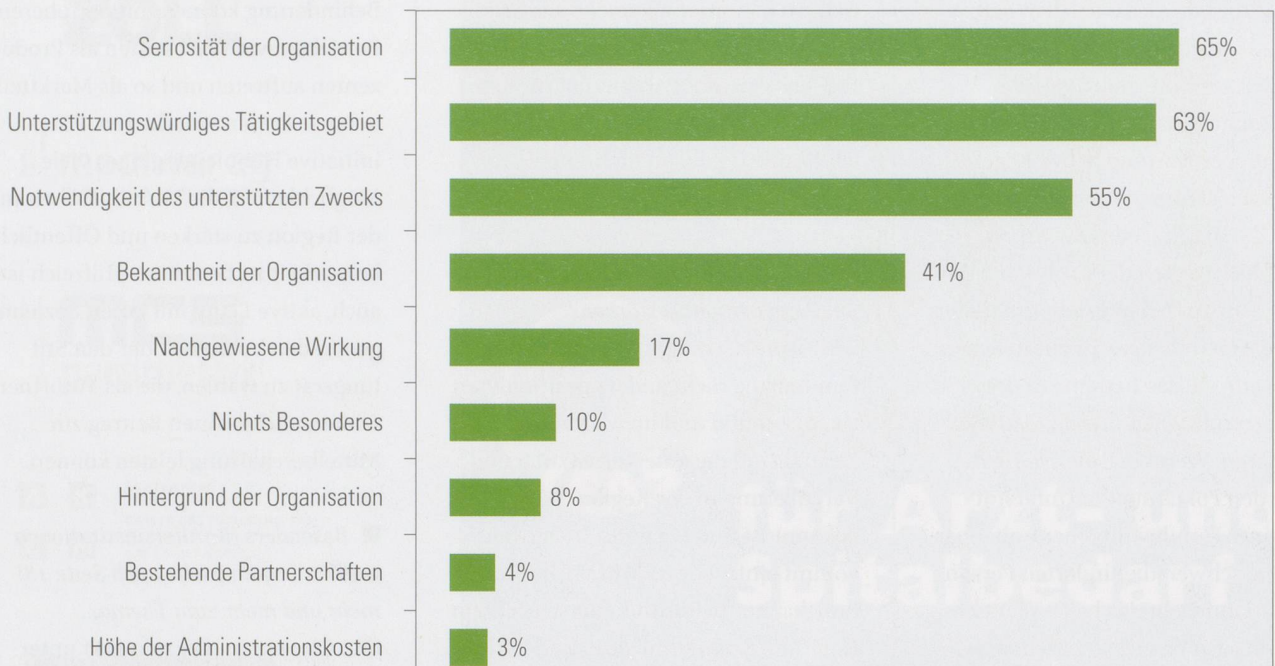
Gitz: Obwohl im Legatemarkt unter Experten die grössten Zuwachsraten geortet werden, sind Legate und das Legatemarketing noch oft Tabuthemen. Ich rate davon ab, Legate offensiv zu bewerben. Wer ein Legat erhält, sollte vielmehr öffentlich darlegen, was aus dem Nachlass erschaffen werden konnte. So wird ganz sachlich auf die Möglichkeit hingewiesen. Sinnvoll ist auch, Flyer oder Broschüren zum Thema Legate aufzulegen und sie Vermögensverwaltern, Anwälten und Notaren zur Verfügung zu stellen, damit diese etwas zur Hand haben, wenn sich ihre Kunden nach Spenderoptionen erkundigen.

■ *Was ist im Fundraising nicht zulässig?*

Gitz: Eine gute Orientierung, was erlaubt ist und was nicht, stellen die Standards der Schweizerischen Zertifizierungsstelle für gemeinnützige Spenden sammelnde Organisationen, Zewo, oder des Swiss NPO-Codes dar. So muss etwa der Datenschutz ebenso gewährleistet sein wie ethische Richtlinien; beispielsweise ist es untersagt, einen Fundraiser auf Kommissionsbasis zu beauftragen. Swissfundraising, der Schweizerische Fundraising Verband, hat hier klare Regelungen zur

**Kriterien beim Spendenentscheid (Mehrfachnennung möglich)**

Bezugsjahr 2005



Quelle: Forschungsinstitut gfs 2006

Berufsausübung aufgestellt, die sowohl für spendensammelnde Institutionen interessant sind wie auch für die Spendenden selber.

■ *In welche Fettnäpfchen kann ein Heim treten?*

Gitz: Tief im Fettnäpfchen ist es getreten, wenn der Auftritt im Fundraising vom eigentlichen Selbstverständnis abweicht, was oft zu spät oder überhaupt nicht realisiert wird. Heikel ist es auch, wenn eine Institution Fundraising-Instrumente wählt, die nicht zu ihr passen. So dürfte es für ein Heim kaum Sinn machen, im grossen Stil mit gekauftem Adressmaterial Fund-

raising zu betreiben. Vorsicht ist in Bezug auf die Zusammenarbeit mit Sponsoring-Partnern aus der Wirtschaft geboten. Der Grundsatz «Drum prüfe, wer sich bindet» gilt auch hier. Ein aggressives Legatemarketing schadet mehr, als es nützt. Ein Kardinalfehler ist die zweckentfremdete Verwendung von Spendengeldern. Peinlich ist auch, wenn im Zusammenhang mit den verwendeten Adressen Fehler passieren, wenn die Spendentätigkeit der einzelnen Spenderinnen und Spender nicht nachvollzogen werden kann oder wenn man schlecht beziehungsweise gar nicht Danke sagt.

■ *Welche Rolle spielen die Mitarbeitenden eines Heims?*

Gitz: Sie sind für das Fundraising sehr wichtig, weil sie die Institution tagtäglich repräsentieren. Wenn sie unzufrieden sind und schlecht über ihren Arbeitgeber reden, färbt das ab. Mitarbeitende, welche das Selbstverständnis eines Heims internalisiert haben und mit Freude und Stolz dort arbeiten, leisten einen wichtigen Beitrag zur Öffentlichkeitsarbeit. Mir sind sogar

Beispiele bekannt, in denen Mitarbeitende ihren Lohn abrunden lassen und so helfen, ein konkretes Projekt mitzufinanzieren. Ein solches Betriebsklima erleichtert es, Fundraising zu betreiben.

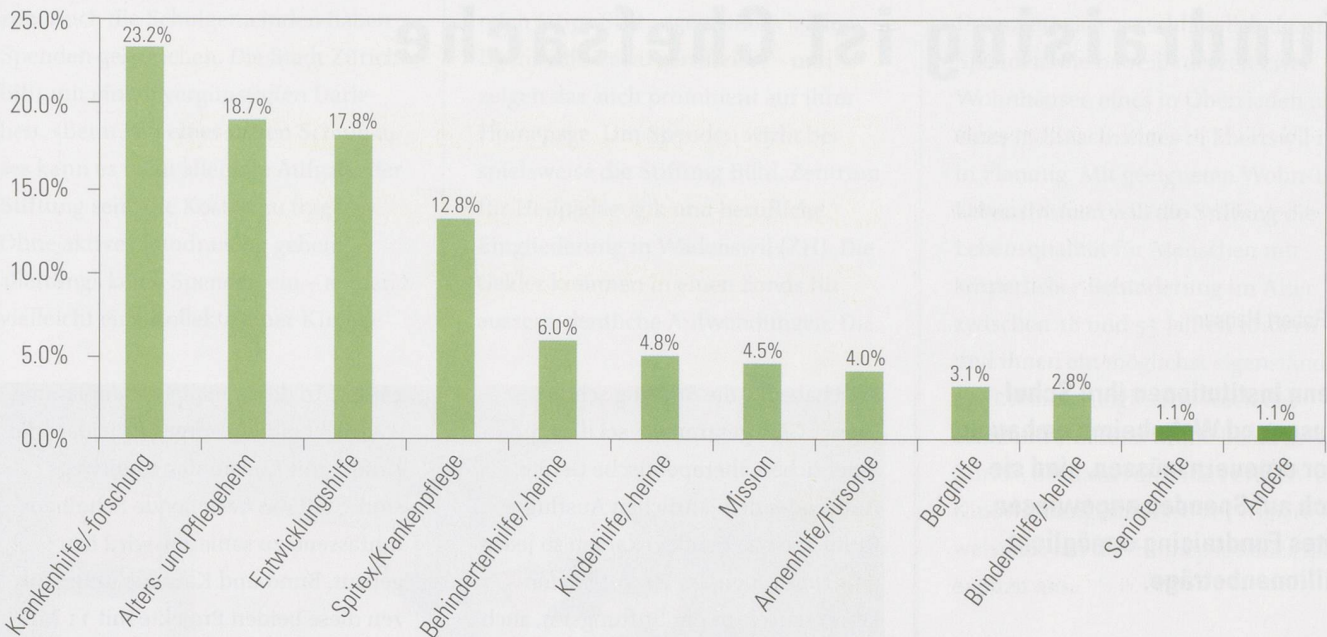
■ *Wie gehen Sie konkret vor, wenn Sie ein Heim im Fundraising beraten?*

Gitz: Wir arbeiten grundsätzlich nicht für eine Organisation, sondern mit der Organisation zusammen. Zuerst analysieren wir mit einer kleinen internen Arbeitsgruppe die Situation, klären Stärken und Schwächen, Chancen und Gefahren und werden uns klar über die Positionierung. Auf dieser Basis entwickeln wir konkrete Ziele und Vorgaben für das Fundraising und legen entsprechende Strategien und Instrumente zur Zielerreichung fest. Gegenstand des Prozesses ist ein Fundraising-Arbeitspapier, ein Konzept, das als Richtschnur für die Planung zukünftiger Aktivitäten in der Mittelbeschaffung dient. Was direkt umgesetzt werden kann, wird auch sofort realisiert. Das Konzept wird periodisch anhand einer Erfolgskontrolle überarbeitet und angepasst.

**Diskutieren Sie mit**

Betreibt Ihre Institution Fundraising? Welche Erfahrungen machen Sie dabei? Ist es überhaupt sinnvoll, wenn Heime auf Spendenbeschaffung setzen? Die Diskussion geht im Internet weiter. Unter [www.fachzeitschrift.curaviva.ch/](http://www.fachzeitschrift.curaviva.ch/) Forum können Sie sich äussern.

### Berücksichtigte Organisationen innerhalb des Sozialbereichs



Quelle: Purtschert, R./Beccarelli, C./Notter Th. (2006)

#### ■ Können Heime die Sache auch auf eigene Faust anpacken?

Gitz: Der Leitfaden von Curaviva Schweiz (siehe Kasten) liefert den Heimen ein gewisses Rüstzeug, mit dem sie ihr Fundraising auch ohne zusätzliche Beratung effektiver und effizienter angehen können. Er hilft, sinnvolle Strukturen zu erstellen und alles Wichtige zu berücksichtigen. Im Fundraising beruhen viele Erfolge auf jahrelanger Erfahrung, auf Tests im

Sinn von «trial and error». Wünschenswert wäre deshalb meines Erachtens, wenn sich Heimleitende zu Fundraising-Erfahrungsgruppen zusammenschliessen würden oder sich an bestehenden Gruppen von Swissfundraising beteiligen. So könnten sie von den Erfahrungen der Kollegin oder des Kollegen profitieren und müssen nicht dieselben Fehler begehen. Sie können zu solchen Treffen auch mal Fachleute einladen, beispielsweise einen auf

Legate spezialisierten Anwalt oder Vermögensverwalter oder einen Direct Mailer. Das Fundraising wird noch an Bedeutung gewinnen, und solche Plattformen sind wertvoll.

#### ■ Gibt es für Heime eine Zukunft ohne Fundraising?

Gitz: Wichtig ist, dass man das Fundraising als reelle Chance sieht, den innovativen Handlungsspielraum der Heimleitung zu erweitern. Es ist weder ein «Werk des Teufels» noch eine alle – finanziellen – Wunden heilende Medizin. Ich plädiere dafür, das Thema unverkrampft anzugehen, beim seriösen Schaffen zu lernen, Vorgehensweisen zu testen, Erfahrungen zu sammeln, offen und ehrlich zu kommunizieren und nie stehen zu bleiben. ■

#### Leitfaden «Fundraising im Heim»

Was ist unter Fundraising überhaupt zu verstehen? Was darf von einem professionellen Fundraising erwartet werden, was nicht? Auf welchem Vorgehen basiert ein erfolgreiches Fundraising? Diese und weitere Fragestellungen werden im neuen Leitfaden «Fundraising im Heim» von Curaviva Schweiz behandelt. Verfasst wurde er von der B'VM, Beratergruppe für Verbandsmanagement, Bern. Die Publikation soll Interessierten das Rüstzeug für die Gestaltung und den Aufbau eigener Fundraisingkonzepte liefern. Zu finden sind darin unter anderem umfassende Informationen zu Fundraisinginstrumenten, Fallbeispiele, weiterführende Adressen und Checklisten. Der Leitfaden kostet für Mitglieder von Curaviva Schweiz 30 Franken, für Nichtmitglieder 45 Franken (plus Versandkosten). Er liegt vorerst in deutscher Sprache vor. Die französische Version ist in Vorbereitung.

(bas)

**Bezugsquelle:** Curaviva Schweiz, Verlag, Zieglerstrasse 53, 3000 Bern 14  
shop@curaviva.ch, ISBN-Nr. 978-3-033-01607-1

#### Zur Person

Der promovierte Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler Christoph Gitz ist Berater und Partner der Beratergruppe für Verbandsmanagement B'VM mit Schweizer Sitz in Bern. Am Verbandsmanagement-Institut der Universität Freiburg wirkt er als Dozent und Prüfungsexperte im Fundraising-Diplomlehrgang. Gitz ist Mitautor des Leitfadens «Fundraising im Heim» von Curaviva Schweiz.