

## Die Ziele der Organisation

- Sind sie klar und deutlich formuliert und den Mitgliedern der Organisation bekannt?
- Gibt es in der Organisation eine Übereinstimmung im Hinblick auf die Ziele?
- Wie werden die Ziele aufbereitet und umgesetzt für die praktische Arbeit?
- Sind die Ziele formuliert in der Auseinandersetzung mit dem Input der Umwelt?
- Auf die Widersprüche zwischen formulierten und realisierten Zielen achten!

## **Die Identität**

- Wie würden Sie das Selbstverständnis, die Eigenart Ihrer Organisation beschreiben?
- Welche Werte und Normen werden bei Ihnen hochgehalten?
- Worauf wird im Umgang mit Menschen besonderer Wert gelegt?
- Wofür sind Sie bekannt?
- Welches Image haben Sie bei Menschen, in der relevanten Umwelt (Menschen meint auch organisationsinterne Partner, Nutzer Ihrer Produkte oder Dienste)?
- Welchen Nutzen stiftet Ihre Organisation/Ihr Bereich für die Menschen?
- Wofür sollte Ihre Organisation/Ihr Bereich in den drei Jahren bekannt sein?

## **Konzepte**

- Welche grundsätzlichen zukunftsbezogenen Überlegungen gibt es?
- Welche neuen Anforderungen und Veränderungen kommen in nächster Zeit auf Sie zu?
- Wie kommen Ziele zustande? Wer ist an der Erarbeitung beteiligt?
- Wer ist darüber informiert?
- Wie werden diese abgesichert und kontrolliert? Durch wen?
- Mit welchen besonderen Stärken korrespondieren die Strategien?
- Welche Tendenzen in der Umwelt zeigen sich?
- Was ist Ihr persönlicher Traum, ihre Vision für die Organisation in zehn Jahren?

## Struktur

- Wie wird geteilt?
- Wer teilt auf und wie ist die Teilung geregelt (schriftlich, durch Protokolle, Arbeitsverträge oder mündlich)?
- Ist Arbeit um das Produkt, den Klienten/Kunden oder um die Binnenstruktur der Organisation gestaltet?
- Gibt es Wichtiges und Unwichtiges?
- Gibt es bestimmte Normen, die effektive Arbeitsteilung verhindern (z. B. alle machen alles; eine überdifferenzierte Spezialisierung löst Arbeitszusammenhänge auf)?

## **Die Mitarbeitenden/Mitarbeiter-Struktur**

- Wie beurteilen sie die derzeitige und zukünftige M-Struktur (Anzahl, Qualifikation, Alter, Geschlecht usw.)
- Wie erleben Ihre M. ihre Arbeit?
- Wie beurteilen Sie die Fähigkeiten, das Wissen und Können Ihrer M für bestehende und künftige Aufgaben
- Wie wirken sich Identifikation, Verhalten und Motivation auf die Leistung aus?
- Wie erleben Sie die Zusammenarbeit und das Klima in der Organisation?
- Wo erleben Sie Reibungen, Konflikte zwischen Personen oder Gruppen?
- Wofür erhält man bei Ihnen Anerkennung, Lob, wofür wird man bestraft?
- Welche Aspekte des Engagements werden besonders betont (Qualität, Schnelligkeit, Kosten, Inhalte)?
- Wie fordern sie M's?

## **Leitung**

- Welchen Stellenwert und welches Ansehen hat die Leitung in Ihrer Organisation/Ihrem Bereich?
  
- Welche Erwartungen bestehen an eine gute Leitung?

## **Funktionen**

- Sind Funktionen und Aufgaben klar definiert und mit Kompetenz ausgestattet?
- Welche Funktionen gelten als besonders wichtig, welche als nebenrangig/undankbar?
- In welcher Form wird das Wahrnehmen von einzelnen Funktionen überprüft?
- Für welche Funktion fühlt sich niemand zuständig?
- Können Funktionen in Frage gestellt und überdacht werden oder sind diese sehr eng mit dem Funktionsinhaber verknüpft, so dass diese Reflexion als „Angriff“ oder „Bedrohung“ für die eigene Tätigkeit empfunden würde?

## Prozesse

- Wie beurteilen Sie die wesentlichsten Abläufe in ihrer Organisation?
- Wo erleben Sie Engpässe?
- Sind Abläufe und Prozesse eher stark formalisiert und geregelt oder läuft vieles spontan, ad hoc? Erleben Sie dies als hilfreich?
- Wie und wo kommen Entscheidungen zustande?
- Welche Abläufe und Prozesse fördern Routine, Vereinfachung, welche fördern Flexibilität?

## Mittel

- In welchem Zustand und auf welchem Standard sind Räume, Anlagen, EDV-Systeme, Ausstattung, Kommunikationsmittel?
- Wie werden die Arbeitsbedingungen seitens der Mitarbeiter aufgrund der Mittel beurteilt?
- Kommen Menschen gern in Ihr Haus?
- Wie ist die finanzielle Situation Ihrer Organisation und welche Entwicklungen stellen Sie sich in den nächsten zwei Jahren vor?

## Umwelt und Markt

- Welche besonderen Chancen, Tendenzen oder Risikofaktoren sehen Sie in den bestehenden und potentiellen Märkten?
- Welche relevanten Stärken und Schwächen hat Ihre Organisation im Vergleich zur Konkurrenz?
- Welche Entwicklungen bei Mitbewerbern sind erkennbar?

## Die Anerkennung

- Welche Mittel der Anerkennung gibt es in der Organisation: Fortbildung, Feedback, Gehaltserhöhung, Beförderung, Orden, Ausstattung des Arbeitsplatzes etc., andere Wertschätzungen?
- Wer zeigt wem, ob und wie Personen zufrieden/unzufrieden sind?
- Gibt es regelmäßig Rückmeldungen? Sind sie von oben nach unten oder auch von unten nach oben im Zwei-Wege-Verfahren angelegt?
- Wer hat welche Privilegien?

## Risikobereitschaft

- Sind Sie risikobereit?
- Wie viel Geld investieren Sie ohne Rückversicherung?
- Was gefährdet Ihre Position?
- Fürchten Sie Gesichtsverluste?

## In 5 Jahren: Die Vision

1. Wer sind die wichtigsten Menschen der Organisation, die Sie in fünf Jahren erschaffen haben/werden?
  - Wie arbeiten Sie mit Ihnen zusammen?
  - Inwiefern schafften Sie einen Wert für sie?
2. Was sind die wichtigsten Trends
3. Welches Image haben Sie?
4. Worin besteht der einzigartige Beitrag zu der Welt, in der wir leben (USP)?
5. Welche Einnahmen haben Sie dann?
6. Wie sieht Ihre Organisation aus?
7. In welcher Hinsicht ist die Organisation ein guter Engagementplatz?
8. Welche Wertvorstellungen haben Sie?  
Wie gehen die Menschen miteinander um?  
Welche Art von Anerkennung erhalten die Menschen?
9. Woher wissen Sie, dass Zukunft gesichert ist?
10. Welche Rolle spielt Ihre Organisation in der Gemeinschaft?

Fragen Sie nach jeder Antwort: „Wie würden wir unseren Fortschritt messen?“

## **Fundraising: Bedarf und Ausgangssituation Projekt und Anliegen**

- Wie sieht Ihr Projekt aus?
- Wo liegen die Stärken/die Besonderheiten Ihres Projektes/Ihres Anliegens gegenüber vergleichbaren Anbieter/innen?
- Wo liegen eventuelle Schwächen/Nachteile Ihres Projektes z.B. gegenüber eventuellen Konkurrent/innen?
- Wie interessant ist das Projekt/das (Spenden-) Angebot für potentielle Spender/innen?
- Was könnten mögliche Gründe sein, Ihr Projekt anzunehmen oder abzulehnen, d.h. es zu unterstützen bzw. nicht zu unterstützen?

## Bedarf

- Wofür, d. h. für welche Art von Vorhaben benötigen Sie Mittel?
- Welcher Art sollten diese Mittel sein: Geld, Sach- oder Dienstleistungen (z. B. Freiwilligenengagement)
- Welche Sach- und Geldmittel benötigen Sie konkret?
- In welchem Zeitraum benötigen Sie diese Mittel: kurz-, mittel- oder langfristig?

## Eigene Situation

- Haben Sie bereits Erfahrungen im Fundraising?
- Wenn ja, welche Aktivitäten standen bisher im Mittelpunkt und warum?
- Gab es Fundraisingaktionen, die besonders bzw. weniger erfolgreich waren? Wenn ja/nein, wo lagen die Gründe des Erfolgs/Misserfolgs?
- Verfügen Sie bereits über einen Stamm an Spender/innen? Wenn ja, wer sind Ihre Spender/innen, handelt es sich um Dauer- oder Einzelspender/innen, welches Standing haben Sie bei ihnen, wie werden die Spender/innen angesprochen, wie betreut?
- Bestehen (gute) Kontakte zu Großspender/innen, zu Unternehmen etc.?
- Welche Mittel können bzw. sind Sie bereit, für die Fundraisingaktivitäten einzusetzen?

## Markt

- Wie sieht die Spendensituation in Ihrem Bezugsfeld aus?  
Welchen Eindruck haben Sie z.B. auf Grund der alltäglichen Berichterstattung?
- Welche Organisationen sind im Fundraising besonders aktiv?  
Aus welchen Bereichen kommen diese?
- Haben Sie direkte Konkurrenz? Wenn ja, wer ist dies und wie verhält sich Ihre Konkurrenz auf dem Spendenmarkt?
- Gibt es lokale Unternehmen, Medien oder Einzelpersonen, die sich durch ein Engagement im Fundraising besonders hervortun?

## Personelle und zeitliche Situation

- Gibt es bei Ihnen eine Person, die für das Fundraising zuständig ist?
- Ist dieser Bereich ausbaubar? Welche Personen kommen für das Fundraising noch in Frage?
- Gibt es eine/n PR-Verantwortliche/n? Wenn ja, wie sieht die Kommunikation und der Austausch mit dem Fundraisingbereich aus?

## **Selbstdarstellung**

- Entspricht sie ihren kurz- und langfristigen Zielen?
- Fühlen Sie sich damit gut?  
Finden sich Ihre Mitarbeiter/innen darin wieder?  
Sind Sie stolz darauf?
- Ist sie so professionell wie Ihre Arbeit?  
Verkaufe ich mich unter Wert?  
Verspreche ich mehr, als ich halten kann?
- Ist sie mutig genug?  
Gehen Sie an Ihre Grenzen. Neues macht immer unsicher.  
Werbung ist kein konfliktfreier Bereich.
- Ist sie langfristig zu finanzieren?  
Verzichten Sie auf aufwendige Herstellungskosten.  
Gerade bei knapper Kasse können Sie auf Werbung nicht verzichten.
- Ist sie leicht zu handhaben?  
Achten Sie auf die Arbeitsweise Ihrer Mitarbeiter/innen.  
Handeln Sie unter der Prämisse: wenig Aufwand – viel Ergebnis.  
Zum Beispiel Kurzbrief, Formular, vorformuliertes Dankschreiben,  
bedruckte Umschläge, laserdruckfähiges Briefpapier, etc.

## **Kommunikation**

- Wie hoch ist Ihr Bekanntheitsgrad in Ihrer Stadt/Ihrem Stadtviertel?
- Gibt es Personen, Personengruppen, die Ihnen besonders zugetan bzw. überhaupt nicht zugeneigt sind?
- Welches Image haben Sie in Ihrem Umfeld?
- Können Sie auf Kontakte zu wichtigen Meinungsbildner/innen wie Prominente und/oder Politiker/innen oder auf wichtige Multiplikator/innen zurückgreifen?
- Wie sehen Ihre Medienkontakte aus?
- Wie läuft Ihre Pressearbeit? Was wird abgedruckt und wie wird über Sie berichtet?
- Welche öffentlichkeitswirksamen Maßnahmen sind für die nächste Zeit in Planung?

## **Projekt und Sponsoring**

- Wie sehen Leistungs- und/oder Produktprofil konkret aus?
- Wo liegen Besonderheiten und Einmaligkeiten?
- Wie hoch ist das vermutete öffentliche Interesse?
- Wie groß ist der Aktionsradius?
- Wie groß ist die kommunikative/mediale Reichweite?
- Welche und wieviel Kontakte bei welchen Zielgruppen sind bei Umsetzung des Projektes zu erwarten?
- Wo liegt der besondere kommunikative Nutzen des Projektes
- Welche Meinung haben Trägerorganisation, Entscheider und Mitarbeiter zum Sponsoring bzw. zum konkreten Projekt?

Hans Georg Ruhe  
Arbeitsstand 8/01  
Fundraising  
DiagnoseTool

## Die SWOT-Analyse

|                         |                        |
|-------------------------|------------------------|
| Stärken (strengths)     | Schwächen (weaknesses) |
| Chancen (opportunities) | Gefahren (threats)     |