

Innovatives Fundraising für Projekte von NGOs in Brasilien

von Jan Erler

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung.....	2
2	Finanzierungsquellen.....	2
2.1	Natürliche Personen – Spender*innen als verborgene Wesen	3
2.2	Intermediäre Organisationen - neuere Formate der Ressourcen- mobilisierung.....	5
2.3	Staatliche Förderung	6
3	Diversifizierung der Finanzierungsquellen	7
4	Herausforderungen beim Aufbau eines Fundraising-Bereichs	8
5	Prozessverbesserung in der Organisationsstruktur	9
6	Crowdfunding als innovatives Fundraisinginstrument.....	12
7	Weitere Instrumente im Fundraising	14
8	Neue Beziehungen zu Geldgeber*innen.....	17
9	Organisationen und Institute zur Beratung und Weiterbildung.....	18
10	Crowdfunding-Plattformen	19
11	Literatur.....	20

1 Einführung

In den letzten 15 Jahren war in Brasilien ein deutlicher Rückzug der internationalen Zusammenarbeit zu verzeichnen. In anderen Fällen reduzierte sich die Unterstützung für brasilianische zivilgesellschaftliche Organisationen (CSOs¹) mit Mitteln aus der internationalen Zusammenarbeit im selben Zeitraum erheblich. Nach dem Rückgang der finanziellen Unterstützung durch die internationale Zusammenarbeit, hatten sich viele Organisationen auf den Erwerb öffentlicher Gelder aus kommunalen, bundesstaatlichen sowie nationalen Programmen ausgerichtet. Die politische Machtwechsel im vergangenen Jahr verschärfte Sparpolitik der brasilianischen Regierung brachte schwere Einschnitte in sozialen Bereich, Kürzungen und Streichungen von Programmen und Subventionen für zivilgesellschaftliche Organisationen mit sich. Letztere stehen nun vor der großen Herausforderung, ihre Arbeit nachhaltig fortsetzen zu können, da viele stark von internationalen und staatlichen Geldern abhängig waren. In diesem Zusammenhang müssen sie passende Strategien der Mittelbeschaffung entwickeln, um die Kontinuität ihrer Projekte zu gewährleisten und/oder ihre Aktivitäten im Bereich der Verteidigung von Rechten aufrechtzuerhalten. Die vorliegende Arbeit bietet eine Auswahl von Finanzierungsquellen, Strategien und Instrumenten des Fundraising, die als Anregungen für die Projektarbeit in Brasilien dienen können.

2 Finanzierungsquellen

Nach Cruz und Estraviz (2000: S. 86) gibt es sieben Finanzierungsquellen für zivilgesellschaftliche Organisationen, basierend auf dem Modell von Carol Daugherty und Linda Kendrix:

Firmen, Individuen (natürliche Personen), Stiftungen, Staat, Einnahmenerzeugung, religiöse Einrichtungen und spezifische Veranstaltungen.

Diese Unterscheidung kann jedoch verwirren: Einnahmenerzeugung und spezielle Veranstaltungen können auch als Strategien zur Mobilisierung von Geldern in dem Falle nicht als Finanzierungsquellen, verstanden werden. Daher werden von den gleichen Autor*innen 4 Typen von Finanzierungsquellen vorgeschlagen:

Private Initiative: umfasst Individuen (natürliche Personen), aber auch Unternehmen bzw. Institute in Unternehmen, entsprechen meist Abteilungen für Social Corporate Responsibility oder Unternehmensstiftungen;

Stiftungen: Familienstiftungen, Unternehmensstiftungen, unabhängige Stiftungen, Gemeinschaftsstiftungen oder Gemischte Stiftungen;

Religiöse Organisationen;

¹ Abkürzung aus dem englischen Civil Society Organizations

Institutionelle Förderer: einschließlich Regierungen (internationale, nationale, bundesstaatliche und kommunale), internationale Organisationen (bilaterale und multilaterale), gemeinschaftliche Organisationen, Service-Clubs und andere Verbände.

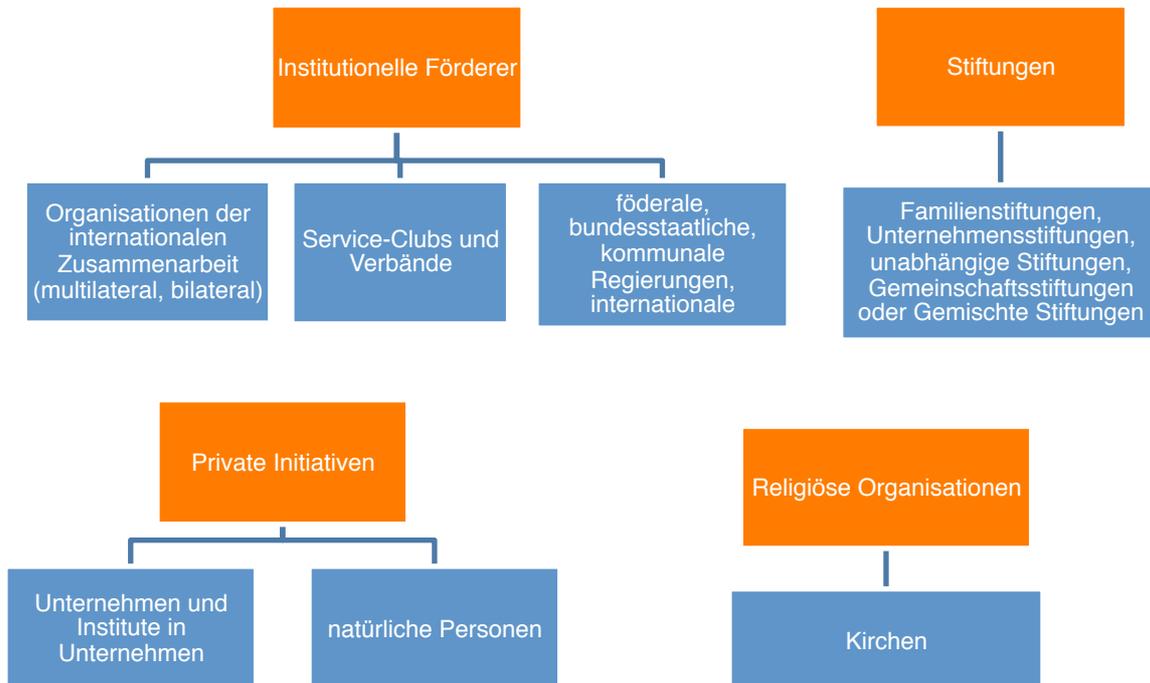


Abbildung 1: Finanzierungsquellen nach Freller (2016)

2.1 Natürliche Personen – Spender*innen als verborgene Wesen

Erst seit etwa 2012 erschienen in Brasilien die ersten Studien zum Spendenbereich. Vorher war wenig über „die/den Spender*in“ bekannt, weil es keine Daten zu ihr/im gab. 2013 führte Claudia Fix für Misereor eine Studie zu den Möglichkeiten der Mittelbeschaffung für brasilianische Partnerorganisationen von Misereor durch. Diese kam u.a. am Beispiel der Spenderzahlen dreier großer NGOs (Greenpeace Brasilien, Ärzte ohne Grenzen Brasilien und die Franziskaner-Organisation SEFRAS) zu dem Ergebnis, dass in Brasilien eine „Spendenkultur“ bereits existierte. 13 der 16 der im Rahmen der Studie befragten Misereor-Partnerorganisationen erhielten bereits Spenden oder mobilisierten öffentliche Gelder, bildeten sich in Fundraising weiter oder waren bereits dabei Strategien für Spendengewinnung von Privatpersonen zu entwickeln. Die Studie belegte insgesamt die zentrale These, dass Mittelbeschaffung via Spenden von natürlichen Personen eine erfolgreiche Strategie für die Partnerorganisationen sein kann, um mittelfristig unabhängiger von der internationalen Zusammenarbeit zu werden und verfügbar institutionelle Ressourcen zu erhöhen.

Mittlerweise existieren Zeitreihen, die weitere Vergleiche von Ergebnissen zum Spendenbereich erlauben. Zwei Studien belegen, dass die/der Spender*in existiert und erschließen dieses „verborgene Wesen“ (Estraviz 2016): Das Institut GALLUP

hat 2015 im Auftrag des Instituto para Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS) eine Studie zum Spendenverhalten in Brasilien (Pesquisa Doação Brasil) durchgeführt. Dafür wurden 2230 Personen landesweit im Alter ab 18 Jahren mit unterschiedlichem monatlichen Haushaltseinkommen (ab Höhe von mindestens einem Mindesteinkommen) und wohnhaft in urbanen Gebieten interviewt. Laut der Studie spendeten 77% der Befragten 2015 in irgendeiner Form. Davon tätigten 62% Sachspenden, 52% spendeten Geld und 34% widmeten ihre Zeit für Freiwilligenarbeit. 46% der Geldspenden gingen an soziale Organisationen. Insgesamt spendeten 2015 Privatpersonen insgesamt R\$ 13,7 Mrd., was 0,23% des PIB Brasiliens entspricht. Zum Vergleich: In Deutschland lag 2015 nach Ergebnissen der jährlichen Studie des Deutschen Spendenrates das Aufkommen bei Spenden durch Privatpersonen bei 5,5 Mrd. Euro.

Die Studie „*Pesquisa Doação Brasil*“ zeigte auch, dass ein Drittel der Spenden wiederkehrend waren, 36% machten eine Spende pro Monat im Verlauf von 2015. Die Höhe der einzelnen Spenden lag im Bereich zwischen R\$ 20 und R\$ 40, bzw. zwischen R\$ 240 und R\$ 480 jährlich. Dabei bestand im Spendenverhalten kein direkter Zusammenhang mit der Stadtgröße oder, anders gesagt, Brasilianer*innen spendeten, sowohl in den großen Städten als auch außerhalb.

Auch die TIC-Studie Non-Profit-Organisationen kam erstmals 2012 zu dem Ergebnis, dass Brasilianer*innen spenden, was sich in der Ausgabe 2014 erneut bestätigte. Bei der Studie kam heraus, dass 53% der brasilianischen Organisationen freiwillige Spenden von natürlichen Personen erhielten. In den USA, wo der dritte Sektor weltweit am meisten entwickelt ist, machten die Spenden durch Individuen im Jahr 2015 70% der Finanzierung von Non-Profit-Organisationen aus.

Beide der genannten Studien zeigen, dass es natürliche Personen aus der Zivilgesellschaft sind, die vorrangig die Masse der zivilgesellschaftlichen Organisationen in Brasilien finanzieren. Unternehmen kamen in der TIC-Studie unter den untersuchten Finanzierungsquellen an fünfter und die brasilianische Regierung (Bundesebene) an achter Stelle.

An erster Stelle in der Liste der Herkunft der Mittel von CSOs stehen in der TIC-Studie die freiwilligen Spenden von natürlichen Personen. Es handelt sich hierbei um Einzelspenden, wo die/der jeweilige Spender*in zum ersten Mal zur Spende aufgerufen wurde. In manchen Fällen blieb es bei der einmaligen Spende, weil der Organisation die Struktur oder Kapazität fehlte, die/den Spender*in mit weiteren Spenden an sich zu binden. Organisationen mit besserer technologischer Ausstattung sowie professionellerem Management erreichten Formen, die Spender*innen an sich zu binden.

Am zweithäufigsten waren in der TIC-Studie monatliche und jährliche Spenden, die für fast 50% der befragten Organisationen zuträfen. Solche wiederkehrenden Spenden ermöglichten es den Organisationen häufig, die anfallenden Kosten für die alltäglichen Aktivitäten zu decken. Es sind Organisationen, die an einen Verband gebunden sind und deren Mittel von Verteidigern einer Sache stammen, manchmal von Fördermitgliedern die Zugehörigkeitsinteresse haben, wie im Falle Service Clubs Rotary oder Lyons. Solche wiederholten Spenden gehören professionellsten Möglichkeiten, das Überleben von gemeinnützigen Organisationen zu sichern.

Die Arbeit mit natürlichen Personen als Spender*innen für die Projekte erfordert jedoch Zeit. Nicht nur für die logistische Arbeit in der Vorbereitung der Kommunikation, Bereitstellung von Zahlungsmechanismen, Verfassen von Danksagungen sondern auch für die Aufrechterhaltung eines dauerhaften Dialoges mit den Spender*innen. Es wird empfohlen das sich mindestens eine Person nur dieser Aufgabe widmet. Diese kann auch die Koordinierung von Freiwilligen/Ehrenamtlichen der CSO übernehmen.

2.2 Intermediäre Organisationen - neuere Formate der Ressourcenmobilisierung

Ein möglicher Weg für CSOs im Bereich Verteidigung von Rechten mit geringeren Kosten neue Instrumente der Mittelbeschaffung aufzunehmen, führt über intermediäre Organisationen. Diese realisieren die Mittelbeschaffung, übernehmen die Haftung dafür und kanalisieren andererseits diese Mittel zu denjenigen, die sie in Projekte und Aktivitäten umsetzen. Sie sind zwischen lokale CSOs und Finanzierende geschaltet, um Beziehungen zwischen beiden zu schaffen und zu erleichtern. Dabei handelt es sich um CSOs, Consultings oder Firmen, die das Know-how zur Nutzung von Instrumenten und Strategien zu Mobilisierung von Ressourcen besitzen. Sie bieten an das Profil und die Bedürfnisse der CSO angepasste Dienste, stellen aktuelle Informationen zum Thema bereit und garantieren für die Zuverlässigkeit der sozialen Initiativen gegenüber den Geldgebern.

Drei Typen von intermediären Organisationen können nach Dowbor & Dowbor (2013) unterschieden werden:

1. Organisationen, die Crowdfunding-Plattformen organisieren
2. Organisationen, die spezielle Finanzdienstleistungen anbieten
3. Organisationen, die sich auf Mittelbeschaffung für lokale CSOs spezialisiert haben.

Auf Crowdfunding wird an späterer Stelle dieser Arbeit noch detailliert eingegangen. Organisationen vom zweiten Typ sind im Bereich Zirkulation und Verwaltung von Geldern nach dem Prinzip des solidarischen Geldverleihs tätig, um soziale Initiativen zu finanzieren. Die Idee der Mittlertätigkeit dieser Gemeinschaftsbanken ist es, herkömmliche Banken zu ersetzen, indem sie die Ersparnisse einer Gemeinschaft sammeln und sie auf sozial gerechte Weise an Organisationen weiterzuleiten. Für ihre Leihdienste erheben sie nur die Verwaltungsgebühren ohne hohe Zinsen, die konventionelle Banken verlangen. 103 solcher *bancos comunitários* gibt es in Brasilien (Stand von 2013). Eine der bekanntesten ist die Banco Palmas.

Der dritte Typ intermediärer Organisationen sind die Gemeinschaftsstiftungen – *fundações comunitárias*. Diese beschaffen Mittel und finanzieren damit Projekte von CSOs, die innerhalb des Gebietes arbeiten, dass die Stiftung als Gemeinschaft festgelegt hat. Gemeinschaft kann sich hierbei auf eine gemeinsame Sache beziehen oder nur auf ein bestimmtes geographisches Gebiet beschränken. Die Gemeinschaftsstiftungen wirken der Tendenz entgegen, dass brasilianische Unternehmen mit sozialer Verantwortung mehr über eigene Projekte agieren, als die

Arbeit von Organisationen der Zivilgesellschaft zu finanzieren (CEAPG & ARTICULAÇÃO D3, 2013: 10).

Die Rolle der Gemeinschaftsstiftungen besteht in der Etablierung von Verbindungen zwischen Gebenden und Empfangenden und der Schaffung von Netzwerken enger Beziehungen zwischen den beiden Enden des Prozesses. Abgesehen vom Know-how in der Finanzverwaltung und der Beschaffung von Ressourcen versuchen die Gemeinschaftsstiftungen Beziehungen von Vertrauen und Legitimität zwischen Gebern und CSOs zu fördern. In Bezug auf Taktiken der Mobilisierung von Ressourcen können die Gemeinschaftsstiftungen auf eine Vielzahl existierender Instrumente der Mittelbeschaffung zurückgreifen.

In Brasilien haben Fonds und Gemeinschaftsstiftungen das Netzwerk Rede de Filantropia para a Justiça Social mit aktuell 9 Mitgliedern gebildet: Fundo Baobá für ethnische Gerechtigkeit; Fundo Social Elas – widmet sich ausschließlich dem Protagonismus von Mädchen, Jugendlichen und Frauen –; Fundo Brasil de Direitos Humanos – zur Förderung der Menschenrechte in Brasilien –; Fundo Socioambiental Casa – tätig im Bereich Förderung, Schutz und Nachhaltigkeit der Umwelt; Fundo POSITHIVO – widmet sich der Prävention sexuell übertragbarer Krankheiten/AIDS, der Fürsorge für Betroffene und dem Kampf gegen Stigmas –; Instituto Rio – Gemeinschaftsstiftung für die soziale Entwicklung der Zona Oeste von Rio de Janeiro –; ICOM – Instituto Comunitário Grande Floreanópolis – Gemeinschaftsstiftung mit Fokus auf gemeinschaftlicher und institutioneller Entwicklung in Floreanópolis –; Instituto Baixada – Gemeinschaftsstiftung zur Unterstützung von sozialen und produktiven Projekten zivilgesellschaftlicher Organisationen in der Baixada Maranhense –; und CESE – Coordenadoria Ecumênica de Serviço zur Stärkung zivilgesellschaftlicher Organisationen, Verteidigung und Garantie von Rechten.

Die größte Herausforderung der Fonds und Gemeinschaftsstiftungen des Netzwerks Rede de Filantropia para a Justiça Social liegt nach Lessa & Hopstein (2013) in ihrer finanziellen Nachhaltigkeit. Obwohl einige mit Vermögen ausgestattet sind, investieren sie 70% ins Fundraising.

2.3 Staatliche Förderung

Der brasilianische Staat stellt zivilgesellschaftlichen Organisationen finanzielle Ressourcen im Rahmen von Programmen, Zuschüssen, Subventionen, Partnerschaften, Abkommen und Verträgen zur Verfügung. Zugang zu diesen Ressourcen eröffnet u.a. das Portal SICONV. Die Registrierung für diese Form der Zusammenarbeit mit staatlichen Organen wird jedoch von einigen als aufwendig beschrieben, erfordert zahlreiche Dokumente und eine längere Wartezeit von bis zu einem Jahr (Fix 2013). Bundesstaatliche und kommunale Regierungen verfügen über eine eigene Auswahl und Verteilung von Mitteln. Zur Information über geltende Mechanismen zum Erlangung dieser Mittel muss Kontakt zur jeweiligen Regierung aufgenommen werden. Änderungen werden von den jeweiligen Organen bekannt gegeben. Organisationen die mit staatlichen Organen zusammenarbeiten wollen, müssen mindestens 3-jähriges Bestehen nachweisen können.

Finanzielle Hilfen des Staates konzentrierten sich in der Vergangenheit unverhältnismäßig auf Organisationen in klassischen Bereichen der sozialen Unterstützung, Gesundheit, Bildung, insbesondere solche mit konkreten Dienstleistungen an die Bevölkerung. Bei ihrer Analyse der Förderung von CSOs über staatliche Abkommen fand Segatto (2013) große Abweichungen unter den verschiedenen Organisationen, die staatliche Mittel erhielten. Nur eine geringe Anzahl von Abkommen war für die Unterstützung von Organisationen konzipiert, die im Bereich Verteidigung von Rechten und *advocacy* tätig sind.

Der neue rechtliche Handlungsrahmen für den Dritten Sektor (Marco Regulatório do 3º Setor – Gesetz 13.019/2014) legt die Regeln für die Förderung und Zusammenarbeit aller drei Ebenen des Staates (föderal, bundesstaatlich, kommunal) mit Nichtregierungsorganisationen fest. Über das Gesetz informiert eine Seite der brasilianischen Regierung (<http://www.participa.br/osc#.VZ135flViko>). Eine gute Einführung zum besseren Verständnis des Gesetzes liefert die Seite des Observatório do Terceiro Setor:

<http://observatorio3setor.org.br/noticias/entenda-o-marco-regulatorio-do-terceiro-setor/>.

Nach Mendonça, Aquino Alves & Nogueira (2013) lag der Anteil von Mitteln von Bundesregierung, bundestaatlichen und kommunalen Regierungen bei Einnahmen von zivilgesellschaftlichen Organisationen zusammen in der Vergangenheit bei insgesamt bis zu 43% der Einnahmen von. Bei vielen dieser Organisationen lag der Anteil von staatlichen Mitteln sogar über 80%. Angesichts drastischer Kürzungen bei staatlichen Programmen und Subventionen in der jüngsten Vergangenheit bedroht eine derartige Abhängigkeit Legitimität und Nachhaltigkeit von CSOs auf kurz oder lang, von der Gefährdung ihrer politischen Unabhängigkeit abgesehen.

3 Diversifizierung der Finanzierungsquellen

In ihrem Artikel zur Transformation der Philanthropie in Brasilien plädieren Lessa & Hopstein (2013) für eine moderne Philanthropie, die sowohl neue Konzepte und Dynamiken einbezieht als auch Schwerpunktverlagerungen berücksichtigt. Dabei geht es um die Überwindung traditioneller Formen der Spende/Zuwendung mit Assistenzialismus-typischem Charakter. Hierfür braucht es auch gesetzliche Vorgaben, die eine Vielzahl von Akteuren mobilisieren: natürliche Personen, Regierungen, Unternehmen der Privatwirtschaft und/oder Gruppen, die am Beitrag zur sozialen Transformation interessiert sind.

Die Diversifikation der Finanzierungsquellen kann in großem Maße die finanzielle Nachhaltigkeit der Aktivitäten einer Organisation fördern. Für Organisationen, die bereits Erfahrung in der Mobilisierung von Mitteln mit einer bestimmten Finanzierungsquelle oder Strategie wie z.B. Privatpersonen oder Veranstaltungen haben, ist Diversifizierung ein wichtiger Weg, den zu verfolgen sich lohnen kann. Neben der

Erweiterung der Möglichkeiten der Mittelbeschaffung, trägt Diversifizierung der Finanzierungsquellen dazu bei, Kontakte mit verschiedenen Zielgruppen erweitern, die institutionelle Bekanntheit in vielen gesellschaftlichen Bereichen zu erhöhen und soziale Legitimität zu fördern.

Bei der Diversifizierung handelt es sich um eine langfristige Aktivität, da einige Finanzierungsquellen relativ schnell Mittel einbringen, während andere mehr Zeit erfordern, um Resultate zu erzielen. Sie sollte in geplanter Form mittels verschiedener Strategien ablaufen und die Reduzierung von Risiken für die Nachhaltigkeit der sozialen Aktivitäten der zivilgesellschaftlichen Organisation berücksichtigen. Cruz & Estraviz (2000) empfehlen, dass keine Finanzierungsquelle oder Strategie mehr als ein Drittel der Ressourcen einer CSO liefern sollte. Diversifizierung der Finanzierungsquellen fördert Autonomie und Überlebensfähigkeit. Zum Beispiel kann eine sozialökologische Initiative, die verschiedene nationale und internationale Finanzierungsquellen, private oder öffentliche, nutzt als repräsentative und legitime Initiative gelten.

4 Herausforderungen beim Aufbau eines Fundraising-Bereichs

Pantoja de Oliveira & Quadros Borges (2013) untersuchten in einer Studie die Fundraising-Strategien von im Menschenrechtsbereich aktiven NGOs in Belém, Salvador und Recife. Die Studie zeigte, dass die verschiedenen Fundraising-Strategien der untersuchten NGOs vorwiegend keine institutionalisierte Form des Managements aufwiesen, hochgradig von internationalen Geldmitteln abhängig waren, eine geringe Diversifikation der Finanzquellen zeigten und Schwierigkeiten hatten, ihre Aktivitäten nachhaltig aufrecht zu erhalten.

Bei der Entwicklung eines Fundraising-Bereichs treffen CSOs auf eine Reihe von Herausforderungen. In Zeiten überwiegender Finanzierung durch die internationale Zusammenarbeit und später über staatliche Subventionen haben sich CSOs weniger auf die Schaffung und Pflege von Beziehungen zu natürlichen Personen als Spender*innen konzentriert, das sie relativ unabhängig von diesen waren. Der Aufbau eines Fundraising-Bereichs schafft die Möglichkeit, stärkere Verbindungen zur brasilianischen Gesellschaft im allgemeinen und natürlichen Personen im speziellen zu entwickeln und somit die Wirkung der Arbeit zu verstärken.

Eine weitere Herausforderung stellt die institutionelle Struktur der Organisationen dar, die auf die Beantragung von Geldern für die Durchführung von Projekten angelegt ist. Deren Kommunikation ist auf die Sache ausgerichtet und nicht auf institutionelle Kommunikation. Fundraising erfordert andere Organisationsstrukturen sowohl in der Planung und in der externen Kommunikation bereits bei Beginn eines Projektes als auch in der Kommunikation mit Spender*innen über die Projektergebnisse und Verwendung der Gelder. Die institutionelle Veränderung zu mehr Transparenz in der externen Kommunikation ist nicht leicht. Die Restrukturierung erweist sich als besonders schwierig in Zeiten, wo viele CSOs aufgrund schwindender staatlicher Subventionen und Rückgang der finanziellen Unterstützung der internationalen

Zusammenarbeit unter akuter Ressourcenverknappung zu leiden haben, die oftmals zur Reduzierung der Mitarbeiter*innenzahlen führt. Die Erfordernis einer mittel- bis langfristigen Planung für die Entwicklung des Fundraising-Bereichs erscheint für viele Organisationen auf den ersten Blick nicht als tragfähige Strategie, insbesondere wenn Mittel fehlen, um eine/n Fundraiser*in anstellen zu können.

Als weitere große Herausforderung nennt Fix (2013) den Einsatz von Marketingtechniken, die für die Gewinnung von Spenden unverzichtbar ist. Die Aneignung von Kommunikation- und Organisationstechniken aus dem ökonomischen Sektor ist oftmals nicht in der bestehenden institutionellen Kultur verankert. Die „Scham zu betteln“ sei verbreiteter als die Idee vom „Einladen von Personen, den Kampf - auch finanziell – zu unterstützen“.

5 Prozessverbesserung in der Organisationsstruktur

Fundraising mit diversen Finanzierungsquellen und Strategien der Mittelbeschaffung erfordert eine professionelle Organisationsstruktur mit einem Managementmodell, das dazu der Lage ist. Die Identifizierung von Schwächen und Verbesserungen von Prozessen in der Organisationsstruktur können dazu beitragen, dass neue Formen der Mittelbeschaffung in einer CSO umgesetzt werden können.

Um den Prozess der Beschaffung von Mitteln in der Organisation verbessern zu können, ist es zunächst hilfreich, eine Vorstellung von der aktuellen Organisationsstruktur der NGO zu gewinnen. Die Organisationsstruktur ist das geordnete und dynamische System von Verantwortung, Autorität, Kommunikation und Entscheidungen innerhalb der Organisation. Ziel dabei ist die Festlegung von Zuständigkeiten und Autorität zur besseren Kommunikation und Kontrolle, um Prozesse der Entscheidungsfindung zu erleichtern (da Costa Junior et al. 2015, S. 4).

Zur Gewinnung einer Übersicht der Organisationsstruktur schlagen da Costa Junior et al. (2015) die Erfassung des Autoritätssystems, des Systems der Zuständigkeit, des Kommunikationssystems und des Entscheidungsfindungssystems innerhalb der Organisation vor. Anhand dieser Untersuchungen können Verbesserungen in der Organisationsstruktur abgeleitet werden, die mehr Seriosität und Vertrauen für den Ausbau der Ressourcenbeschaffungsaktivitäten schaffen.

Zur Verbesserung von Prozessen verwendeten da Costa Junior et al. (2015) in ihrer Fallstudie verschiedene Instrumente aus der Produktionstechnik. Zum besseren Verständnis des Prozesses der Mittelbeschaffung und der Abfolge einzelner Schritte bildeten sie den aktuellen Mittelbeschaffungsprozess einer fiktiven NGO ABC in einem Flussdiagramm ab, wie in Abbildung 2 dargestellt. Anhand dieser konnten notwendige Verbesserungen im Prozess der Mittelbeschaffung abgeleitet werden.



Abbildung 2: Flussdiagramm des aktuellen Mittelbeschaffungsprozesses der fiktiven NGO ABC (nach da Costa Junior et al. 2015)

Um zu verstehen, welches die Qualitätsanforderungen am Beginn und Ende jedes einzelnen Schrittes im Prozess der Mittelbeschaffung sind, entwickelten sie eine SIPOC-Matrix (siehe Beispiel in Abbildung 3). SIPOC steht als Abkürzung für *Supplier* (Zulieferer), *Input*, *Process*, *Output*, *Costumers* (Abnehmer).

Zur Ermittlung von Problemen und deren mögliche Ursachen im aktuellen Mittelbeschaffungsprozess der Organisation verwendeten die Autoren das Instrument PDCA (Abk. *Plan Do Check Act*). Auf diese Weise wurde ein neues Modell zur Beschaffung von Mitteln entworfen. Erfolgskriterien mittels der Festlegung von Zielvorgaben und Indikatoren wurden für das neue Verfahren entwickelt.

Beratung und Schulungen zu institutioneller Entwicklung und Projektentwicklung bieten u.a. FICAS (<http://www.ficas.org.br/>) und CAIS – Centro de Assessoria e Apoio a Iniciativas Sociais (<http://caisassessoria.org.br/>) an.

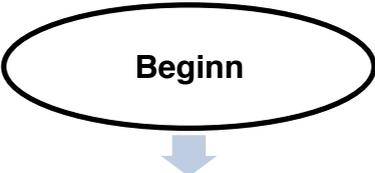
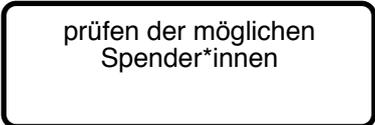
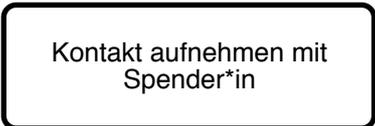
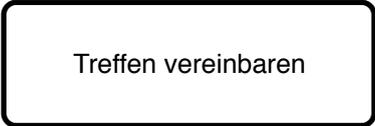
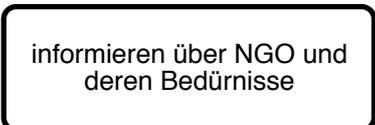
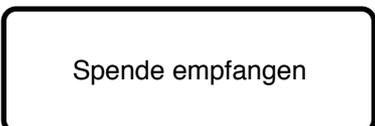
Supplier	Input	Process	Output	Costumer
				
Vorstands- vorsitzende/r	Angabe, dass Mittelbedarf besteht		Fundraising- Zuständige/n über Mittelbedarf informiert	Fundraising- Zuständige/r
Fundraising- Zuständige/r	Mittelbedarf		Liste der Spender*innen	Fundraising- Zuständige/r
Fundraising- Zuständige/r	Liste der Spender*innen		Spender*in kontaktiert	Spender*in
Fundraising- Zuständige/r	Spender*in kontaktiert		Treffen vereinbart	Spender*in und Fundraising- Zuständige/r
Fundraising- Zuständige/r	Fundr. Zust. am Ausgangsort		Fundr. Zust. besucht vereinb. Ort	Fundraising- Zuständige/r
Fundraising- Zuständige/r	Informationen über NGO und deren Bedürfnisse		Informationen und Bedürfnisse dargestellt	Spender*in
Spender*in	Spenden		Spende empfangen	NGO
				

Abbildung 3: Beispiel einer SIPOC-Matrix vom aktuellen Mittelbeschaffungsprozess der fiktiven NGO ABC (nach da Costa Junior et al. 2015)

6 Crowdfunding als innovatives Fundraisinginstrument

In den letzten Jahren müssen sich Organisationen des dritten Sektors verstärkt Gedanken machen, wie sie Gelder akquirieren können. Um überleben zu können, müssen viele Organisationen ihre Fundraising-Strategie verändern.

Crowdfunding ist eine der Formen, die NGOs dabei helfen können, effektiv Geldmittel für die Finanzierung ihrer Projekte einzunehmen. Es unterstützt und beschleunigt sozialen Wandel. Basierend auf Werten wie Offenheit, Transparenz und Partizipation, geht es über die traditionelle, einfache, wohltätige Vorstellung von Fundraising hinaus. Insofern helfen diese Werte dabei, sich von der Vorstellung von Durchführenden und Begünstigten in sozialen Entwicklungsprojekten zu verabschieden, wo Informationen oftmals unter kleinen Gemeinschaften von u.a. Durchführenden, Fachkräften, lokaler Bevölkerung und Freiwilligen geteilt werden.

Vorteile von Crowdfunding sind niedrige Kosten und Verzicht auf Bürokratie. Im Vergleich zur Finanzierung durch Regierungsprogramme oder Stiftungen, die im Vorlauf eine Beantragung und Wartezeit über einen längeren Zeitraum erfordern, können durch Crowdfunding Gelder kurzfristig eingeworben werden, die dann für die Finanzierung der Projektaktivitäten zur Verfügung stehen. Es bietet die Möglichkeit Projekte über kleine Beträge, die von einer großen Anzahl von Personen stammen, zu finanzieren.

Die Anpassung von Projekten von NGOs an eine Crowdfunding-Kampagne, erfordert neue Formen der internen Organisation. Des Weiteren sollte der Frage nachgegangen werden, wie die Unterstützung zweier bestimmter Zielgruppen gewonnen werden kann:

- Die jüngere Generation, von der die meisten digital geschult sind. Diese identifiziert sich eher nicht mehr mit der Idee einer Mitgliedschaft oder Spenden für gemeinnützige Organisationen. Personen dieser Zielgruppe sind aber bereit, Entwicklungsprojekte zu unterstützen, die auf bestimmten Idealen basieren – nämlich solche, die offen, partizipativ und global sind und die in verschiedenen Kontexten anwendbar sind.
- Menschen, die traditionell unterstützend gegenüber NGOs eingestellt sind – Mitglieder, Geber, Freiwillige – die jedoch durch den empfundenen Mangel an Resultaten ihrer Beiträge ernüchtert sind. In diesem Falle bietet Crowdfunding eine optimale Gelegenheit, diese Zielgruppe erneut anzusprechen und ihnen neue Wege für Partizipation in Entwicklungsprojekten zu zeigen.

Nach Ramil (2015) sehen sich Organisationen bei der Ausrichtung auf Crowdfunding häufig mit zwei Herausforderungen konfrontiert, die in Zusammenhang mit Struktur und Prozessen der Entscheidungsfindung in NGOs stehen. Die erste ist die Angst vor dem Scheitern, d.h. die finanziellen Ziele der Kampagne nicht zu erreichen.

Hierbei wird nur eine Antwort genannt: Fehler sind essentieller Bestandteil des Lernprozesses. Trotzdem werden Fehler vom Management in NGOs nicht gerne hingenommen.

Als zweites Problem wird die geringe Hebelwirkung der Fachkräfte in NGOs und die starre Hierarchie bei der Entscheidungsfindung innerhalb ihrer Organisationen genannt. Um beide Herausforderungen zu überwinden, wird die Schaffung einer Gruppe mit Entscheidungskompetenz zur Koordination der Crowdfunding-Kampagne empfohlen, die temporär, interdisziplinär und unabhängig von der NGO ist.

Crowdfunding ist eine Strategie der Ressourcenmobilisierung, die sich auf ein bestimmtes Projekt oder eine Reihe von Projekten bezieht. Für die Erreichung des Ziels muss ein bestimmter Zeitraum eingeräumt werden.

Die brasilianische Digital Marketing-Spezialistin Liane Andrade hat folgende Tipps zur Einführung einer Crowdfunding-Kampagne²:

1. – Einbeziehung der Spender*innen erhöhen

Crowdfunding bietet die Möglichkeit, Spender*innen in ein Projekt/eine Kampagne einzubeziehen. Die Spender*innen können die digitale Plattform als Tor zum direkten Kontakt mit den Begünstigten und/oder den Kampagnenführenden nutzen. Dabei wirkt sich die Bereitstellung von Informationen an die Spender*innen positiv auf die Kampagne aus. Die regelmäßige Lieferung von Updates über die Vorbereitungen, die laufenden Aktivitäten und die Ergebnisse des Projektes hat sich als erfolgreiches Vorgehen erwiesen. So können zum z.B. in regelmäßigen Abständen E-Mails versandt sowie kurze Artikel, Fotos und Videos von Begünstigten auf der Kampagnenseite gepostet werden, die Spender*innen über Projektfortschritte informieren.

2. – Vertrauen mittels Transparenz gewinnen

Finanzielle Transparenz als Wohltätigkeitsorganisation ist für die Gewinnung des Vertrauens der Personen äußerst wichtig. In zunehmenden Maß wollen Personen wissen, wo/wie ihr Geld verwendet wurde, wenn sie an eine Organisation gespendet haben. Crowdfunding-Plattformen geben zudem in ihren Kampagnen sowohl Auskunft über die Anzahl der Tage, die für die Geldsammlung vorgesehen ist, als auch über die angestrebte Endsumme, die für den erfolgreichen Abschluss des Projektes erforderlich ist.

3. – Spender*innen mit Begünstigten verbinden und direkte Unterstützung

Personen wollen jemand mit Träumen und ambitionierten Zielen unterstützen. Crowdfunding-Plattformen bieten die Möglichkeit, dass Spender*innen mit Personen in Kontakt treten, die ähnliche Träume haben. Mit kollektiver Finanzierung gewinnen Personen die Möglichkeit, der von ihnen unterstützten Sache nahe zu sein.

² Andrade, L.: Como financiar seu projeto social com crowdfunding. <https://ongsnobrasil.com.br/aprenda/como-financiar-projeto-social-com-crowdfunding/>

4. – Belohnungen

Es sollte berücksichtigt werden, Personen im Gegenzug für ihre Unterstützung etwas zurückzugeben. Im Allgemeinen können drei Kategorien der Belohnung unterschieden werden: emotionale Belohnung (das gute Gefühl der Erfüllung einer Aufgabe), ein spezielles Produkt oder eine finanzielle Belohnung. Obwohl sich Wohltätigkeitsorganisationen normalerweise nur auf soziale Belohnung konzentrieren, kann es für sie interessant sein ein Crowdfunding-Modell in Betracht zu ziehen, das kleine Geschenke als Belohnung vorsieht.

Die Gründer*innen von Crowdfunding-Plattformen verspürten den Bedarf, Orte für die Entwicklung einer Spendenkultur zu schaffen, die vorher nicht existierte. Als Besonderheit bieten brasilianische Plattformen wie *vakinha* oder *Kickante* die Möglichkeit der Aufteilung von Zahlungen für Kampagnen auf bis zu sechs Raten an. Zudem werden Lern-Tools in Form von Tipps, Vlogs und Blogs für die Kampagnenführenden auf den Plattformen angeboten, um zur Professionalisierung des Crowdfunding-Sektors in Brasilien beizutragen.

Für eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema Crowdfunding ist das *Manual do Crowdfunding* zu empfehlen. Download:

[https://s3-sa-east-](https://s3-sa-east-1.amazonaws.com/juntoscomvc/uploads/Manual+Juntos.com.vc+2016.pdf)

[1.amazonaws.com/juntoscomvc/uploads/Manual+Juntos.com.vc+2016.pdf](https://s3-sa-east-1.amazonaws.com/juntoscomvc/uploads/Manual+Juntos.com.vc+2016.pdf)

7 Weitere Instrumente im Fundraising

Die folgenden Instrumente sind Teil einer Strategie, die sich an Unternehmen, natürliche Personen und Organisationen richten kann, um finanzielle, materielle oder humane Ressourcen für die Sache einer CSO zu gewinnen. Sie erfordert nicht die Vorlage oder Entwicklung eines Projektes. Hierbei muss zunächst zwischen mittleren Spender*innen und Kleinspender*innen unterschieden werden. Mit Groß- und mittleren Spender*innen sollte ein Besuchstermin vereinbart werden, an dem die das Spenden- oder Förderungsgesuch persönlich erörtert wird. Es handelt sich dabei in der Regel um Spendenbeträge ab R\$ 5.000 pro Jahr.

Diese Strategie sucht Ressourcen von natürlichen und juristischen Personen mit geringen Kapazitäten also Kleinspender*innen, die sich mit der Organisation identifizieren. Sie können gelegentlich, regelmäßig oder kontinuierlich spenden. Hier liegt der Vorteil der Anlegung einer Unterstützer*innen-Datenbank in der größeren sozialen Legitimität durch wachsende Anzahl von Spender*innen. Diese Strategie eignet sich besonders für die Themen, die mit einem direkten emotionalen Apell vermittelt werden. Umgesetzt wird diese Strategie von Umweltorganisationen, aber auch von Museen, humanitären und religiösen Organisationen. Alle Instrumente erfordern von der Organisation die Investition von Ressourcen. Es sollte beachtet werden, dass bei den meisten aufgeführten Instrumenten bei mehr als 12 Monaten dauert bis sie rentabel werden.

- Telemarketing: Als lukrativstes Instrument im Fundraising bezeichnet Fix (2013) anhand positiver Erfahrungen von Greenpeace, Medicos Sem Fronteiras und SEFRAS Telemarketing, das zum Anstieg der

Spendeneinnahmen dieser Organisationen beigetragen hat. Gute Erfahrungen mit Telemarketing hat auch *Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais* – APAE in Itu, Bundesstaat São Paulo, gemacht. Bei APAE ist Telemarketing verantwortlich für 40 % der finanziellen Ressourceneinnahmen. Der Rest stammt von staatlichen Programmen. Die sieben Mitarbeiter*innen im Telemarketingbereich der Organisation haben alle bereits mehr als zehn Jahre Erfahrung mit dieser Art von Spendenbeschaffung. Die langjährige Erfahrung des Teams verschaffte APAE einen großen Vorteil, da der Markt in diesem Spendenbeschaffungsansatz bereits gesättigt ist. Von Bedeutung ist aber noch eine weitere Besonderheit, mit der es APAE gelingt, Spender zu gewinnen. Das Statut der Organisation legt fest, dass jede Einheit nur in der Gemeinde Spenden sammeln darf, wo sie auch arbeitet. Für das Team kommt es darauf an, die Spender*innen zu überzeugen, dass sie Ressourcen in der Stadt investieren, wo sie leben und wie sie selbst davon profitieren³.

Neben Telemarketing kommen bei brasilianischen CSOs noch viele weitere Fundraising-Instrumente zum Einsatz, um Spenden von Privatpersonen zu sammeln. Kleine Organisationen, die über wenig Ressourcen verfügen, können auf einfache Instrumente zurückgreifen, die geringe Investitionen erfordern, wie z.B. Verschicken von Spendenbriefen, gelegentliche Kampagnen, Kampagne auf einem jährlichen Event, Wohltätigkeitsbasare, Gewinnspiele, Anzeigen in Print- und Online-Medien.

Als innovativere Instrumente werden solche wie Face to Face, Torpedo, Click to Call genannt:

- Face to Face oder direkter Dialog: ist eine innovative und effiziente Strategie zum Aufruf für wiederkehrende Spenden. Das heißt eine regelmäßige monatliche Unterstützung mittels Debit- oder Kreditkarte (im Durchschnitt R\$ 30,00 pro Monat) wird von einzelnen Spender*innen (natürliche Personen) ersucht. Die mobilisierten Mittel sind projektunabhängig. Sie können für die Betriebserhaltung verwendet werden und tragen somit zur ökonomischen Nachhaltigkeit der CSO bei.

Diese Technik kann zur Mobilisierung von Spender*innen kann u.a. auf der Straße, in der Metro, in Shoppingmalls und Stadtzentren, Universitäten, bei Sport- und Kulturveranstaltungen verwendet werden. Bleibt zu erwähnen, dass diese Technik vor allem zur Gewinnung neuer Spender*innen geeignet ist.

- Torpedo (SMS): meint massenhafte Versendung von SMS-Nachrichten über Mobiltelefone an mögliche Spender zu schicken. Das Instrument verlangt eine Zusammenarbeit mit Mobilfunkunternehmen sowie Firmen, die CRM - Customer Relationship Management - anbieten.

³ Telemarketing é responsável por cerca de 40% dos recursos arrecadados pela APAE de Itu. <http://captamos.org.br/news/4492/telemarketing-responsvel-por-cerca-de-40-dos-recursos-arrecadados-pela-apae-de-itu>

- *Clique e agenda* (Click to call): Große Organisationen wie Ärzte ohne Grenzen, Actionaid oder UNICEF nutzen dieses Instrument, um potentielle Spender*innen zu bedienen.

Torpedo und Click to Call erfordern eine gute Infrastruktur und sind sehr technologieabhängig. Sie erfordern hohe Investitionen und sind daher eher für größere CSOs geeignet.

Andere traditionellere Instrumente können, wenn sie gut geplant sind, gute Resultate liefern. Neben Telemarketing wird Massenversand von Spendenaufrufen (port.: *mala direta*) via Post oder E-Mail und soziale Netzwerke auch in Brasilien oft angewandt. Bei diesen und anderen genannten Techniken lässt sich über die ethische Frage des Eindringens in die Privatsphäre über Telefonanrufe oder Versenden von E-Mails diskutieren. Letztendlich liegt die Entscheidung bei der CSO, ob sie diese Instrumente verwendet oder nicht, um ein System von Unterstützenden zu entwickeln.

Bewährt haben sich auch Spendenaufforderungen, die in Startseiten der Homepage von Organisationen eingebettet sind. Hierbei verlinkt z.B. ein Button auf der Webseite direkt zu einem Online-Spendenformular, wo die/der Spender*in Infos zur Bankverbindung der CSO findet, ihre/seine Kontaktdaten eintragen und beispielsweise in einer ansteigenden Skala aus vorgegebenen Beträgen die gewünschte Spendenhöhe wählen kann. Solche Angebote für Online-Spenden sollten auch für mobile Geräte wie Smartphones oder Tablets optimiert sein.

Eine neuere innovative Taktik ist der Einbezug von Spielen (Gamification) um einen größeren Strom von Personen auf die Webseite einer Organisation zu locken. Darüber, ob sich Spendenerträge dadurch erhöhen, ist allerdings bisher wenig bekannt⁴.

Soziale Medien wie Facebook, Twitter oder Instagram sollten unterstützend im Fundraising genutzt werden, um Vertrauen durch intensiven Austausch aufzubauen. In sozialen Medien kann eine Organisation kommunizieren, was sie macht, wie sie wirkt und wo sie Bedarf für Unterstützung sieht. Durch unmittelbare Kommunikation werden Interessierten und Spender*innen weitere Kontaktmöglichkeiten angeboten. Follower und Fans können sich mit der Organisation und anderen Spender*innen austauschen.

Die Nutzung der genannten Instrumente sollte sich am Profil der gesuchten Spender*innen orientieren. Eine von der CSO vorab durchgeführte sozio-ökonomische, politische und kulturelle Analyse ist ein wichtiger Schritt um die Zielbevölkerung auszuwählen, bei der die größte Wahrscheinlichkeit besteht, dass sie sich mit der vertretenen Sache identifiziert. Anhand dieser Festlegung können dann die Instrumente gewählt werden.

⁴ <http://captamos.org.br/news/3785/estrategia-2-apoiadores-de-causas-parte-23>

8 Neue Beziehungen zu Geldgeber*innen

Neuere Formate der Mobilisierung von Geldern setzen das Individuum nicht nur in die Rolle als Geldgeber*innen. Einnahmenerzeugung von CSOs durch den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen und Cause-Related Marketing (CrM) stellen Konsumbeziehungen in Zusammenhang mit der Finanzierung von sozialem Engagement. CrM - eine zeitlich befristete Kooperation zwischen einer Non-Profit-Organisation und einem Unternehmen, wobei ein bestimmter Teil der Erträge des Unternehmens an die Organisation gespendet wird⁵. Dies erfordert von der CSO die Etablierung von Beziehungen mit Unternehmen, die Entwicklung einer Strategie zur Verbindung zwischen dem Produkt des Unternehmens, dem Leitbild der Organisation und dem Profil der sozialen Verantwortung des Unternehmens. Nach Freller & Dowbor (2013) kann ein gut ausgearbeitetes CrM eine stabile Finanzierungsquelle darstellen.

Die Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen durch CSOs fällt in den Bereich Beziehung mit den Finanzierenden als Konsumenten. Ähnlich zu Biolebensmitteln oder Fair Trade-Produkten können Produkte und Dienstleistungen von CSOs mit ihrem Leitbild und einer sozial und wirtschaftlich gerechten Erzeugung assoziiert werden, denen von Konsument*innen ein erhöhter Wert beigemessen wird. Laut Dowbor & Dowbor (2013) kann der Verkauf von sozialer Technologie, hier verstanden als Expertise in einer bestimmten sozialen Aktivität zu einer interessanten Finanzquelle oder einem Mittel des Tauschs mit anderen Organisationen werden. Als Beispiel führen die genannten Autor*innen eine NGO aus São Paulo an, die mit hörbehinderten Menschen arbeitet. Diese hat ihr Know-how umgewandelt, indem sie Schulungen für solche Unternehmen anbietet, die gesetzlich verpflichtet sind, hörbehinderte Menschen in ihren Personalbestand aufzunehmen.

Neue Instrumente erlauben zudem, dass zu Geldgeber*innen zu sozialen Investoren werden. In diesem Fall wird die CSO zur Vermittlerin zwischen denen, die über Sparvermögen verfügen und dieses sozial einsetzen wollen und jene, die vergeblich nach Banken suchen, um ein kleines Gewerbe aufbauen zu können.

Als weiteres neues Format nennen Dowbor & Dowbor (2013) die Rolle der Gemeinschaft, in der die CSOs tätig ist, als Geldgeber der Organisation. Dabei übernimmt die CSO die Funktion der Verschaffung von Wissen. Die CSO hilft der im Prozess der Wissensaneignung der Gemeinschaft, die wiederum dieses in Arbeit und Einkommen umwandelt. Diese Empowerment-Tätigkeit der CSO, die auf die Unabhängigkeit der Gemeinschaft abzielt, wird von der selbst Gemeinschaft finanziert z. B. über solidarische Kredite mit Hilfe einer Finanzvermittelnden CSO.

Die Aneignung von bisher nicht genutzten Instrumenten zur Mittelbeschaffung, die Notwendigkeit des Verständnisses für die Beziehung mit den Spender*innen, der Erzeugung und Anpassung von Kommunikationskanälen und Transparenz sowie der Inklusion neuer Geldgeber*innen sind Aufgaben, die CSOs angehen müssen, um die

⁵ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/cause-related-marketing.html>

Nutzung neuer Formate der Mobilisierung von Mitteln zu integrieren. Die Suche nach einer Verbindung mit neuen Gelgeber*innen, ob Individuen oder Unternehmen, erfordert große Investitionen sowohl in Bezug auf Organisationsstruktur, Kommunikationsmechanismen und Rechenschaftslegung als auch auf die Einführung neuer Instrumente des Fundraising (wie z.B. Telemarketing). Sie stellt hohe Anforderungen in Bezug auf Lernprozesse und kooperative Bemühungen (wie im Falle von Cause-Related Marketing).

Ein weniger kostspieliger Weg zur Einführung neuer Instrumente kann über zwischengeschaltete Organisationen erfolgen. Diese verringern auf gerechte Weise die sozialen Kosten, welche die Formulierung neuer Strategien und Kommunikationswege von CSOs erfordert.

Die Einführung neuer Strategien und Instrumente der Mobilisierung von Geldern erfordert von CSOs die Rechte verteidigen außerdem die Schaffung neuer Beziehungen mit den Geldgeber*innen, die auf Vertrauen und Legitimität basieren.

9 Organisationen und Institute zur Beratung und Weiterbildung

ABCR – Associação Brasileira de Captadores de Recursos. Der Brasilianische Verband bietet einmal pro Semester in São Paulo die Kurse ABCR bestehend aus 3 Tagen Schulung und 1 Tag technischer Exkursion als Weiterbildung zur Entwicklung von professionellen Fähigkeiten im Bereich Fundraising an.

ABONG: Der Brasilianische Verband der Nichtregierungsorganisationen informiert auf seiner Webseite unter anderem über Möglichkeiten der Mobilisierung von Geldern. Neben aktuellen Ausschreibungen sind Listen der wichtigsten Fonds, Organisationen der internationalen Zusammenarbeit verschiedener Länder, multilateralen Organisationen, Stiftungen und Institute von Unternehmen sowie staatlicher Räte, Foren und Plattformen aufgeführt.

<http://www.abong.org.br/links.php?id=4745>

Captamos: ein Online-Raum zum Lernen und Austausch von Wissen zum Thema Fundraising, um zivilgesellschaftliche Organisationen und deren Finanzierung zu stärken. Die Webseite⁶ bietet Artikel sowie kostenlose, für jeden zugängliche Online-Kurse mit Videos und Präsentationen in Portugiesisch an, u.a. zu Finanzierungsquellen, Fundraising-Techniken, Management, Beschaffungsplänen, Evaluation und Monitoring. <http://captamos.org.br/>

⁶ <http://captamos.org.br/learn/programs>

DEARO Alianças Estratégicas: Agentur, die zu Fundraising, Gesetzen für Steueranreize und Gründung von NGOs berät. Online- und Präsenz-Kurse zu Fundraising werden angeboten.

<http://www.dearo.com.br/web/index.php?page=m.home>

GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas: Verband von Instituten, Stiftungen und Unternehmen für soziale Investitionen. <https://gife.org.br/associados/>

Observatório do Terceiro Setor: brasilianische Mediengruppe zur Verbreitung guter Praktiken im Dritten Sektor. Verfügt u.a. über eigene Radio- und Fernsehprogramme und ein Nachrichtenportal. <http://observatorio3setor.org.br/>

Ongsnobrasil: Die Seite bietet ebenso kostenlose Angebote rund um das Thema Fundraising: hilfreiche Artikel zum Erlernen des Fundraising und Marketing für Fundraising sowie aktuelle Informationen zum Fundraising-Markt für NGOs. <https://ongsnobrasil.com.br>

IDIS - Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social: agiert in Brasilien im Auftrag der britischen CAF - Charities Aid Foundation. Etabliert als intermediäre Organisation Verbindungen zwischen CSOs und Gebern. Bietet Instrumente des Fundraisings sowie Bankdienstleistungen an, die auf die Bedürfnisse von CSOs zugeschnitten sind. Berät Spender*innen und empfängt über seine Webseite Spenden von Privatpersonen als auch Unternehmen. <http://idis.org.br/>

Rede de Filantropia para a Justiça Social: ist eine informelle Organisation, bestehend aus 9 Fonds und Gemeinschaftsstiftungen besteht, die Philanthropie sozialer und gemeinschaftlicher Gerechtigkeit in Brasilien vertreten. Sie fungieren als Geldgeber für Organisationen, die in den Bereichen Menschenrechte, Gleichstellung und soziale Gerechtigkeit arbeiten. <http://www.rededefundos.org.br/sobre.php>

10 Crowdfunding-Plattformen

COMEÇAKI: <http://comecaki.com.br/>

Kickante: <https://www.kickante.com.br/>

Vakinha: größte Crowdfunding-Plattform Brasiliens. <https://www.vakinha.com.br/>

11 Literatur

Andrade, L. (2016): Inovação na Captação de Recursos para ONGs. Verfügbar unter: <https://ongsnobrasil.com.br/aprenda/inovacao-captacao-de-recursos/>

Claudia Fix (2013): Resumo da „Pesquisa sobre oportunidades de captação de recursos para as organizações parceiras de Misereor no Brasil“.

CEAPG – Centro de Estudos em Administração Pública e Governo; ARTICULAÇÃO D3 (2013): Relatório de Pesquisa Arquitetura Institucional de Apoio às OSCs no Brasil. Eixo Investimento Social Privado. CEAPG/FGV, Januar 2013. Verfügbar unter: <http://ceapg.fgv.br/node/86574>

Cruz, C.M. & Estraviz, M. (2000): Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Instituto Fonte e Global.

da Costa Junior, C.L., de Araujo Barros, C., Teofilo, A.G, Cavalcanti, N.G & Carvalho Rosa Bergiante, N. (2015) O processo de captação de recursos em organizações não governamentais (ONGs): Estudo de caso com aplicação de ferramentas de engenharia de métodos. XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUCAO. Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção. Fortaleza, CE, Brasil, 13. – 16. Oktober 2015.

Deutscher Spendenrat e.V.: Spendenjahr 2016: Trends + Prognose. verfügbar unter: http://www.spendenrat.de/wp-content/uploads/2016/11/Trends_und_Prognosen_2016.pdf

Dowbor, L. & Dowbor, M. (2013): As novas relações que vão dar trabalho: a adoção de novos formatos de mobilização de recursos pelas Organizações da Sociedade Civil no Brasil. In: Mendonça, M.E., Aquino Alves, M. & Nogueira, A.: Arquitetura Institucional de Apoio às Organizações da Sociedade Civil no Brasil.

Estraviz, M. (2016): 2 Pesquisas descobrem o doador que não se vê. Verfügbar unter: <http://captamos.org.br/news/2978/2-pesquisas-descobrem-o-doador-que-no-se-v>

FRELLER, M. & DOWBOR, L. (2013): Ferramentas inovadoras para a mobilização de recursos no terceiro setor. mimeo.

Freller, M. (2016): Fontes para Mobilização de Recursos. Verfügbar unter: <http://captamos.org.br/news/1896/fontes-para-mobilizacao-de-recursos>

IDIS (2015): Pesquisa Doação Brasil. Verfügbar unter: <http://idis.org.br/pesquisa-doacao-brasil/>

Lessa, C.M.A & Hopstein, G. (2013): Transformando a Filantropia no Brasil: o fenômeno da Rede de Fundos Independentes para a Justiça Social. In: Mendonça, M.E., Aquino Alves, M. & Nogueira, A.: Arquitetura Institucional de Apoio às Organizações da Sociedade Civil no Brasil.

Mendonça, M.E., Aquino Alves, M. & Nogueira, A. (2013): Arquitetura Institucional de Apoio às Organizações da Sociedade Civil no Brasil. Verfügbar unter: https://ceapg.fgv.br/sites/ceapg.fgv.br/files/u26/livro_articulacaod3.pdf

Pantoja de Oliveira, P.R. & Quadros Borges, F. (2013): Organizações não-governamentais e captação de recursos diante dos novos modelos de cooperação. PRETEXTO, Vol. 14 Nr. 3, S. 11-27.

Ramil, X. (2015): Exploring crowdfunding with NGOs to rethink social projects. Verfügbar unter: <http://diytoolkit.org/casestudies/exploring-crowdfunding-to-rethink-social-projects/>

Segatto, C.I. (2013): O espaço das Organizações da Sociedade Civil de Defesa de Direitos na relação Governo-Sociedade no Brasil. In: Mendonça, M.E., Aquino Alves, M. & Nogueira, A.: Arquitetura Institucional de Apoio às Organizações da Sociedade Civil no Brasil.

TIC Organizações sem Fins Lucrativos – 2014. Verfügbar unter: <http://cetic.br/pesquisa/osfil/>