

**Neue Wege für die Schule –  
Studien zur Frage alternativer Finanzierungsmöglichkeiten**

Schriftliche Hausarbeit  
im Rahmen der Ersten Staatsprüfung für das Lehramt für die  
Sekundarstufe II, mit Zusatzprüfung für die Sekundarstufe I,  
dem Staatlichen Prüfungsamt für Erste Staatsprüfungen für Lehrämter  
an Schulen in Köln vorgelegt von:

Daniel Modler  
Köln, 22. Februar 2005  
Gutachter: Dr. Schulz  
Deutsche Sporthochschule Köln

## Vorwort



Mein Dank geht an die Stiftung Partner für Schule, die mich bei meiner Examensarbeit unterstützt und mir unveröffentlichte Daten einer Untersuchung zur Verfügung gestellt hat.

Die Stiftung Partner für Schule NRW agiert als Partner für Schule und Wirtschaft im Bereich Bildungssponsoring. Sie arbeitet als Clearingstelle zwischen diesen beiden Seiten, initiiert Projekte und vermittelt Partnerschaften zwischen Schulen und Unternehmen. Im Vordergrund der Arbeit steht dabei immer der Nutzen für die Qualitätsentwicklung von Schule und Unterricht. Für Unternehmen stellt sie eine Kommunikationsplattform dar.



Mein Dank geht auch an VIS a VIS – Agentur für Kommunikation, die mich beraten und mir Literatur zur Verfügung gestellt hat.

VIS a VIS entwickelt und realisiert Kommunikations- und Marketingkonzepte sowie einzelne Medien und Maßnahmen für Dienstleistungen, Projekte und Themen, die den Menschen in den Mittelpunkt stellen.

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit habe ich auf eine fortlaufende Nennung beider Geschlechter in dieser Arbeit verzichtet. Für die Verwendung der männlichen Form habe ich mich aufgrund der Tatsache entschieden, dass diese bislang die geläufigste ist. Bei Formulierungen in ausschließlich männlicher Form bitte ich zu bedenken, dass das weibliche Geschlecht natürlich ebenso gemeint ist.

---

	<b>Seite</b>
Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	V
<b>1. Einleitung und Grundlagen.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Begriffliche Abgrenzung.....	5
1.2.1 Sponsoring.....	5
1.2.2 Fundraising.....	6
1.2.3 Non Profit Sektor.....	8
<b>2. Umfeld und Rahmenbedingungen.....</b>	<b>9</b>
2.1 Bildungshaushalt und –ausgaben der Bundesregierung.....	9
2.2 Die finanzielle Situation an den Schulen.....	11
2.3 Bildungssponsoring als Möglichkeit.....	12
2.3.1 Schulische Praxis, Akzeptanz und Gründe von Schulsponsoring.....	13
2.3.2 Wirtschaftliches Interesse an Schule.....	17
2.4 Der Spendenmarkt in Deutschland.....	18
2.4.1 Volumen des Spendenmarktes.....	18
2.4.2 Entwicklung des Spendenaufkommens.....	19
2.4.3 Spendenaufkommen, Spendenzwecke und Spendenzielgruppe.....	19
2.5 Der Non Profit Sektor / Dritter Sektor in Deutschland.....	21
2.5.1 Organisationen / Konkurrenzen auf dem Non Profit Markt.....	22

---

2.6 Möglichkeiten für die Schulen.....	23
2.7 Das rechtliche Umfeld.....	24
2.7.1 Finanzpolitische Aspekte.....	25
2.7.2 Juristische Grundlagen.....	26
2.7.3 Steuerrechtliche Grundlagen.....	27
2.7.3.1 Die steuerliche Behandlung beim Sponsor.....	27
2.7.3.2 Die steuerliche Behandlung der Schule.....	28
2.7.4 Der Förderverein.....	29
2.7.5 Werbung an der Schule.....	30
2.8 Die Steuerung von Schule – Bund, Länder und Gemeinden.....	31
2.8.1 Zuständigkeiten für die Steuerung des Schulsystems.....	31
2.8.2 Die Zuständigkeit der Länder für die inneren Schulangelegenheiten.....	32
2.8.3 Die Zuständigkeit der Gemeinde für die äußeren Schulangelegenheiten.....	33
<b>3. Gestaltungsprinzipien zur Umsetzung eines Schul- sponsoring- bzw. Schulfundraisingkonzeptes.....</b>	<b>34</b>
3.1 Corporate Identity.....	34
3.1.1 Aufbau einer Corporate Identity in der Schule.....	36
3.1.1.1 Die Entwicklung einer Schulphilosophie.....	37
3.1.1.2 Die Beeinflussung des Schulimages.....	38
3.1.1.3 Das Erscheinungsbild der Schule.....	39
3.1.1.4 Die Öffentlichkeitsarbeit.....	40
3.1.1.5 Die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft.....	42
3.1.1.6 Die Mitarbeiterführung.....	44

---

3.2	Schwerpunkte in den Sponsoring- und Fundraisingaktivitäten.....	45
3.2.1	Das Management von Sponsoring und Fundraising.....	45
3.2.2	Die Instrumente des Sponsoring und Fundraising.....	46
3.2.2.1	Sponsoring.....	48
3.2.2.2	Das Mailing.....	49
3.2.2.3	Das Internet.....	51
3.2.2.4	Der Förderverein.....	52
3.2.3	Die Nachbereitung und Verwaltung des Fundraising.....	53
3.2.3.1	Das Relationship – Marketing.....	53
3.2.3.2	Das Beschwerdenmanagement.....	54
3.2.3.3	Das Database – Marketing.....	55
3.2.4	Die Planung und Umsetzung von Fundraising- Aktivitäten.....	56
<b>4.</b>	<b>Machbarkeitskonzept für das Wittekind Gymnasium Lübbecke zur Sanierung des Waldsportplatzes.....</b>	<b>60</b>
4.1	Die Grundlagen.....	60
4.2	Die Konzeption.....	61
4.2.1	Erste Phase: Sensibilisierung.....	61
4.2.2	Zweite Phase: Analyse.....	64
4.2.3	Dritte Phase: Zielbildung und Strategie.....	69
4.2.4	Vierte Phase: Taktik.....	72
<b>5.</b>	<b>Fazit und Ausblick.....</b>	<b>74</b>
<b>6.</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>77</b>
<b>Anhang:</b>	<b>Fragebogen.....</b>	<b>87</b>

---

**Abbildungsverzeichnis:**

Abbildung 1:	Fundraising-Konzeption.....	4
Abbildung 2:	Bereich einer ganzheitlichen Corporate Identity in Schulen.....	36
Abbildung 3:	Kommunikative Bezugsfelder der Schule.....	41
Abbildung 4:	Aufbau einer engen Zusammenarbeit von Schule und Wirtschaft.....	43
Abbildung 5:	Fundraising-Instrumente.....	47
Abbildung 6:	Akteure der Spendenakquise.....	63
Abbildung 7:	Fundraising als integrierte Kommunikation.....	75

---

**Tabellenverzeichnis:**

Tabelle 1:	Gesamtgesellschaftliche Aufwendungen für Bildung und Wissenschaft in Mrd. DM, 1996.....	9
Tabelle 2:	Gründe für die Beschäftigung mit Schul sponsoring.....	14
Tabelle 3:	Welche Ziele wollen die Schulen durch Schul sponsoring erreichen?.....	15
Tabelle 4:	Praxis und Akzeptanz von Finanzierungen durch Sponsoring.....	16
Tabelle 5:	Spendenzwecke Deutschland.....	20
Tabelle 6:	Organisationen in Deutschland mit dem höchsten Spendenaufkommen 2002.....	22
Tabelle 7:	Das Internet im Spendenprozess.....	51

---

## 1. Einleitung und Grundlagen

### 1.1 Problemstellung

Deutsche öffentliche Schulen stehen mehr denn je im Blickpunkt der öffentlichen Bildungsdiskussion. Besonders der Befund, dass die viel beschworene Chancengleichheit im deutschen Schulsystem so gut wie nicht mehr existiert, entsetzt die Bildungspolitiker und die Öffentlichkeit. Sowohl die Lehrerausbildung als auch die Lehrinhalte werden angezweifelt. Gefordert werden die schon längst überfällig gewordenen Schulreformen und damit ein Abbau des verkrusteten Bildungssystems. Bislang ist die Schulverwaltung in vielen Bundesländern auf vier Ebenen organisiert. Ganz oben steht das Ministerium, dessen Referate Vorschriften und Erlasse formulieren. Diese Erlasse werden über Dezernenten in den Schulabteilungen der Regierungsbezirke an die Schulräte in den Städten und Kreisen und von dort an die Schulleiter weitergeleitet, ungerührt von den Bedürfnissen und Problemen der einzelnen Schule (Wiarda 2004). Niedersachsen hat 2004 den Anfang gemacht und löst einen Teil dieser Organisationsebenen auf. Die Regierungsbezirke und damit die Schulabteilung sowie eine Reihe von Schuldezernenten werden aufgelöst. Das Leitbild der eigenständigen Schule, die sich selbst verwaltet, wird umgesetzt.

Deutsche Schulen erhalten mehr Autonomie durch die Zuteilung eines selbst zu verantwortenden Budgets und einer neuen Handlungsfreiheit bei der Ressourcenbeschaffung. Im Zuge der Dezentralisierung der Finanzverantwortung wird den Schulen in den letzten Jahren eine immer stärker werdende Rolle bei der Aufbringung zusätzlicher Mittel abverlangt.

Weltweit ist eine Tendenz zu einer stärkeren Privatisierung öffentlicher Aufgabenbereiche zu beobachten. Auch das Bildungswesen scheint dagegen nicht mehr gefeit zu sein.

---

Die Verschärfung der staatlichen Finanzkrise leistet Privatisierungsbestrebungen ebenso Vorschub wie die massiver gewordene Kritik am staatlichen Bildungsmonopol sowie die Klage über die geringe Effizienz des öffentlichen Bildungswesens und seine unzureichende Fähigkeit, auf die veränderten Anforderungen von Wirtschaft und Gesellschaft angemessen zu reagieren (Preuschoff & Weiß 2004).

Schulen stehen heute unter massiven Druck, mit immer weniger finanziellen Ressourcen immer mehr beziehungsweise andere Aufgaben erfüllen zu müssen (Stange 1999: 15). Die Schülerzahlen sind nach wie vor hoch und die fehlenden, zusätzlich notwendigen Lehrerstellen werden nicht besetzt. Der Druck auf die öffentlichen Kassen ist so groß geworden, dass der Kampf um die Gelder immer härter wird. Bei stagnierendem Bildungsetat und erschöpftem Finanzhaushalt fällt es den öffentlichen Schulen schwer, die steigenden Erwartungen zu erfüllen. Zudem versucht der Staat „die Auswirkungen der unzureichenden personellen Unterrichtsversorgung“ mit Erhöhung der Klassenstärke, Verlängerung der Lehrerarbeitszeit und Kürzung der Studententafel auszugleichen (Stange 1999: 15).

Schulen müssen sich nun der Frage stellen, wie sie zukünftig die fehlenden Finanzmittel beschaffen.

Die Tendenz, zentralstaatliche Kompetenzen zu dezentralisieren und vermehrt auf örtliche Ebenen oder die der Einzelschule zu verlagern, ist unübersehbar (Döbert 2004). Weiß (2004) konkretisiert diesen Gedanken und spricht als Folge der persistenten staatlichen Finanzkrise von neuen schulischen Leitbildern wie Dezentralisierung, Autonomisierung und Wettbewerb. Das uneingeschränkte Selbstverwaltungsrecht der Schulen, das Recht der Eltern auf freie Schulwahl und eine schülergesteuerte (institutionelle) Mittelzuweisung werden von ihm gefordert.

Dezentralisierung, Kostensenkung, Qualitätssicherung und die Arbeitsbedingungen der im Bildungswesen Beschäftigten bestimmen derzeit die öffentliche Debatte um das Schulwesen.

---

Bei einer genaueren Betrachtung der gewünschten Reformen darf jedoch nicht die staatliche Kontrolle und somit die Chancengleichheit für jedes Kind und jeden Jugendlichen, unabhängig von sozialer, ethnischer oder geschlechtsspezifischer Herkunft, vergessen werden. Einzelne Schulen haben erste Schritte einer größeren Eigenverantwortung eingeschlagen, um der anhaltenden Engpasssituation in den kommunalen Haushalten zu entkommen.

Die Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnern und damit Sponsoring- und Fundraisingaktivitäten sind Möglichkeiten weitere Finanzquellen zu erschließen.

Wie im Sport- oder Kulturbereich, hat Sponsoring auch auf dem sozialen Sektor, zu dem die Schule mit zu zählen ist, in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen (Schiewe 2003: 51). Das vorhandene Investitionspotential innerhalb der Wirtschaft gilt es auf behutsame Weise zu nutzen.

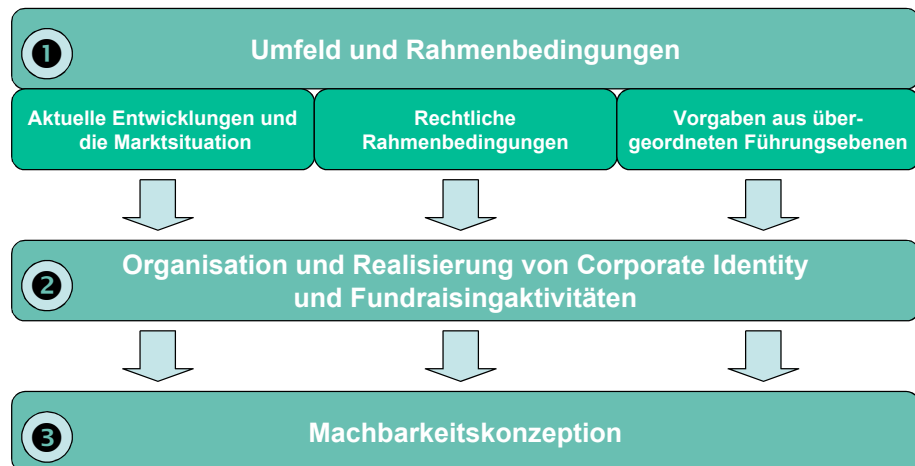
Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, wie Schulen sich über alternative Wege mitfinanzieren können. Insbesondere die Anwendung eines professionell betriebenen Sponsoring und Fundraising kann die Finanzsituation der Schulen entlasten und werden aus diesem Grund genauer betrachtet.

Hierzu erfolgt eine Ausarbeitung eines Fundraising-Konzepts für öffentliche Schulen. Die Konzeption orientiert sich dabei an Methoden, die in der Praxis von Non Profit Organisationen im Rahmen des Fundraising erfolgreich angewendet werden. Insbesondere ist das Freiburger Management-Modell und das Freiburger Marketing-Konzept für Non Profit Organisationen zu nennen. Thematisch orientiert sich diese Arbeit also an diesen Modellen, die Robert Purtschert in seinem Buch „Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen“ behandelt.

Ziel dieser Arbeit ist dabei, einen möglichen Weg zur alternativen Mitfinanzierung des laufenden Schulbetriebs aufzuzeigen.

Abbildung 1 zeigt den Aufbau der Fundraising-Konzeption in drei Schritten.

Abb. 1: Fundraising-Konzeption



Quelle: eigene Darstellung

Die Konzeption umfasst folgende Schritte:

Ausgehend von der Themenstellung (Kapitel 1.1) werden im zweiten Kapitel das Umfeld und die Rahmenbedingungen (erster Schritt) für eine alternative Mitfinanzierung im Schulbereich dargestellt. Zu diesem Zweck soll die finanzielle Situation an deutschen Schulen, der Spendenmarkt in Deutschland und die Konkurrenz aus dem Non Profit Sektor vorgestellt werden. Ferner werden die zentralen rechtlichen Regelungen für die öffentlichen Schulen genauer beleuchtet.

Das dritte Kapitel behandelt die Entwicklung einer Corporate Identity an Schulen sowie die konzeptionellen Grundlagen des Fundraising an Schulen (zweiter Schritt). Hierbei wird auf den schrittweisen Aufbau einer Corporate Identity eingegangen, die als Notwendigkeit für die Organisation und Realisierung von Fundraisingaktivitäten zu verstehen ist.

---

Im vierten Kapitel wird für das Wittekind-Gymnasium Lübbecke eine Machbarkeitsstudie zu Sanierung des Waldsportplatzes erarbeitet (dritter Schritt). Die Ist-Situation des Gymnasiums stützt sich auf ein persönliches Gespräch mit dem Direktor, auf einen Fragebogen von 17 Fragen sowie eine genaue Untersuchung des Internetauftritts.

Das abschließende Kapitel fasst die Ergebnisse dieser Arbeit zusammen und gibt darüber hinaus einen Ausblick, wie das Fundraising, als integrativer Bestandteil einer umfassenden Kommunikationsstruktur in der Schule zu verorten ist.

## 1.2 Begriffliche Abgrenzung

Die Unterstützung und Förderung von Kultur und Sport sowie dem Sozialwesen haben auf Seiten der Unternehmen und der Unternehmer schon eine lange Tradition. Historisch betrachtet kann generell zwischen Mäzenatentum, Spendenwesen und Sponsoring unterschieden werden. Für die Verständlichkeit und den Themenbereich der alternativen Finanzierung von Schule sollen im Folgenden die Begriffe Sponsoring und Fundraising geklärt und von einander abgegrenzt werden. Ferner spielt der Begriff Non Profit Organisation eine wesentliche Rolle, da die Schule für den Sponsor beziehungsweise für den Förderer eine ähnliche Rolle und Funktion einnimmt.

### 1.2.1 Sponsoring

Sponsoring wird von der ethnologischen Bedeutung des Wortes „sponsern“ her vorwiegend mit den Begriffen „Bürgerschaft“ und „Partnerschaft“ in Verbindung gebracht. Das Engagement der Sponsoren begründet sich überwiegend durch die Kommunikation des eigenen Unternehmens (Bruhn 2003: 4f.).

---

Für Bruhn (1987: 190) bedeutet Sponsoring die *„Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen und Institutionen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt und/oder den Medien verbunden sind, um damit gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen.“* Wenn Sponsor und Gesponserter eine Einigung erzielen, wie ein gemeinsames Projekt aussehen und im welchem Zeitraum und unter welchen Bedingungen es durchgeführt werden soll, so spricht man von einem *Sponsorship* (Bruhn 2003: 311). Als entscheidendes Merkmal des Sponsoring ist das Prinzip von Leistung und Gegenleistung zu nennen. Im Gegenzug für die erhaltenen Fördermittel erwartet der Sponsor eine Gegenleistung, die sich beispielsweise durch eine werbewirksame Verwendung des Firmennamens ausdrücken kann.

### 1.2.2 Fundraising

Der Begriff Fundraising setzt sich aus dem Substantiv *fund* und dem Verb *to raise* zusammen. Er kommt aus den USA und bedeutet soviel wie Geld oder Kapital aufbringen (Haibach 2002: 19). Fundraising kann somit wörtlich als Geldbeschaffung oder Kapitalbeschaffung übersetzt werden. *„Beim Fundraising geht es um die Erstellung einer Kommunikationsstrategie für die Beschaffung von Finanzmitteln, und zwar vor allen Dingen für Mittel, die nicht nach klaren Förderkriterien vergeben werden und nicht regelmäßig fließen“* (Haibach 2002: 19). Staatliche und private Geldgeber werden dabei angesprochen, um für einen bestimmten Zweck eine Förderung zu erhalten. Ziel ist dabei, eine langfristige Beziehung zu den Förderern aufzubauen und dann weiterhin zu pflegen. Entscheidend beim Fundraising, im Vergleich zum Sponsoring, ist, dass die Beschaffung der benötigten Ressourcen über ein Unternehmen ohne eine marktadäquate materielle Gegenleistung geschieht (Urselmann 1999: 13).

---

Sponsoring kann aber als ein mögliches Instrument von Fundraising betrachtet werden, denn eine Gegenleistung muss nicht von vornherein ausgeschlossen bleiben. Die benötigte Ressource muss nicht nur aus finanziellen Leistungen bestehen, sondern auch Sachleistungen, Dienst- und Arbeitsleistungen, Rechten und Informationen können dazu gehören. Die Sachleistungen können zum Beispiel aus einer Büroeinrichtung, Computer, Fax oder Fahrzeug bestehen. Dienst- und Arbeitsleistungen können zum Beispiel durch eine kostenlose Beratung durch eine Marketing- oder Managementagentur entstehen. Bei solchen für die Schule erbrachten Leistungen durch Dritte spricht man von einer *Non-cash Assistance* (Urselmann 1999: 15). Der finanzielle Wert lässt sich jedoch problemlos in Euro und Cent umrechnen, da die Bereitsteller die Leistung schließlich normalerweise zu Marktpreisen anbieten.

Im Idealfall kann eine Organisation durch ein professionelles Fundraising-Konzept alle benötigten Ressourcen beschaffen und so auf eine erwerbswirtschaftliche Beschaffung verzichten (Urselmann 1999: 21). Fundraising stellt nach Urselmann (1999: 21) somit nicht nur einen Teilbereich der Kommunikationspolitik dar, vielmehr versteht er es als eine umfassende Marketing-Konzeption im Sinne von effizienter Planung, Durchführung und Kontrolle von Fundraisingstrategien und -tätigkeiten. Die Gestaltung und Realisierung des Fundraising (als Teil des Beschaffungs-Marketing) ist von entscheidender Bedeutung. Purtschert (2001: 387) zur Folge kann Fundraising nur dann erfolgreich sein, wenn es sich in ein übergeordnetes Marketing-Konzept einfügt, und wenn die übrigen Marketing-Bereiche ebenso zu einem einheitlichen positiven Image im Sinne der Corporate Identity beitragen.

### 1.2.3 Non Profit Sektor

Der Non Profit Sektor soll an dieser Stelle kurz erläutert werden, da die Schule bei einem professionell betriebenen Sponsoring und Fundraising sich dem gleichen Markt zur Akquisition zusätzlicher finanzieller Mittel bedient. Für Haibach (2002: 28) dient der Begriff Non Profit Sektor als eine Sammelbezeichnung für diejenigen Organisationen, die weder den Bereichen Privatwirtschaft oder Staat noch dem informellen Privatbereich zugeordnet werden können. Dieser Definition nach fällt die Organisation Schule eindeutig unter den Bereich des Staates und ist damit auf keinen Fall eine Non Profit Organisation. Laut Salamon und Anheier (1999) zählen all diejenigen Organisationen zum Non Profit Sektor, die formell strukturiert sind, die eigenständig verwaltet sowie zu einem gewissen Grad von freiwilligen Beiträgen getragen werden. Nach dieser Definition ist es schon schwieriger die Schule als eine Non Profit Organisation auszuschließen. Denn die Schulen werden mehr und mehr selbständiger und beziehen zur Aufrechterhaltung ihrer Qualität auch finanzielle Mittel über Dritte. Badelt (1999: 3f.) unterscheidet eine Reihe von Tätigkeitsfeldern, in denen Non Profit Organisationen aktiv werden können. Neben den Dienstleistungsbranchen, dem Kultur- und Erholungsbereich, dem Sozialwesen und weiteren, gehört auch das Bildungs- und Erziehungswesen in das traditionelle Arbeitsgebiet der Non Profit Organisationen. Ein großer Teil nichtstaatlicher Kindergärten und Schulen sowie Kinderdörfer, Jugendheime und ähnliche Einrichtungen können dem Non Profit Sektor zugerechnet werden.

Entscheidend ist nicht, ob die Schule eine Non Profit Organisation ist oder nicht, sondern viel mehr, dass sie sich bei den Bemühungen um finanzielle Unterstützung von außen durch Spenden und Sponsoren im Konkurrenzfeld der Non Profit Organisationen befindet und dem Förderer nur ähnliche Gegenleistungen (Schule als Kommunikationsfeld für den Förderer) anbieten kann.

## 2. Umfeld und Rahmenbedingungen

In diesem Kapitel werden zunächst die aktuelle Bildungssituation und die Möglichkeiten des Bildungssponsorings dargestellt. Hierzu wird der Spendenmarkt in Deutschland näher erläutert und auf die sich daraus ergebenden Möglichkeiten für die Schule eingegangen. Ein weiterer Teil befasst sich näher mit dem rechtlichen Umfeld des Sponsoring und Fundraising allgemein sowie den spezifischen Möglichkeiten des Schulsponsorings. Abschließend werden die Steuerungsstrukturen der Schule näher beleuchtet.

### 2.1 Bildungshaushalt und –ausgaben der Bundesregierung

Der Anteil der öffentlichen Bildungsausgaben an den öffentlichen Gesamtausgaben ist ein Maßstab, um den Stellenwert der Bildung im Vergleich zu anderen Aufgaben wie Gesundheitswesen, soziale Sicherung, Verteidigung und innere Sicherheit zu messen. Der Anteil der öffentlichen Bildungsausgaben an den öffentlichen Ausgaben beträgt 1995 in Deutschland 9,7% (BMBF: OECD-Veröffentlichung 2004). Bei Weiß (1999: 51) belaufen sich die Ausgaben für den Bildungsbereich für 1996 auf 273 Milliarden DM, was ca. 7,71% des Bruttoinlandsproduktes ausmacht. Eine genaue Verteilung der Gelder ist der folgenden Tabelle 1 zu entnehmen.

*Tab. 1: Gesamtgesellschaftliche Aufwendungen für Bildung und Wissenschaft in Mrd. DM, 1996*

<b>Bildungsausgaben der öffentlichen Haushalte in der Abgrenzung des Bildungsbudgets (Nettoausgaben)</b>	
Elementarbereich, außerschulische Jugendbildung	15,7
Schulen	86,5
Hochschulen	48,2
Weiterbildung	4,7
Fördermaßnahmen	6,9
<b>Zusammen</b>	<b>162,0</b>

Versorgungsaufwendungen	13,0
Ausbildung im öffentlichen Dienst	2,5
Maßnahmen der Bundesanstalt für Arbeit	22,7
Zusammen: öffentliche Haushalte für Bildung und Wissenschaft	202,2
Ausgaben privater Schulen	6,7
Bildungsausgaben der Wirtschaft	
Berufsbildung	31,7
Weiterbildung	43,4
Zusammen	66,1
Zusammen: öffentliche Haushalte, Privatschulen, Wirtschaft	273,0

*Quelle: Weiß 1999: 57, verändert*

Für das Jahr 1997 wurden wiederum nur 104,5 Milliarden DM vom Bundeshaushalt für die Bildung ausgegeben. Das sind 9,5% vom öffentlichen Gesamthaushalt und somit 2,9% vom Bruttoinlandsprodukt (Weiß 2001: 14).

Im OECD-Durchschnitt wurden 2001 12,7% von den öffentlichen Gesamtausgaben für die Bildung ausgegeben, was durchschnittlich 5,6% vom Bruttoinlandsprodukt ausmacht. Damit hinkt Deutschland im internationalen Vergleich zwar nur knapp hinterher, möchte jedoch den mittelmäßigen Platz aus der letzten OECD-Studie verlassen. Aus diesem Grund sind die Werte der Länder Vereinigte Staaten (7,3%), Dänemark (7,1%), Norwegen und Belgien (beide 6,4%) sowie Frankreich (6%), die an der Spitze der Ausgaben für Bildungseinrichtungen stehen, für eine Einschätzung besser geeignet.

Mit dem Haushaltsentwurf für 2005 reagiert die Bundesregierung mit steigenden Mitteln für Bildung und Forschung auf die Ergebnisse der letzten Schulleistungsuntersuchung der OECD. Nach dem Regierungsentwurf steigen die Mittel für Bildung und Forschung 2005 gegenüber 2004 um 296 Millionen Euro an (BMBF 2004: 1).

---

Der Etat des Bundesministeriums für Bildung und Forschung hat sich so um 3,6% erhöht.

## 2.2 Die finanzielle Situation an den Schulen

Hauptfinanzierungsträger im Schulbereich sind die Länder, auf die 82% der Grundmittel entfallen. Die Gemeinden tragen die restlichen 18%. Bei Grundmitteln handelt es sich um die Ausgaben eines Aufgabenbereichs abzüglich sämtlicher Einnahmen. Sie zeigen die aus allgemeinen Haushaltsmitteln zu finanzierenden Ausgaben (Weiß 2001: 15). Gesetzlich ist die Finanzierung der Schulen zwar geregelt, doch die aktuelle Situation zeigt ein völlig anderes Bild. Laut Hendricks (1999: 35) fehlt den völlig überschuldeten Ländern und Kommunen immer mehr das Geld, um ihren originären Aufgaben in vollem Umfang nachkommen zu können. Schulen stehen heute massiv unter Druck, mit immer weniger finanziellen Ressourcen immer mehr beziehungsweise andere Aufgaben erfüllen zu müssen (Stange 1999: 15). Obwohl die Schülerzahlen weit über der Zahl benötigter LehrerInnen liegen, werden die fehlenden Personalstellen nicht besetzt. Die Finanzmittel fehlen und stattdessen wird mit Maßnahmen wie der Erhöhung der Klassenstärke, Verlängerung der Lehrerarbeitszeit und Kürzung der Stundentafel reagiert. Auf diese Weise wird versucht, die Auswirkungen der unzureichenden personellen Unterrichtsversorgung für Kinder zu kompensieren. An einigen Schulen haben die Eltern schon Initiative ergriffen und Lehrkräfte aus eigener Tasche bezahlt, um die Qualität zu gewährleisten und die Grundversorgung aufrecht zu erhalten (Stange 1999: 15). Dieser Fall trat zum Beispiel an einem Hamburger Gymnasium in Blankenese ein. Eltern sammelten Spenden mit denen die Gehälter zweier Lehrer aufgestockt wurden. Diese erhielten nach ihrem Vorbereitungsdienst lediglich Zeitverträge (Eckinger 1999: 19). Die Hamburger Bildungssenatorin Alexandra Dinges-Dierig beschäftigt sich zur Zeit sogar mit dem Gedanken 20 bis 50 Hamburger Schulen schließen zu müssen, da eine finanzielle Grundversorgung nicht geleistet werden kann (Meyer 2004: 11).

---

### 2.3 Bildungssponsoring als Möglichkeit

Um ein leistungsfähiges Bildungssystem aufzubauen oder aufrecht zu erhalten, muss bei dem derzeitigen Finanzhaushalt über alternative Formen der Bildungsfinanzierung nachgedacht werden. Jach (2002: 102) spricht von einem Wechsel der reinen Angebotsfinanzierung hin zu einer Mischform von Angebots- und Nachfragefinanzierung, die mit Wettbewerbselementen angereichert ist. Er (2002: 102) betrachtet diese Reformen aber auch sehr kritisch und betont, dass Bildung eine öffentliche Aufgabe bleiben muss, die nicht dem Kalkül des Marktes zum Opfer fallen darf.

Der Staat soll und muss die grundlegenden Ressourcen weiterhin bereitstellen, die Schulen zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigen. Über Sponsoring können wünschenswerte Ergänzungen erfolgen (Hendricks 1999: 42).

Böttcher (1999) befasst sich mit der Thematik Fundraising und Sponsoring für Schulen und sieht darin eine Möglichkeit und Lösung, dass sich Schulen selbstverantwortlich mitfinanzieren. Auch der Deutsche Fundraising Verband kommt bei der ersten Fachtagung Bildung zu dem Ergebnis, dass die deutschen Schulen ohne Fundraising in Zukunft nicht auskommen können (BSM 2003). Dr. Burens, Vorsitzender des Verbandes, spricht von einem überdurchschnittlich hohen Interesse an diesem Thema und betont, dass die Mittelakquise, die über die staatlichen Gelder hinausgeht, immer wichtiger wird.

Das Bildungssponsoring fällt im Spendenmarkt unter den Bereich des Soziosponsoring und rangiert im Vergleich zu anderen Sponsoring-Arten noch sehr weit unten im Feld. Der Befragung Sponsoring Trends 1998 zufolge setzen 57,1% der befragten Unternehmen Sponsoring im sozialen Bereich ein. Nach Meinung der befragten Unternehmen wird der Bereich Soziosponsoring mit 25% ähnlich viel an Bedeutung in Zukunft gewinnen wie der Bereich Sportsponsoring mit 28,6%.

---

Bei der Frage, welche sozialen Themen sich am Besten für Sponsoring eignen, stehen Kinder- und Jugendbetreuung mit 81,5% an der Spitze (Sponsor Partners 1998). Laut Böttcher (2001: 27) gibt es für die Schulbildung noch eine Menge unausgeschöpfter Reserven am Gebermarkt. Dies bestätigt auch die Untersuchung „Sponsor Visions 2000“ der Agentur „pilot checkpoint“, denn neben Hochschulsponsoring wird Schul-sponsoring für Unternehmen an Attraktivität gewinnen (Sponsor Visions 2000).

Die Befürworter von Schul-sponsoring sehen in der neuen Finanzierung ein probates Mittel, den Schwierigkeiten, die sich aus den knappen öffentlichen Kassen ergeben, zu begegnen (Eckinger 1999: 20). Die Bildungsfinanzierung muss flexibler gestaltet und Schulen müssen somit handlungsfähiger gemacht werden. Das heißt vor allem, dass einzelne Schulen mehr Verantwortung übernehmen müssen, in finanzieller wie in administrativer Hinsicht.

### 2.3.1 Schulische Praxis, Akzeptanz und Gründe von Schul-sponsoring

Schulen haben mit dem Thema Schul-sponsoring weniger Berührungsängste als vielleicht vermutet (Hüchtermann 1999: 70). Dies zeigen die Ergebnisse einer älteren, unveröffentlichten Umfrage der Bundesarbeitsgemeinschaft Schule-Wirtschaft und des Ruhrforschungszentrums in Nordrhein-Westfalen, an der sich 798 weiterführende Schulen beteiligt haben. Bestätigt werden die Ergebnisse von einer erneuten Auflage der Studie von 2002, an der 829 Schulen beteiligt waren. Laut dieser Studien verstehen ca. 50% der Schulen unter Sponsoring eine Unterstützung von Schule durch die Wirtschaft, ca. weitere 30% formulieren es allgemeiner als Unterstützung durch Dritte beziehungsweise eine materielle und ideelle Zuwendung außerschulischer Institutionen an Schulen.

Schulen sehen durchaus Risiken bei der Zusammenarbeit mit einem Finanzier aus der Wirtschaft, aber die daraus erwachsenden Chancen für die Gestaltung des Schullebens durch zusätzliche Aktivitäten und Angebote sind vielen Schulen bewusst und werden auch genutzt (Hüchtermann 1999: 70).

Wie die Tabelle 2 zeigt, sehen nahezu alle beteiligten Schulen (98%) im Schul sponsoring die Möglichkeit neue Ideen umsetzen zu können, deren Verwirklichung ohne eine zusätzliche Einnahmequelle nur schwierig zu bewerkstelligen wäre.

*Tab. 2: Gründe für die Beschäftigung mit Schul sponsoring*

Umsetzung neuer Ideen	98%
Erzielung eigener Einnahmen	88%
Zu geringe Grundfinanzierung	74%
Wunsch aus dem Kollegium	63%
Elternwunsch	45%
Konkurrenz zu anderen Schulen	38%
Schülerwunsch	34%
Anregungen/Vorgaben seitens der Ministerien	16%

*Quelle: Hüchtermann 1999: 72*

Der Tabelle 3 ist zu entnehmen, dass bei der Nutzung von Sponsoring der überwiegende Teil der befragten Schulen den Fokus auf die Förderung der Umsetzung eines Schulprofils richtet. Die Integration der Schule ins nahe Umfeld sowie ein verbessertes öffentliches Auftreten und das schulische Angebot spielen jedoch auch wichtige Rollen.

Tab. 3: Welche Ziele wollen die Schulen durch Schul sponsoring erreichen?

<b>Zielvorstellungen</b>	
Förderung der Umsetzung eines Schulprofils	90,0%
Einbindung in das Umfeld	82,9%
Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit	76,7%
Verbesserung des außerschulischen Angebots	76,0%
Erhöhung des Schuletats	69,5%
Schaffung eines Freizeitangebots	66,8%
Entlastung bei Sachausgaben	51,0%
Einrichtung eines Förderkurses	39,9%
Finanzierung eines Sozialfonds	38,6%
Entlastung bei Personalausgaben	9,1%

Quelle: Umfrage BUAG/RFZ 2000 verändert aus Heinrich 2002: 21

Trotzdem ist das Thema Sponsoring an den Schulen nicht unumstritten. 109 der 829 befragten Schulen berichten von Widerständen gegen das Schul sponsoring. Die Widerstände kamen dabei zu 90% vom Kollegium, von den Eltern (50%), der Schulleitung (41%) und der Schulverwaltung (37%) (Heinrich 2002: 26). Befürchtet werden vor allem eine mögliche Einflussnahme des Sponsors sowie eine Entlassung des Schulträgers aus seiner Verantwortung und damit die Gefahr der Instrumentalisierung der Schule.

Mit Blick auf die Zukunft halten jedoch 87% die Möglichkeit, über Schul sponsoring Mittel einzuwerben, für eine sinnvolle Ergänzung. Vorausgesetzt, der Staat stellt auch weiterhin die Grundversorgung sicher.

Tab. 4: Praxis und Akzeptanz von Finanzierungen durch Sponsoring.

	<b>werden bereits finanziert</b>	<b>könnten finanziert werden</b>	<b>sollten auf keinen Fall finanziert werden</b>
Grundversorgung der Schule	0,4%	2,2%	97,4%
Personalkosten			
- Lehrerkosten	-	1,7%	98,3%
- Zusatzangebot	4,4%	58,4%	37,2%
Verwaltungskosten	0,4%	7,9%	91,7%
Ausstattung			
- Schulgebäude	6,2%	40,9%	52,9%
- Sportgeräte	7,9%	73,6%	18,6%
- Technik	12,6%	70,1%	17,3%
Projekte	20,9%	77,0%	2,1%
Arbeitsgemeinschaften	11,5%	81,1%	7,4%
Nachhilfe	2,5%	56,3%	41,2%
Nachmittagsbetreuung	3,4%	68,3%	28,3%
Schulfeste	13,3%	82,2%	4,5%
Sozialfonds	8,0%	62,7%	29,4%

Quelle: Umfrage BUAG/RFZ 2000 in Heinrich 2002: 28

Bei der Frage nach der Grundfinanzierung der schulischen Ausbildung zeigt sich sehr deutlich, dass diese nach Ansicht der Schulen eine eindeutige Aufgabe des Staates ist und auch bleiben soll (vgl. Tabelle 4). Wie bereits aufgezeigt, wird Schul sponsoring als sinnvolle Ergänzung zur Schulentwicklung betrachtet, beziehungsweise als erfolgsversprechende Maßnahme den Etat der Schule aufzubessern. Laut Hächtermann (1999: 73) liegen bei den meisten Schulen jedoch noch keine längerfristig angelegten Konzepte für Sponsoringaktivitäten vor. Um erfolgreich im Bereich des Schul sponsorings agieren zu können, wird der persönliche Einsatz des Direktors, der Lehrer, engagierter Eltern, ehemaliger und aktueller Schüler und sonstiger Freiwilliger erforderlich (Heinzel 1999: 64).

---

### 2.3.2 Wirtschaftliches Interesse an Schule

Unternehmen werden nur dann in Schulen investieren, wenn sie sich dadurch einen materiellen oder ideellen Vorteil erhoffen. Dies kann in vielfältiger Form geschehen. Mit Sponsoring können Firmen zeigen, dass sie soziale Verantwortung übernehmen. Es kann im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Image-Pflege dienen, den Bekanntheitsgrad erhöhen oder auch ein Versuch sein, direkt den Umsatz anzukurbeln. Denkbar ist auch, dass Firmen vom guten Image einer Schule zu profitieren hoffen (Hendricks 1999: 41).

Dieser Sponsoringtrend und dieses Sponsoringverhalten wird auch durch die jüngste Untersuchung „Sponsoring Trends 2002“ unter der Leitung von Univ.-Prof. Dr. A. Hermanns im Auftrag der Bob Bomliz Group bestätigt. Das Schul sponsoring wird dabei von 58,7% aller befragten Unternehmen als eine attraktive Kommunikationsmöglichkeit eingeschätzt. 34,6% führen bereits Sponsoringmaßnahmen an Schulen durch. Als Ziele des Schul sponsoring werden Ansprache junger Zielgruppen (74,2%), Gesellschaftliche Verantwortung zeigen (60,5%), Verbesserung des Images (46,2%), Erhöhung der Bekanntheit (38,2%), Akquisition potentieller Mitarbeiter (24,3%) und Motivation der Mitarbeiter (4,2%) genannt (Sponsoring Trends 2002). Der tatsächliche Stellenwert der Zielsetzungen in einer Sponsoring-Partnerschaft mit der einzelnen Schule wird jedoch von der Größe des Unternehmens und der Art seiner Produkte oder Dienstleistungen bestimmt (Heinrich 2002: 14).

---

## 2.4 Der Spendenmarkt in Deutschland

### 2.4.1 Volumen des Spendenmarktes

Die Schätzungen über die Höhe des jährlichen allgemeinen Spendenaufkommens gehen in Deutschland weit auseinander. Schneider (1996: 57) schätzt das Spendenaufkommen von 1994 auf 14 Milliarden Mark. Darunter fallen private Spenden, Schenkungen und Erbschaften, Buß- und Partnerschaftsgelder sowie auch Förderer- und Mitgliedsbeiträge. Das Deutsche Spendeninstitut Krefeld (DSK) schätzt das Spendenaufkommen für 1998 auf 10 Milliarden Mark.

Klaus Neuhoff vom Institut Stiftung Gemeinwohl der Universität Witten/Herdecke ermittelte das jährliche steuerlich erfasste Spendenaufkommen für 1989 mit 3,8 Milliarden Mark, für 1995 mit 5,3 Milliarden Mark und für 2000 mit 6,5 Milliarden Mark (Haibach: 2002: 145). Die Angaben über das Gesamtvolumen schwanken seit Jahren zwischen 2 und 8 Milliarden Euro. Eine genaue Darstellung des Gesamtvolumens bzw. der Ressourcenbereitstellung ist in der Literatur nicht zu finden.

Neun von zehn Haushalten haben nach Schneider schon einmal gemeinnützige Anliegen unterstützt. Rund fünfmal pro Jahr wird im Durchschnitt gespendet, wobei sich Geldspenden (54,9 %) und Sachspenden (45,1 %) nahezu die Waage halten.

Etwa 34 % der Bevölkerung in Deutschland über 14 Jahren waren 1999 nach eigenen Angaben im weitesten Sinne ehrenamtlich tätig, das sind 22 Millionen Menschen (Umfrage durch Infratest Burke im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 1999). Der Wert von 29 Milliarden Mark wurde im Jahre 1998 für Zeitspenden, ehrenamtliche Arbeit für ideelle Zwecke, ermittelt (bsm-Newsletter 1/99: 11). Afheldt (2001: 2) misst dem Bereich Zeitspenden mit 60 Milliarden Mark sogar weit mehr Bedeutung zu.

#### 2.4.2 Entwicklung des Spendenaufkommens

Im Jahr 2001 hat die Zahl der Spender gegenüber dem Vorjahr um 3% auf 40% zugenommen. 1999 war mit 41% wegen der Hilfe für Erdbebenopfer in der Türkei und für Flüchtlinge im Kosovo ein Höchststand erreicht (TNS-EMNID-Spendenmonitore 1999-2001).

Im November 2000 hat die Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing eine Langzeitstudie zur Entwicklung des deutschen Spendenmarkts veröffentlicht. Sie hat ergeben, dass die Spendeneinnahmen der Hilfsorganisationen in den letzten acht Jahren nur geringfügig gewachsen sind. Als neue Erkenntnis aus dieser Studie ist zu ziehen, dass sich zwischen den Organisationen ein erheblicher Verdrängungswettbewerb entwickelt hat. Außerdem ist zu beobachten, dass sich der Spendenzweck von „Entwicklungszusammenarbeit“ und „Religion“ deutlich zu „Kinder“ und „Gesundheit“ verschoben hat.

#### 2.4.3 Spendenaufkommen, Spendenzwecke und Spendenzielgruppen

Der Anteil der Bevölkerung in Deutschland, der spendet, liegt bei 40%. Die jährlichen Spendenausgaben bundesdeutscher Haushalte für das Jahr 1994 betragen nach Schätzungen von Schneider (1996) im Durchschnitt 455,20 Mark beziehungsweise 1,14% des Netto-Haushaltseinkommens. Dem EMNID-Spendenmonitor 2001 zufolge liegt die durchschnittliche Jahresspendensumme pro Haushalt in Deutschland bei 110 Euro.

Was die Bestimmung von Spenden anbelangt, so kann man zwischen Spendenzwecken und Spendenzielgruppen, also nach Empfängern, denen die Spende zugute kommen soll, differenzieren. Laut Haibach (2002: 149) liegen weder für die Spendenzwecke noch für Spendenzielgruppen genaue Zahlen über die Verteilung des Spendenaufkommens vor. Im Rahmen des EMNID-Spendenmonitors 2001 wurde eine Liste vorgegeben und nach dem Zweck der Spenden gefragt.

Die Ergebnisse der Umfrage sind der Tabelle 5 zu entnehmen, welche Geldbeträge den Antworten zuzuordnen sind, bleibt jedoch unklar.

*Tab. 5: Spendenzwecke Deutschland*

<b>Zweck</b>	<i>Anteil der Spenden</i>
Kirche / Glaubensgemeinschaften	31%
Behinderte / Krankenhilfe	29%
Sofort- / Nothilfe in (Bürger-) Kriegs- und Katastrophengebieten	28%
Wohlfahrtspflege / Soziale Hilfe	27%
Kinder- und Jugendhilfe	25%
Tierschutz	16%
Entwicklungshilfe (längerfristige Projekte)	13%
Umwelt- und Naturschutz	12%
Bildung / Wissenschaft / Forschung	5%
Politische Arbeit	3%
Kunst / Kultur	3%

*Quelle: verändert aus Haibach 2002: 149*

Was die Spendenzielgruppe angeht, gibt es keine genauen Zahlen. Nach Einschätzungen von Sponsoring- und Fundraising-Praktikern ist eine Hierarchie der Spendenpräferenz zu erkennen. Kinder stehen an der Spitze, gefolgt von Tieren, Jugendlichen und Behinderten. Die Tatsache, dass Kinder so weit oben rangieren, ist laut Haibach (2002: 150) auf die gleichzeitige Ansprache vieler Spendenmotive zurückzuführen. Alle Menschen waren einmal jung. Und die Bedürfnisse und Probleme von Kindern liegen daher innerhalb ihres Vorstellungsbereiches. Hinzu kommt, dass Kinder eine Investition in die Zukunft bedeuten. Wenn Kinder in Not sind, sind sie besonders auf die Hilfe Erwachsener angewiesen, zumal man ihnen eine Mitschuld an ihrem Elend kaum unterstellen kann (Haibach 2002: 150).

---

## 2.5 Der Non Profit Sektor / Dritte Sektor in Deutschland

Afheldt (2001: 1) beschreibt den Non Profit Sektor als einen Markt für das Gute und Gemeinnützige. Eine enorme Entwicklung ist für diesen Sektor zu beobachten. Zwischen 1991 und 2000 sind hier ca. eine halbe Million zusätzlicher Arbeitsplätze entstanden. Immer mehr Organisationen und Unternehmen haben in diesem Bereich ihre Aufgabe gefunden und mittlerweile bundesweit fast zwei Millionen wohltätige und bezahlte Arbeitsplätze geschaffen (Afheldt 2001: 1).

Von der Bundesregierung wird die Zahl der gemeinnützigen Organisationen für 1994 auf 240.000 bis 280.000 geschätzt (Deutscher Bundestag 1994: 5).

Die Johns Hopkins University in Baltimore, USA, hat 1990 ein international vergleichendes Forschungsprojekt zum Non Profit Sektor begonnen und für Deutschland insgesamt 416.000 Non Profit Organisationen ermittelt. Die V & M Service GmbH, Konstanz, kommt dagegen auf eine Zahl von 544.701 eingetragenen Vereinen. Dominiert wird der Non Profit Sektor von den sechs großen Organisationen der Freien Wohlfahrtspflege – Arbeiterwohlfahrt, Deutscher Caritasverband, der deutsche Paritätische Wohlfahrtsverband, das Diakonische Werk, das Deutsche Rote Kreuz und die Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland (Haibach 2002: 50). Die Caritas, die Hilfsorganisation der katholischen Kirche, ist mit ihren 500.000 hauptamtlich Beschäftigten der zweitgrößte Arbeitgeber in Deutschland. 450.000 Beschäftigte arbeiten für das evangelische Diakonische Werk (Afheldt 2001: 1).

Genauere Zahlen sind für den Non Profit Sektor in der Literatur nicht zu finden. Die Höhe der genannten Zahlen verdeutlicht aber hinreichend die besondere Größe und Bedeutung dieses Marktfeldes. Laut Afheldt (2001: 2) hat es damit eine ähnliche ökonomische Bedeutung wie die Banken- und Versicherungsbranche oder die Transportindustrie in Deutschland.

### 2.5.1 Organisationen / Konkurrenzen auf dem Non Profit Markt

Nach Helmut Anheier und Wolfgang Seibel (1999: 23f.) können in Deutschland zwei große Gruppen von Non Profit Organisationen unterschieden werden. Die bundesweit und international tätigen Institutionen bilden mit ihrem Tätigkeitsschwerpunkt im sozialen Dienstleistungsbereich die eine, und die lokaltätigen, kleinen und mittelgroßen Vereine mit unterschiedlichen Interessen die andere Gruppe. Die Gruppe der großen, bundesweit tätigen Non Profit Organisationen umfasst im Wesentlichen die staatlich anerkannten Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege (siehe 2.5). Die folgende Tabelle 6 verdeutlicht das Ausmaß des Spendenaufkommens dieser Non Profit Organisationen.

*Tab. 6: Organisationen in Deutschland mit dem höchsten Spendenaufkommen 2002*

<b>Organisation</b>	<b>Beitrags-, Spenden- und Erbschaftsaufkommen 2002 in Euro</b>
1 Deutsches Rotes Kreuz	167.752.321
2 Hermann-Gmeiner-Fonds Deutschland e.V.	96.226.000
3 Deutscher Caritasverband e.V.	74.460.802
4 Johanniter-Unfall-Hilfe e.V.	70.600.000
5. Deutsches Komitee für UNICEF e.V.	67.241.000
6 Bischöfliche Aktion Adveniat	59.455.263
7 Deutsche Krebshilfe e.V.	56.900.000
9 Brot für die Welt	50.757.935
11 Kindernothilfe e.V.	46.707.379
14 Greenpeace e.V.	37.181.000
16 Deutsche Welthungerhilfe e.V.	26.203.847
20 Umweltstiftung WWF-Deutschland	16.063.000
21 Ärzte ohne Grenzen e.V.	15.828.489
23 Bundesvereinigung Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung e.V.	14.178.000

*Quelle: verändert aus Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing 2004*

---

Die andere Gruppe wird durch die vielen Vereine geprägt. Im Großen und Ganzen unterscheidet sich die vielfältige Vereinslandschaft vor allem in ihrer Diversifikation der Tätigkeitsbereiche sowie in ihrem geringen Professionalisierungsgrad (Anheier & Seibel 1999: 23). Wie schon im Kapitel 2.5 erwähnt wurde, gibt es keine genauen Angaben über die Anzahl der spendensammelnden Non Profit Organisationen. Die Schätzungen liegen zwischen 200.000 und 600.000 Organisationen, was für den Marktbereich des Soziosponsoring, beziehungsweise damit auch für das Schulponsoring und –fundraising, eine enorm hohe Konkurrenz bedeutet.

## 2.6 Möglichkeiten für die Schulen

Betrachtet man noch einmal das jährliche Spendenaufkommen mit bis zu 8 Millionen Euro in Deutschland, so ist anzunehmen, dass durch ein professionell betriebenes Sponsoring und Fundraising aus diesem Markt noch Profit zu schlagen ist. Festzuhalten bleibt jedoch auch, dass es auf diesem Markt schon sehr eng geworden ist und sich eine große Anzahl an Non Profit Organisationen um Anteile an diesem Finanzvolumen bemühen. Für die Schulen gilt es, sich mit einer ausgereiften Schulkultur zu präsentieren (Regenthal 1999: 118). Mit einem präzise geplanten Identitätsprozess und einer ausgereiften Corporate-Identity-Strategie müssen Schulgrundsätze, Leitbilder, Schulkonzepte und Schulprogramme entwickelt werden, um das Schulprofil interessant nach außen hin, für die Wirtschaft, darzustellen (Regenthal 1999: 118). Auf dieser Grundlage sind dann Fundraising- und Sponsoringmaßnahmen sinnvoll und Kooperationen mit Unternehmen aus der Wirtschaft möglich. Die Kooperation zwischen Schulen und Wirtschaft ist heute noch mit einigen Problemen verbunden, wie aus dem folgenden Kapitel zu ersehen ist, doch der Wunsch nach einer solchen ist deutlich einer Untersuchung von der Stiftung Partner für Schule zu entnehmen. Bei den untersuchten Schulen haben bislang 35,24% bereits eine Partnerschaft mit einem Unternehmen.

64,76% sind bislang ohne eine wirtschaftliche Partnerschaft, ihr Wunsch nach einer Kooperation ist mit 88,65% jedoch sehr deutlich. Das produzierende Gewerbe, die Industrie, ist mit 42% die größte Branche für Schulkooperationen. Die Branchenanteile der Banken & Versicherungen (8%), der Energiewirtschaft & Ver- und Entsorger (6%), des Handels (8%) und des Handwerks (15%) an den Kooperationen fallen sehr ähnlich aus. Recht bescheidene Branchenanteile haben der Bereich IT & Medien (4%), Medizin & Pflege (3%) sowie andere Non Profit Organisationen (3%) zu verzeichnen.

Entscheidend für das Entstehen einer Partnerschaft oder Kooperation mit einem Unternehmen ist die Kontaktaufnahme. Mit 52% steht die eigene Initiative an der Spitze. Der Kontakt über Dritte (13%) und die Anfrage eines Betriebes (14%) folgen dahinter. Der Schulträger selbst (4%), der Förderverein (1%) und die Eltern (4%) tragen eher gering zur Entstehungen von Kooperationen bei (Partner für Schule 2004). Die Zahlen beweisen, dass seitens der Schulen der Wille zu Partnerschaften und längerfristigen Kooperationen vorhanden ist. 58,7% der Unternehmen (Sponsoring Trends 2002) schätzen das Sponsoring an Schulen als attraktive Kommunikationsmöglichkeit ein. Und knapp ein Drittel der befragten Unternehmen ist bereits mit Sponsoringmaßnahmen an Schulen tätig.

Der Bildungssektor ist also nachweislich für die Wirtschaft interessant. Es gilt nun Kooperationen auf vernünftige Art und Weise zu vermitteln und zu schließen. Die erworbenen Drittmittel können so zu einer neuen Stabilität und Qualität im Bildungsbereich beitragen.

## 2.7 Das rechtliche Umfeld

Das Sponsoring und Fundraising tangiert eine Vielzahl von Rechtsgebieten und rechtlichen Vorschriften, die bezüglich der Schulen von Bundesland zu Bundesland verschieden sind.

Erste Fragen zur Behandlung des Schulsponsorings werden durch den §31 Richtlinien im Schulverwaltungsgesetz geklärt.

---

Darin heißt es: „Das für den Schulbereich zuständige Ministerium kann im Einvernehmen mit den beteiligten Fachministerien Richtlinien über Umfang und Ausgestaltung der Schulgrundstücke und Schulgebäude sowie über die Einrichtung des Schulgebäudes und über die Ausstattung der Schule mit Lehrmitteln erlassen. Die nichtstaatlichen Schulträger sollen diese Richtlinien beachten.“ Ferner heißt es in §31a Zuwendungen, Werbung:

1. „Schulen können für den Schulträger bei der Erfüllung ihrer Aufgaben durch Sach- und Geldzuwendungen Dritter unterstützt werden. Der Schulträger stellt sicher, dass einzelne Schulen nicht unangemessen bevorzugt oder benachteiligt werden.
2. Schulen dürfen zur Erfüllung ihrer Aufgaben für den Schulträger Zuwendungen von Dritten entgegennehmen und auf deren Leistungen in geeigneter Weise hinweisen (Sponsoring), wenn diese Hinweise mit dem Bildungs- und Erziehungsauftrag der Schule vereinbar sind und die Werbewirkung deutlich hinter dem schulischen Nutzen zurücktritt. Die Entscheidung über die Zulässigkeit des Sponsoring trifft die Schulleiterin oder der Schulleiter mit Zustimmung der Schulkonferenz und des Schulträgers.
3. Im Übrigen ist Werbung, die nicht schulischen Zwecken dient, in der Schule grundsätzlich unzulässig. Näheres regelt die Allgemeine Schulordnung.
4. Zuwendungen entbinden den Schulträger nicht von seinen Verpflichtungen nach §30.“

#### 2.7.1 Finanzpolitische Aspekte

Schulen werden im Hinblick auf die schwierige Haushaltssituation von Bund, Ländern und Kommunen zu mehr Selbständigkeit und Eigenverantwortung aufgefordert. Wie bereits erwähnt, gewinnt aus diesem Grund Sponsoring und Fundraising im Schulbereich zunehmend an Bedeutung.

---

Seitens der Schulen und des Schulträgers gibt es Bestrebungen, Drittmittel insbesondere zur Verbesserung der schulischen Zusatzausstattung sowie der schulischen Arbeit insgesamt einzuwerben. Im Artikel 7 des Grundgesetz und speziell für Nordrhein-Westfalen im Artikel 8 Absatz 3 Verfassung NRW und §§ 1-3 Schulfinanzgesetz NRW ist festgelegt, dass Sponsoring kein Instrument zur Lösung von grundsätzlichen Haushaltsproblemen darstellt (Bischof et. al. 2001: 72). Es ist kein Ersatz für die staatlich-kommunale Verantwortung im Schulwesen, sondern vielmehr nur ergänzend in einem definierten Rahmen sinnvoll. Wenn die Grundfinanzierung der Schulen zum Teil durch Gelder aus der Wirtschaft mit geleistet werden müsste, würden Abhängigkeiten und Beeinträchtigungen entstehen. Aus diesem Grund stellt Sponsoring und Fundraising im Schulbereich ein Instrument dar, welches die von den Ländern und Kommunen bereitzustellende Grundfinanzierung ergänzt. Somit erhalten Schulen die Möglichkeit, zusätzlich finanzielle, sächliche oder personelle Mittel zu erschließen, durch die die pädagogische Arbeit verbessert werden kann.

### 2.7.2 Juristische Grundlagen

Im Folgenden werden die wichtigsten Rechtsvorschriften, die in Deutschland durch Sponsoring- und Fundraisingaktivitäten berührt werden, nur kurz erwähnt. Eine genauere Darstellung sowie der Umgang mit den Rechtsvorschriften gehen thematisch über diese Arbeit hinaus.

Bei einem professionell betriebenen Sponsoring und Fundraising müssen die Rechtsvorschriften des Gemeinnützigkeitsrechts, Vertragsrechts, Sammlungsrechts, Datenschutzrechts, Stiftungsrechts, Vereinsrechts und Erbschaftssteuerrechts bekannt sein, um sich nicht unbewusst und unabsichtlich strafbar zu machen.

Empfehlenswert sind daher ein genaues Nachlesen der relevanten Paragraphen in den Gesetzestexten sowie die zu Hilfenahme von Rechtsexperten.

---

### 2.7.3 Steuerrechtliche Grundlagen

Die steuerrechtliche Behandlung des Schulsponsorings wird seit dem 18. Februar 1998 durch ein Schreiben des Bundesfinanzministeriums geregelt. In diesem Schreiben wird der Begriff Sponsoring definiert und sich anschließend zur ertragssteuerlichen Behandlung geäußert.

Für die steuerrechtliche Beurteilung des steuerbegünstigten Empfängers ist maßgeblich, ob ein steuerpflichtiger wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb vorliegt. Ein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb ist nach dem Steuerrecht dann gegeben, wenn der Empfänger der Sponsoringleistung an den Werbemaßnahmen selbst mitwirkt. Sofern dieser Tatbestand vorliegt, begründet er für den Empfänger grundsätzlich die Steuerpflicht und kann zu einer Belastung mit Körperschafts-, Gewerbe- und Umsatzsteuer führen. Ein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb scheidet dagegen aus, wenn der Empfänger der Leistungen z.B. auf Plakaten, Veranstaltungshinweisen, in Ausstellungskatalogen oder in einer anderen Weise auf die Unterstützung durch einen Sponsor hinweist. Dabei kann dieser Hinweis unter Verwendung des Namens, Emblems oder Logos des Sponsors erfolgen. Er darf aber nicht besonders hervorgehoben werden sowie eine aktive und mittelbare Mitwirkung muss ausgeschlossen sein (Stadtverwaltung Köln 2004).

#### 2.7.3.1 Die steuerliche Behandlung beim Sponsor

Sponsor-Zuwendungen können beim Sponsor Betriebsausgaben, Spenden oder steuerlich nicht abziehbare Kosten der Lebensführung und, bei Kapitalgesellschaften, auch verdeckte Gewinnausschüttungen sein (Schnell 1999: 166). Entscheidend für den Sponsor ist jedoch, ob er die Aufwendungen in voller Höhe als Betriebskosten oder eventuell nur in begrenztem Umfang als Spenden abziehen kann.

Wenn die Zuwendungen nicht in vollem Umfang abgezogen werden können, dann hat das nicht nur Einfluss auf die Höhe seiner Einkommens- oder Körperschaftsteuerschuld, sondern bei einem der Gewerbesteuer unterliegenden Sponsor auch auf die Höhe seiner Gewerbesteuer.

*„Aufwendungen des Sponsors sind Betriebsausgaben, wenn der Sponsor wirtschaftliche Vorteile, die insbesondere in der Sicherung oder Erhöhung seines unternehmerischen Ansehens liegen können, für sein Unternehmen erstrebte oder für Produkte seines Unternehmens werben will“ (BMF 1998).*

Sponsoringaufwendungen sind für den Sponsor bei betrieblicher Veranlassung also als Betriebsausgaben steuerlich abziehbar.

*„Zuwendungen des Sponsors, die keine Betriebsausgaben sind, sind als Spenden zu behandeln, wenn sie zur Förderung steuerbegünstigter Zwecke freiwillig oder aufgrund einer freiwillig eingegangenen Rechtspflicht erbracht werden, kein Entgelt für eine bestimmte Leistung des Empfängers sind und nicht in einem tatsächlichen wirtschaftlichen Zusammenhang mit dessen Leistungen stehen“ (BMF 1998).*

Spenden sind beim Spender im Rahmen bestimmter Höchstbeträge steuerlich abziehbar und werden beim Spendenempfänger unabhängig von ihrer Höhe nicht besteuert.

#### 2.7.3.2 Die steuerliche Behandlung der Schule

Zur körperschaftsteuerlichen und gewerbesteuerlichen Behandlung beim steuerbegünstigten Empfänger bestimmt das Bundesfinanzministerium im Schreiben vom 18. Februar 1998 zur steuerlichen Behandlung des Sponsorings:

*„Die im Zusammenhang mit dem Sponsoring erhaltenen Leistungen können, wenn der Empfänger eine steuerbegünstigte Körperschaft ist, steuerfreie Einnahmen im ideellen Bereich, steuerfreie Einnahmen aus der Vermögensverwaltung oder steuerpflichtige Einnahmen eines wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes sein.*

---

*Die steuerliche Behandlung beim Empfänger hängt grundsätzlich nicht davon ab, wie die entsprechenden Aufwendungen beim leistenden Unternehmen behandelt werden“ (BMF 1998).*

#### 2.7.4 Der Förderverein

Wenn eine Schule ernsthaft Sponsoring und Fundraising betreiben möchte, dann kommt sie laut Böttcher (2001: 36) an einem Förderverein nicht vorbei, denn mit ihm kann die bremsende Schulbürokratie elegant umgangen werden. Entscheidend ist, dass ein Verein erst dann erfolgreich Spenden akquirieren kann, wenn er vom Finanzamt beziehungsweise beim Körperschaftssteueramt als gemeinnützig anerkannt ist. Erst dann kann ein Spender beim zuständigen Finanzamt seine Zuwendungen an den Verein steuermindernd geltend machen. Der Förderverein wird in Folge seiner Gemeinnützigkeit von der Mehrwertsteuer befreit und erhält die Erlaubnis für Beiträge und Spenden seiner Mitglieder und Dritter Spendenquittungen auszustellen (Vogel 1999: 156).

Der Förderverein muss seine wirtschaftlichen Betätigungen zu einem einheitlichen steuerpflichtigen Wirtschaftsbetrieb zusammenfassen. Für diesen einheitlichen steuerpflichtigen Wirtschaftsbetrieb gilt eine umsatzbezogene Besteuerungs-Freigrenze von 30.677 Euro. Bleiben sämtliche Einnahmen aus wirtschaftlicher Tätigkeit unter beziehungsweise gleich der Freigrenze, so werden für dieses Jahr keine Körperschaftssteuer und Gewerbesteuer fällig. Wenn der steuerbegünstigte Verein die Besteuerungsgrenze überschreitet, wird er steuerpflichtig. Einen einheitlichen Freibetrag von 3.835 Euro kann bei der Körperschaftssteuer und bei der Gewerbesteuer in Anspruch genommen werden. Die Körperschaftssteuer beträgt 42% für das nach Abzug des Freibetrages verbleibende zu versteuernde Einkommen. Die Höhe der Gewerbesteuer hängt von dem Hebesatz der Gemeinde ab. Dieser kann von Gemeinde zu Gemeinde unterschiedlich sein.

---

Wenn die so genannte Kleinunternehmer-Erleichterung des § 19 Umsatzsteuergesetz Anwendung findet, wird keine Umsatzsteuer erhoben. Voraussetzung ist, dass der Umsatz im vorangegangenen Kalenderjahr 16.620 Euro nicht überschritten hat und im laufenden Kalenderjahr 50.000 Euro voraussichtlich nicht übersteigt. Diese Regelungen gelten auch, wenn anstelle des gemeinnützigen Förderkreises die Schule als Dienststelle der öffentlichen Hand selbst auftritt. (Stiftung Verbraucherinstitut 2001: 97 und 102).

### 2.7.5 Werbung in der Schule

Meyer-Albrecht (1999: 164) beschreibt das Thema Werbung an Schulen als ein nach wie vor umstrittenes Thema. Dies zeigt sich auch deutlich in der von Bundesland zu Bundesland verschiedenen Behandlung dieses Themas. Insgesamt können die rechtlichen Regelungen der verschiedenen Bundesländer im Hinblick auf Werbung als restriktiv beschrieben werden (Hebborn 1999: 19). Im Rahmen dieser Arbeit wird jedoch nur auf die Bestimmungen des Bundeslandes Nordrhein-Westfalen eingegangen. Die Bestimmungen der anderen Bundesländer können in der Handreichung der Stiftung Verbraucherinstitut nachgelesen werden.

Die Ausgangslage für Werbung an Schulen in Nordrhein-Westfalen ist durch den §31a Schulgesetzverwaltung, Absatz 1-4, (siehe 2.7 Das rechtliche Umfeld) geregelt.

Der Absatz 1 bildet die Grundlage für die Annahme von Geld- und Sachzuwendungen. Ob die Drittmittel angenommen werden oder nicht, wird von dem Schulleiter in Vertretung des Schulträgers entschieden. Für eine gleichmäßige Behandlung aller Schulen ist der Schulträger verantwortlich (Packwitz 2001: 86f.).

Im Absatz 2 wird die werbewirksame Gegenleistung in Abhängigkeit von den Zuwendungen behandelt. Entscheidend ist, dass die Sponsoringmaßnahme und der damit verbundene Werbezweck mit dem Schulauftrag vereinbar sind.

---

Absatz 3 greift den §47 Abs. 3 der Allgemeinen Schulordnung auf, in dem von einem Werbeverbot die Rede ist. Werbung, die nicht den schulischen Zwecken dient und auch nicht den Regelungen der Absätze 1 und 2 unterliegt, bleibt in der Schule grundsätzlich unzulässig. Ausnahmen können nur vom zuständigen Ministerium entschieden werden.

Im Absatz 4 wird sichergestellt, dass die Zuwendungen Dritter nicht die gesetzlichen Verpflichtungen des Schulträgers berühren. Eine Abhängigkeit zwischen Schule und Sponsor darf nicht entstehen (Packwitz 2001: 87).

Desweiteren sind Werbungen unzulässig, die den Unterrichts- und Schulbetrieb beeinträchtigen. Auch eine direkte Einbindung von Schülern und Lehrern ist verboten (Hebborn 1999: 20).

## 2.8 Die Steuerung von Schule – Bund, Länder und Gemeinden

Die Zuweisung der täglich von den Schulen benötigten Ressourcen ist Gegenstand dieses Kapitels. Geklärt werden Zuständigkeiten und rechtliche Regelungen, die auf den unterschiedlichen Ebenen und durch die unterschiedlichen Akteure zum Tragen kommen. Das Hauptaugenmerk liegt auf dem Bereich der Ressourcensteuerung. Zuerst werden die Zuständigkeiten der unterschiedlichen Akteure – Bund, Länder und Gemeinden – innerhalb des Systems erläutert.

### 2.8.1 Zuständigkeiten für die Steuerung des Schulsystems

Die Verteilung der Verantwortlichkeit innerhalb des Bildungsbereichs ist in Deutschland durch eine Mischung zentraler und dezentraler Elemente auf verschiedenen Ebenen geprägt (Bellenberg 2001: 10). Für die Ausgestaltung des Bildungssystems sind die einzelnen Bundesländer zuständig. Für die mehr oder weniger große Einheitlichkeit des Bildungssystems hinsichtlich Inhalt und Aufbau sind die Kultusministerkonferenz bzw. die Kultusverwaltungen zuständig.

---

Dem Bund verbleibt nur eine sehr geringe Zuständigkeit, die sich durch ein Grundgesetz begründet: *„Die ‚Ausübung der staatlichen Befugnisse und die Erfüllung der staatlichen Aufgaben ist die Sache der Länder, soweit dieses Grundgesetz keine andere Regelung trifft und zulässt“* (Artikel 30).

Für alle Fragen der Kultur- und Bildungspolitik haben grundsätzlich die Länder die gesetzgebende und administrative Verantwortung (Bellenberg 2001: 11). Dies betrifft den Schulbereich, den Hochschulbereich und geht bis zu Erwachsenenbildung und Weiterbildung. Die Steuerung des Schulsystems und auch die seines Ressourceneinsatzes erfolgt - wie die bisherigen Ausführungen bereits zeigen - durch ein kompliziertes Zusammenwirken der Zuständigkeiten unterschiedlicher Akteure. Auf der Ebene jedes einzelnen Bundeslandes erfolgt die Steuerung des Schulsystems nicht nur zentral durch die Kultusverwaltung, sondern es existiert eine Kompetenzverteilung bei der Ausgestaltung des öffentlichen Schulwesens zwischen Ländern und Gemeinden (Bellenberg 2001: 12).

### 2.8.2 Die Zuständigkeit der Länder für die inneren Schulangelegenheiten

Die Zuständigkeit der Länder – institutionell repräsentiert durch die jeweils für die Schule zuständigen Ministerien - für die inneren Schulangelegenheiten bezieht sich auf die Steuerung der eigentlichen Unterrichts- und Erziehungsarbeit. Dieser Aufgabe kommen die Länder durch rechtliche und administrative Regelungen nach. Darin werden Erziehungsziele festgelegt, Lehrpläne erstellt, Anforderungen an die Schulabschlüsse bestimmt, Grundfragen der Schulstruktur beantwortet, und die Ausbildung und Prüfung der Lehrkräfte strukturiert. Ihnen obliegt auch die Auswahl und Zuweisung der Lehrkräfte an die einzelnen Schulen (Bellenberg 2001: 13). Über die rechtlichen und administrativen Regelungen hinaus sind die Länder auch für die Einstellung und Besoldung des Lehrpersonals zuständig.

---

Auf einer gesetzlichen Grundlage erfüllt die Ministerialverwaltung ihre Gestaltungsaufgaben einmal durch die Bereitstellung von Personal, Sach- und Finanzmitteln, vor allem aber durch Gebote und Verbote, die in den Rechts- und Verwaltungsvorschriften niedergelegt sind und die man insgesamt als regulative Programme bezeichnet (Arbeitsgruppe Bildungsbericht 1994: 98).

Eine von den Kultusministerien zu unterscheidende Instanz ist die Schulaufsicht, die der Kontrolle und Beratung der Schulen dient. Sie umfasst die Bereiche der Fachaufsicht, die sich auf fachliche und methodische Fragen des Unterrichtens und der Erziehung bezieht, der Rechtsaufsicht, welche die Rechtmäßigkeit des Handelns der Akteure zum Gegenstand hat sowie die Dienstaufsicht, die das dienstliche Verhalten der Lehrkräfte bewertet.

### 2.8.3 Die Zuständigkeit der Gemeinden für die äußeren Schulangelegenheiten

Der Schulträger, also in der Regel die Kommunen, Städte und Gemeinden, sind für die Mittelbewirtschaftung zuständig. Die Schule erhält ihre Mittel entsprechend ihrem Verwendungszweck aus den Etats verschiedener Ämter der zuständigen Kommune. Sie meldet ihre Einzelanforderungen bei der Kommune an, worüber durch den Rat und durch zuständige Ausschüsse entschieden wird. Die angeforderten Mittel, die die Schule durch den Schulträger erhält, werden nach Beschluss der Schulkonferenz entlang einzelner Fächer oder anderer schulinterner Haushaltsbereiche verteilt (Bellenberg 2001: 16f).

Die so genannte Schulträgerschaft der Gemeinden bedeutet demnach, dass sie für Organisationsmaßnahmen in Bezug auf die einzelne Schule – wie zum Beispiel die Ausstattung oder Schließung von Schulen –, für die Deckung des Sachbedarfs der Schulen sowie für die Aufwendungen der Schule für ihre Organisation und Verwaltung zuständig ist.

---

### **3. Gestaltungsprinzipien zur Umsetzung eines Schul sponsoring- bzw. Schulfundraisingkonzeptes**

Die bisherigen Kapitel haben neben der aktuellen politischen Situation auch die allgemeinen Rahmenbedingungen des Schul sponsoring und –fundraising aufgezeigt.

In den folgenden Kapiteln sollen nun die Gestaltungsprinzipien für das Sponsoring und Fundraising behandelt werden. Ganz wesentlich für Sponsoring- und Fundraisingaktivitäten sind das Image der Schule sowie die Öffentlichkeitsarbeit. Für Jürgen Puth (1998: 34) wird mit der Entwicklung einer Schulidentität und eines Schulimages die Möglichkeit eröffnet, in Anlehnung an eine zu entwickelnde Schulphilosophie, das Innenleben einer Schule zu verbessern und dadurch zugleich auch die Außenwirkung zu optimieren. Der Aufbau einer positiven Wahrnehmung der Schule durch die Öffentlichkeit, ein effektiv arbeitendes Public Relations und eine hohe Corporate Identity stellen die Grundsatzziele für Sponsoring und Fundraising an Schulen dar. Ein positives Image hat Auswirkungen auf das Vertrauen der Menschen und damit auch auf das Spendenverhalten. Ein positives Image kann durch die Öffentlichkeitsarbeit forciert werden. Die Public Relations haben als Ziel Vertrauen und Überzeugung zu schaffen. Dies wird vor allem durch die Verbreitung von Informationen über die Schule vorangetrieben.

#### **3.1 Corporate Identity**

Regenthal (1999: 119) beschreibt Corporate Identity als eine in der Wirtschaft entstandene Managementmethode, die sich als modernes Marketing schon jahrelang bewährt hat. Mittlerweile setzen auch Schulen Corporate Identity als Instrument zur Entwicklung von Schulprogrammen und zur bewussten Schulprofilbildung ein. Corporate Identity beinhaltet mehr als nur die Selbstdarstellung durch ein einheitliches Erscheinungsbild der Schulen.

---

Es stellt die Summe aller Aktivitäten dar, mit denen sich die Schulen vor Mitarbeitern, den Zielgruppen und der Öffentlichkeit präsentiert. Corporate Identity ist also eine bewusste Gestaltung der Schule, wobei alle Entwicklungsmaßnahmen in Bezug auf die Schulgrundsätze zielgerichtet und aufeinander abgestimmt sind. Es kann somit von einer strategischen und konzeptionellen Verbindung aller Aktivitäten nach innen und außen gesprochen werden.

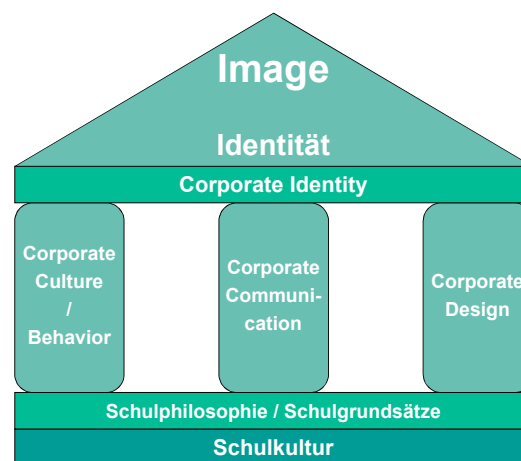
Um eine einheitliche Identität der Schule zu bewirken, will Regenthal (Regenthal 1992: 115 & Puth 1998: 34 & Regenthal 1999: 120) die folgenden Instrumente des Corporate Identity-Mix einsetzen:

- **Corporate Design:** die Gestaltung des äußeren Erscheinungsbildes einer Institution / das Wahrnehmen, Erkennen und Wiedererkennen der Organisation anhand weniger typischer Merkmale
- **Corporate Communications:** der systematische und zielgerichtete Einsatz aller Kommunikationsinstrumente einer Institution (u.a. Werbung, Public Relations, interne Kommunikation) / die Innen- und Außenwirkung (Image) als Beeinflussungspotential, sich eine positive Meinung über die Organisation zu bilden
- **Corporate Culture / Behavior:** die Identifikation sowohl der Mitarbeiter als auch der Nutzer des Angebots beziehungsweise der Angebote der Institution mit der Institution / das Verhalten aller Beteiligten innerhalb der Organisation ist durch die Entwicklung sowie Organisation der Schule geprägt und beinhaltet die Werte und Regeln für die Zusammenarbeit, den Führungsstil und die Arbeitsabläufe

Als Ergebnis dieser drei Corporate Identity Instrumente soll sich dann ein Corporate Image bei den Mitarbeitern, den angesprochenen Zielgruppen und in der Öffentlichkeit ergeben (Puth 1998: 34).

Die nachfolgende Abbildung 2 veranschaulicht die ganzheitliche Corporate Identity einer Schule. Die Schulphilosophie und die Schulgrundsätze, die eine Art gemeinsam entwickelte Verfassung darstellen und den Corporate Design, Corporate Communications und Corporate Culture / Behavior eine unverwechselbare und gut aufzufassende Prägung geben, sowie die Schulkultur bilden dabei das Fundament dieser Marketing-Instrumente.

Abb. 2: Bereich einer ganzheitlichen Corporate Identity in Schulen



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Regenthal 1999: 120

### 3.1.1 Aufbau einer Corporate Identity in der Schule

Die Entwicklung eines Corporate Identity Konzepts kann von zweierlei Richtungen geschehen. Zum einen kann der Schulleiter die Initiative ergreifen und den Veränderungswunsch in die Schule tragen. Dies wird als ein top-down-process bezeichnet. Entscheidend ist, dass der Vorschlag des Corporate Identity Prozess glaubwürdig an die Mitarbeiter herangetragen wird, um ein Entgegenstehen und eine Ablehnung des Lehrerkollegiums zu vermeiden.

---

Zum anderen kann der Corporate Identity Prozess auch durch die Kollegen angeregt werden. Dann spricht man von einem bottem-up-process. Entscheidend für die Durchsetzung eines Corporate Identity Konzepts ist der gemeinsame Beschluss auf einer Gesamtkonferenz. Dafür müssen ausführliche Informationen und eine größtmögliche Motivation vorbereitet sein, um Ablehnungen, Skepsis und Ängsten entgegenwirken zu können. Denn die Umsetzung eines Corporate Identity Konzepts hängt mit einer Mehrbelastung im Schulalltag eng zusammen.

Einen Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung eines Corporate Identity Konzeptes, die zur Gestaltung der Corporate Identity einer Schule beitragen können, bieten:

- die (Entwicklung einer) Schulphilosophie
- die Beeinflussung des Schulimages
- das Erscheinungsbild der Schule
- die Öffentlichkeitsarbeit
- die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft und
- die Mitarbeiterführung

#### 3.1.1.1 Die Entwicklung einer Schulphilosophie

Die Philosophie einer Schule konkretisiert das, was auch als Corporate Personality (Schulpersönlichkeit) beschrieben werden kann. Ollins hat dies sehr treffend definiert:

*"Corporate personality, on the other and, embraces the subject at its most profound level. It is the soul, the persona, the spirit, the culture of the organisation manifested in some way. A corporate personality is not necessarily something tangible that you can see, feel or touch – although it may be."* (Ollins 1978: 212).

Die Schulpersönlichkeit beschreibt ein ebenso komplexes wie ungreifbares Element und wird deshalb mittels einer Schulphilosophie artikuliert.

---

Birkigt & Stadler (1980: 31) beschreiben die Schulphilosophie als ein System von Leitmaximen, deren Ausprägung von ethischen und moralischen Werthaltungen bestimmt wird. Zusammensetzen lässt sich die Philosophie unter anderem aus sozialen, gesellschaftspolitischen, ökologischen und kulturellen Grundwerten.

Die Schulphilosophie wird als entscheidende Grundlage aller sowohl nach innen als auch nach außen gerichteter Aktivitäten einer Schule gesehen (Puth 1998: 38).

### 3.1.1.2 Die Beeinflussung des Schulimages

Regenthal (1999: 16) geht davon aus, dass das Schulimage bei fast gleicher Unterrichtsqualität der Schulen den entscheidenden Punkt darstellt, von dem die Anmeldeentscheidung der Eltern beziehungsweise der Schüler abhängig gemacht wird.

Um ein Schulimage beeinflussen zu können, muss zuerst geklärt werden, was unter einem Image zu verstehen ist. Für Regenthal (1999: 59) besteht ein Image aus vier Aspekten:

1. *„Vorstellbarkeit von der Organisation (Transparenz, Orientierung),*
2. *Bekanntheit der Organisation (Kennen der Organisation),*
3. *Prestige der Organisation (Ansehen, Geltung) und*
4. *Vergleichbarkeit der Organisation mit anderen Anbietern, Mitbewerbern.“*

Kotler (1978: 131) präzisiert diese Darstellung noch weiter und definiert das Schulimage als die Gesamtheit aller Glaubenssätze, Ideen und Eindrücke, die eine Person in Bezug auf eine Schule hat. Damit erweitert sich der Imagebegriff, da jede Person ein individuelles Image von einer Schule entwickelt.

---

Laut Regenthal (1992: 159) liegen dem Schulimage sechs einzelne Faktoren zugrunde: 1. Die Qualität der Schulleitung, 2. Die Bekanntheit (Größe) der Schule, 3. Die Innovationskraft, 4. Die Qualität des Unterrichts, 5. Die Attraktivität des Betriebsklimas und 6. Das Erscheinungsbild in der Öffentlichkeit.

Um beeinflussend auf das Schulimage einwirken zu können, muss sich die Schule einer Qualitätskontrolle unterziehen und eine Imageuntersuchung oder Imageanalyse durchführen. Dies kann durch eine Bewertung durch die Mitarbeiter selbst (Delphie-Methode) und/oder durch eine direkte Zielgruppenbefragung geschehen. Ist die bestehende Wertschätzung ermittelt, kann man sich überlegen, ob sie mit dem erwünschten Image übereinstimmt oder, falls dieses nicht der Fall ist, wie das gewünschte Image aussehen und entwickelt werden soll (Puth 1998: 43).

### 3.1.1.3 Das Erscheinungsbild der Schule

Nachdem sich eine Schule für eine Philosophie entschieden hat und im Zuge ihrer Institutionalisierung ein besonderes Gewicht auf die Befolgung eines entsprechenden Verhaltens legt, rückt die Beschäftigung mit Fragen des schulischen Erscheinungsbildes in den Vordergrund. Das Erscheinungsbild wird von Gestaltungsmerkmalen, wie zum Beispiel dem Schulnamen, -signet, -slogan, den Hausfarben und -schriften geprägt (Achterholt 1991: 102). Die Gestaltung des schulischen Erscheinungsbildes bietet eine Vielzahl an Möglichkeiten, um die Schulidentität nach innen und außen zu präsentieren.

Laut Regenthal (1992: 136) umfassen folgende Dinge die Gestaltung der Schule:

- Layout von Schulbriefen, Schulformularen
- Äußere und innere Gestaltung von Schulgebäuden
- Formulierung des angestrebten Schulimages

- 
- Zielgruppenbeschreibung, Beschreibung des Einzugsgebietes und der Nachbarschulen
  - Formulierung pädagogischer Richtlinien
  - Formulierung der Richtlinien für die Zusammenarbeit der Schulleitung, der Lehrer, der Eltern und der Schüler; Schulverwaltungen, Arbeitsgemeinschaften, Projekte
  - Öffentlichkeitsarbeit (Zeitungen, Vereine, Verbände, Politik, Wirtschaft...)
  - Arbeitsmittel, Unterrichtsmaterial, Medien im konsequenten Einsatz
  - Veröffentlichungen der Schule, Schulzeitung, Prospekte und Ankündigungen im Corporate Design
  - Ausstellungen, Besichtigungen, Exkursionen, Schulausflüge zur Verbesserung des Unterrichts und der Öffentlichkeitsarbeit

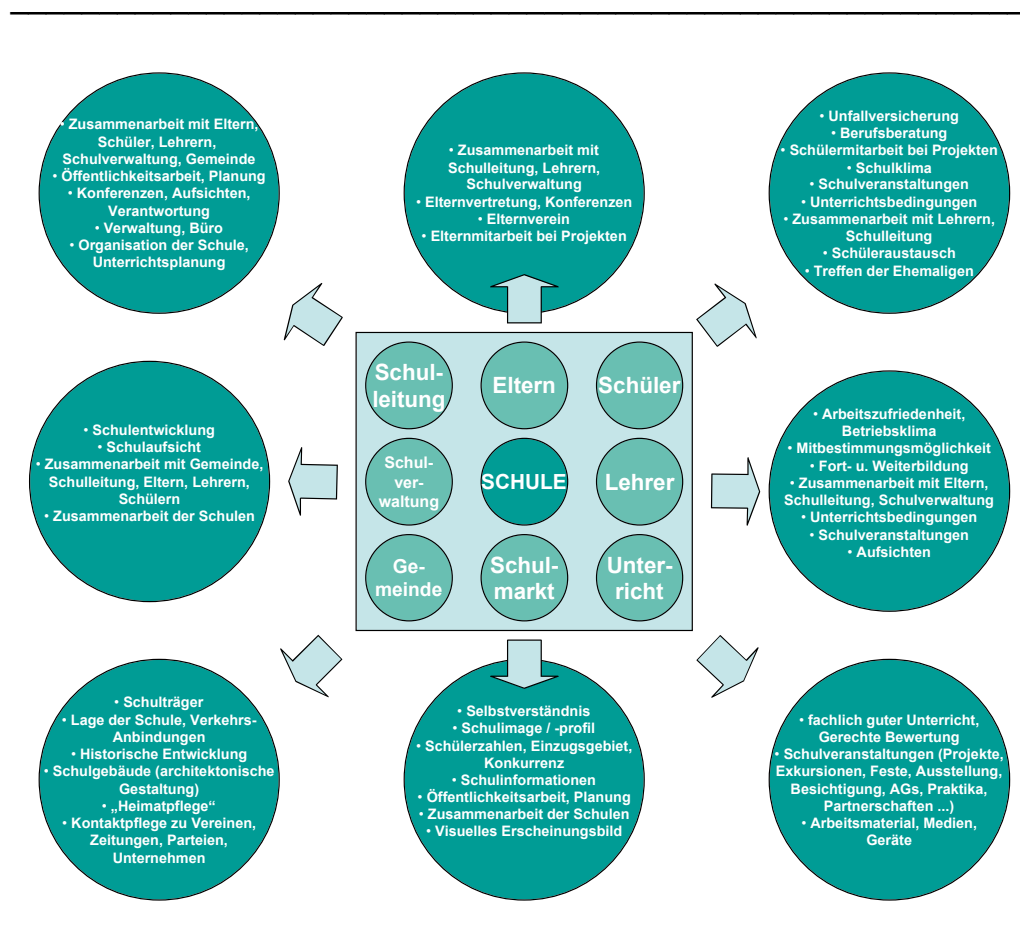
Bevor jedoch Gestaltungs- und Identifikationsmerkmale erarbeitet und festgelegt werden, ist das vorhandene Erscheinungsbild unter dem Aspekt der neu gewonnenen Informationen aus der Analyse des Images und den neu definierten oder korrigierten Grundsätzen zu überprüfen. Alle Maßnahmen sollten dabei im Zusammenhang mit der Schulphilosophie realisiert werden, um Widersprüche zu vermeiden.

#### 3.1.1.4 Die Öffentlichkeitsarbeit

Die schulische Öffentlichkeitsarbeit wird von Regenthal (1988: 10) als Führungsaufgabe des Schulleiters bezeichnet, da ihm die Außenvertretung der Schule obliegt. Besser ist jedoch, in kollegialer Zusammenarbeit die vielfältigen Gelegenheiten zu nutzen, um die Schule in der Öffentlichkeit darzustellen. Die Schule bietet gerade mit ihrer Vielzahl der unterschiedlichsten Ansatzpunkte, so genannter kommunikativer Bezugfelder, und ihrer Interdependenzen die Möglichkeit einer breiten Öffentlichkeitsarbeit, wie es die nachfolgende Abbildung verdeutlicht. Im Rahmen des erarbeiteten Corporate Identity Konzepts gilt es die Vielzahl der Öffentlichkeitsfelder abzustimmen.

Zum Ablauf der Öffentlichkeitsarbeit an Schulen bietet Regenthal (1992: 168ff.) eine Checkliste an. Dieser Ablaufplan enthält unter anderem folgende Bereiche: Schulveranstaltungen verschiedenster Art, Planung der Zusammenarbeit mit den Medien, Einrichtung einer Schulchronik, Erstellung von Informationsbroschüren unterschiedlichster Art, Organisation von Projekttagen und –wochen, Intensivierung der Berufswahlvorbereitung durch enge Zusammenarbeit mit Arbeitsamt und Wirtschaft, Aufbau von Schul- und Unternehmenspartnerschaften, Organisation von Sport-, Musik- und Kunstveranstaltungen, öffentlichkeitswirksame Aufarbeitung von Klassen- und Studienfahrten (vgl. Abbildung 3).

Abb. 3: Kommunikative Bezugsfelder der Schule



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Regenthal 1992: 119

---

Die regelmäßig stattfindenden Schulleitersitzungen sind eine gute Möglichkeit die verschiedensten Anregungen für eine mit dem Corporate Identity Konzept übereinstimmende Öffentlichkeitsarbeit aufzugreifen und dem Kollegium vorzustellen. Der Schulleiter soll schließlich nicht als öffentlichwirksamer Alleinunterhalter agieren, sondern eine Konzeption für die Öffentlichkeitsarbeit entwickeln, in deren Rahmen sich das Kollegium entfalten kann.

#### 3.1.1.5 Die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft

Für die Hinführung der Schüler an die Arbeits- und Wirtschaftswelt stellt die Schule eine anerkannte Funktion dar. Eine Zusammenarbeit mit der Wirtschaft gibt den SchülerInnen eine allgemeine Orientierung im wirtschaftlichen Bereich und ermöglicht das Kennen- und Verstehenlernen der wirtschaftlichen Grundbegriffe, der Verflechtungen und Abhängigkeiten zwischen den Bereichen Politik, Gesellschaft und Wirtschaft (Regenthal 1992: 175). Puth (1998: 47) spricht sogar von einer Notwendigkeit der Zusammenarbeit zwischen Schule und Wirtschaft, da ein großer Teil der Schüler zukünftig in der Wirtschaft tätig sein wird. Wirtschaftliche Kooperationen können so entsprechende Orientierungen vermitteln.

Eine Zusammenarbeit zwischen Schule und Wirtschaft ist, folgt man Regenthal (1992: 176), in drei Bereichen sinnvoll:

1. Beide Seiten könnten die Zusammenarbeit zur Aufbesserung ihres Images nutzen, da die beidseitige Öffentlichkeitsarbeit sich wechselseitig nütze;
2. Schulische Arbeit könne durch die Wirtschaft bereichert werden, da die Wirtschaft durch vielfältige Unterrichtshilfen (Referenten, Betriebsbesichtigungen, Unterrichtsmaterial und Planspiele) einen praxisorientierten Unterricht ermögliche;
3. Berufsorientierung und Berufswahl könnten aufgrund bestehender Kontakte für Schüler optimiert werden.

Das gegenseitige Interesse und die Kooperationsgemeinschaft von Schule und Wirtschaft bilden also eine gute Basis für eine enge Zusammenarbeit. Abbildung 4 zeigt den Vorgang beim Aufbau einer Zusammenarbeit von Schule und Wirtschaft.

Abb. 4: Aufbau einer engen Zusammenarbeit von Schule und Wirtschaft



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Regenthal 1992: 178

### 3.1.1.6 Die Mitarbeiterführung

Eine gute Mitarbeiterführung ist im Corporate Identity Konzept verankert und wird im Rahmen des Instruments der Corporate Culture / Behavior gestaltet. Sie kann einen entscheidenden Beitrag leisten, um die Schule nicht nur als Einheit nach außen zu präsentieren sondern auch eine innere Einheit zu bewirken. Bei den Mitarbeitern sollen sich ein „Wir-Gefühl“ und eine Identifikation mit der Schule entwickeln, um eine hohe Zufriedenheit am Arbeitsplatz zu bewirken. Eine Untersuchung über zwischenmenschliche Beziehungen (human relations) kam zu dem Ergebnis, dass die Arbeitsleistung und die Zufriedenheit von Mitarbeitern nicht nur von technischen Bedingungen (Beleuchtung, Architektur, Arbeitszeit, Ferienzeit, Stundenplan, Lage der Schule, Ausstattung mit Unterrichtsmaterialien, usw.), sondern auch von den Menschen im Umfeld abhängig ist (Regenthal 1992: 211). In der Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten, den Kollegen und den Schülern entwickelt sich entweder eine positive Einstellung zur Schule, die Arbeitszufriedenheit gewährleistet, oder die Tendenz, dem Privatleben eine eindeutige Priorität einzuräumen (Regenthal 1988: 49 & Puth 1998: 49).

Ein weiterer Aspekt bei der Mitarbeiterführung betrifft den Führungsstil des Schulleiters. Schulische Entscheidungen und Verantwortungen dürfen nicht auf die „oberste Spitze“ konzentriert sein, sondern müssen von denjenigen Mitarbeitern übernommen werden, in deren Arbeitsbereich und Sachkenntnisbereich diese Entscheidung hineinfällt. Alle Lehrer, besonders mit Blick auf ihren Ausbildungsgrad (Hochschule), sollten in der Lage sein, nicht nur im Klassenraum, sondern auch im sonstigen Bereich der Schule Verantwortung zu übernehmen (Puth 1998: 50).

Statt Vorschriften umzusetzen und Befehle zu empfangen und auszuführen, wird den Lehrern mit diesem Führungsstil die Möglichkeit gegeben, sich zu entfalten und initiativ tätig zu werden.

---

Somit ist eine hohe Arbeitszufriedenheit und ein gutes Arbeitsklima zu erwarten, was zu einer nach außen positiv wirkenden Präsentation der Schule führen wird. Hiermit gehört die Personalführung zu einem erfolgreichen Aufbau einer Schulidentität und ist ein wichtiges Element einer ganzheitlichen Corporate Identity.

### 3.2 Die Organisation von Sponsoring- und Fundraisingaktivitäten

Um ein erfolgreiches Sponsoring und Fundraising durchzuführen, müssen zuerst grundsätzliche organisatorische Fragen geklärt werden:

1. Auf welche Art und Weise kann Sponsoring und Fundraising in der Schule gemanagt werden und wer ist an der Schule dafür zuständig?
2. Welche Sponsoring- und Fundraisinginstrumente eignen sich für den Einsatz an Schulen?
3. Wie werden Sponsoring- und Fundraisingaktivitäten geplant und umgesetzt?
4. Wie sieht die Nachbereitung und Verwaltung von Sponsoring und Fundraising in der Schule aus?

#### 3.2.1 Das Management von Sponsoring und Fundraising

Ohne personelle Ressourcen lassen sich die besten Ideen für Sponsoring- und Fundraising-Aktionen nicht verwirklichen. Zu den strukturellen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung von Ideen gehören auch engagierte Führungskräfte, Sponsoring- und Fundraising-Personal und Ehrenamtliche sowie weitere Mitarbeiter aus der Schule. Haibach (2001: 335) spricht von einer Professionalisierung des Fundraising, wobei innerhalb der Organisation, in diesem Fall der Schule, Stellen für Fundraiser eingerichtet werden sollen.

---

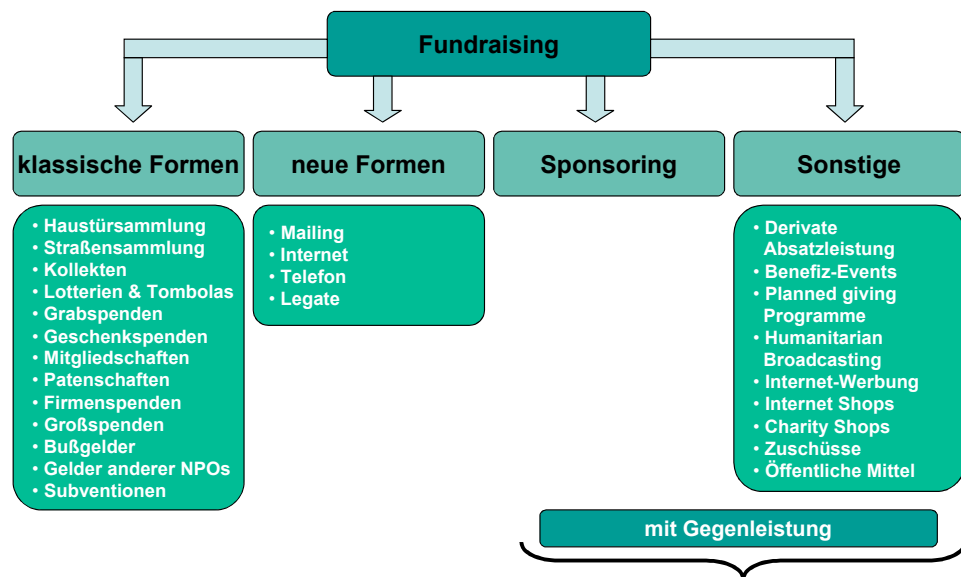
Diese Fachkräfte sollen sich diesem Bereich regelmäßig und am besten sogar mit voller Arbeitszeit widmen, um sich auf das Gewinnen von Förderern kümmern zu können. Auch wenn hauptamtliche Fundraising-Kräfte eingestellt werden, bleibt Fundraising eine zentrale Managementaufgabe. Der Vorstand, die Geschäftsführung, in diesem Fall der Schulleiter, muss nicht nur der Bereitstellung der personellen und finanziellen Fundraising-Ressourcen zustimmen, sondern ferner als höchste Repräsentanten der Organisation selbst potentielle Förderer ansprechen.

Da das Fundraising grundsätzliche Entscheidungstatbestände einer Organisation tangiert, wie die Finanzierung und die Kommunikation der Corporate Identity, müssen die Entscheidungskompetenzen klar geregelt werden (Purtschert 2001: 390). Dafür erscheint es sinnvoll die Entwicklung des Fundraisingskonzeptes in einer Projektgruppe zu gestalten, wobei der Schulleiter beziehungsweise die Schulkonferenz dieses genehmigen muss (Purtschert 2001: 390). Die Fundraising-Aktionsplanung sollte jedoch den hierfür zuständigen Personen vorbehalten sein.

### 3.2.2 Die Instrumente des Sponsoring und Fundraising

Die Auswahl an Fundraisingaktivitäten ist sehr groß und aus diesem Grund sollte man sich zuerst einen Überblick über die vielfältigen Möglichkeiten des Fundraising verschaffen, da die erwünschte Ressource aus verschiedenen Quellen stammen kann. Urselmann (1998: 18) unterscheidet vier Quellen, die durch Fundraising angesprochen werden können. Sie lassen sich nach Zielgruppen unterscheiden: Privatleute (Individual Giving), Firmen (Corporate Giving) und Mitarbeiter (Secondment), Stiftungen (Foundation Support) und Staatliche Institutionen (Public Support). Für ein erfolgreiches Fundraising muss für jede Fundraising-Quelle das richtige Fundraising-Instrument ausgewählt werden. Die Abbildung 5 zeigt eine Auswahl an klassischen und neuen Formen von Fundraisingmaßnahmen.

Abb. 5: Fundraising-Instrumente



Quelle: eigene Darstellung

Die Abbildung 5 hat eine Vielzahl an Instrumentarien aufgezeigt, um innerhalb des Fundraisings Spenden oder andere Leistungen zu akquirieren. Für den schulischen Bereich sind jedoch nicht alle sinnvoll, da einige Instrumente mit ihren Kosten über dem Budget einer Schule stehen. Aus diesem Grund müssen die jeweiligen Instrumente auf ihre Nutzen und Kosten abgewogen werden. Zudem erscheint es sinnvoll, sich nur auf einige wenige Instrumente zu konzentrieren, um diese möglichst effizient abwickeln zu können. In den folgenden Kapiteln werden einige Fundraising-Instrumente genauer behandelt, die sich in der schulischen Praxis als wirkungsvoll dargestellt haben. Dazu gehört vor allem das Sponsoring, welches sich in den letzten Jahren zu einem effektiven schulischen Fundraising-Instrument in Deutschland entwickelt hat. Desweiteren werden die Instrumentarien Mailing und Internet genauer behandelt sowie ein erneuter Focus auf den schulischen Förderverein gelegt, der für die allererste Anlaufstelle für finanzielle Belange der Schule steht.

### 3.2.2.1 Sponsoring

Die Besonderheit des Sponsoring ist die Bereitstellung von Geld, Zeit, Sach-/ Dienstleistungen oder Know-how für gemeinnützige Ziele durch Unternehmen auf der Basis von Leistung und Gegenleistung. Die Gegenseitigkeit zwischen Nonprofit-Organisation und Unternehmen, sowie dessen Einbindung in das Marketing und die Kommunikationsstrategie des Sponsors, ist ein fester Bestandteil dieses Geschäfts (Hauert & Lang 2001: 875). Das Sponsoring basiert also auf einem gegenseitigen Austausch, einem Geben und Nehmen. Für den Sponsoren ergeben sich vor allem zwei Vorteile: es wird ein direkter Kontakt zu den über den Gesponserten erreichten Zielgruppen hergestellt sowie die eigene Botschaft in einem emotional besetzten Umfeld platziert (Hauert & Lang 2001: 879). Denn durch ein Sponsoring wird eine Werbebotschaft eines Unternehmens in der Lebenswelt präsentiert. Sein Name soll im Zusammenhang mit dem Ereignis oder dem Projekt genannt werden. Dies kann in Form einer Dankesrede, einem Zeitungsartikel, auf Plakaten, im Elternbrief, als Logo auf den Geräten oder auf ähnliche Weise geschehen. Neben diesem Image- und Sympathietransfer sowie dem direkten Kontakt zur Zielgruppe versucht ein Unternehmen über das Sponsoring ferner gesellschaftliche Verantwortung zu dokumentieren und Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Akzeptanz und Innovation zu kommunizieren (Hauert & Lang 2001: 879).

Für den Gesponserten liegt die Absicht bei der Beschäftigung mit Sponsoring meistens in der Beschaffung finanzieller Mittel. Die Überlassung von Sach- oder Dienstleistungen, Zeit in Form von freiwilligem Engagement von Mitarbeitern des Unternehmens, besonderes Know-how und vieles mehr sind weitere Ressourcen, auf die gerne zurückgegriffen werden (Hauert & Lang 2001: 881). Als übergeordnetes Ziel für den Gesponserten kann die einfache Verbesserung der Einrichtung genannt werden.

---

Sowohl für die Wirtschaft als auch für die Schule steht bei einem Sponsoring viel auf dem Spiel. Denn wenn durch ein Sponsoring die Glaubwürdigkeit über die von der Schule und der Wirtschaft verfolgten Ziele schwindet, ist ein Imageverlust die Folge. Außerdem lehnen Kritiker des Schulsponsorings das Engagement von Unternehmen im Bildungsbereich ab, da sie dahinter eine Einflussnahme vermuten. Deshalb liegt es an den Gesponserten selbst, welche Maßnahmen und Möglichkeiten sie mit dem Förderer vereinbaren.

Für ein langfristiges und erfolgreiches Sponsoring ist sowohl auf schulischer als auch auf unternehmerischer Seite eine verlässliche, kompetente und kontinuierliche Ansprechperson notwendig – zum Beispiel eine Fundraisingstelle in der Schule und die Marketingabteilung des Unternehmens.

### 3.2.2.2 Das Mailing

Fundraisingmaßnahmen haben keinen Sinn, wenn der Kontakt zu den Schulförderern nur sporadisch wahrgenommen wird, da die Informationen über die schulischen Tätigkeiten nicht an die breite Öffentlichkeit geraten. Ständig persönliche Gespräche mit den Partnern zu führen ist geradezu unmöglich. Aus diesem Grund ist der Spendenbrief, das Mailing, eine weit verbreitete, erfolgreiche Fundraising-Methode, die einen stetigen, direkten Kontakt zu Spendern und potentiellen Spendern bietet (Haibach 2002: 241). Crole (1998: 12) beschreibt das Mailing als den schriftlichen und adressierten Postversand eines Absenders an mehrere Empfänger. Als entscheidenden Faktor hat sich dabei die direkte, persönliche Ansprache herausgestellt.

Die Ziele von Mailings sind vor allem die Erhöhung der Spenden, aber auch die Neugewinnung von Spendern und die Bindung dieser an die Schule. Um diese Ziele zu erreichen ist es wichtig, dass die Mails auf die Zielgruppe abgestimmt sind. Jeder Brief soll den Eindruck eines persönlichen Schreibens vermitteln.

Um Reaktionen der Spender auf Texte oder auch Layout herauszufinden, ist es sinnvoll regelmäßige Tests durchzuführen.

Um eine erfolgreiche Mailing-Aktion zu erzielen, ist eine gute Vorbereitung notwendig. Üblicherweise besteht ein Mailing aus vier Teilen, dem Umschlag, dem Anschreiben, dem Zahlungsträger und dem Prospekt (Haibach 2002: 245), auf die im Folgenden genauer eingegangen wird.

*Der Umschlag:* Die richtige Adressenauswahl sowie die richtige Schreibweise der Adresse des Empfängers entscheiden schon zu 50%, ob ein Mailing erfolgreich sein wird oder nicht (Schulz & Urban 2001: 820). Zudem sollte der Umschlag die Neugierde der Empfänger erwecken. Dies kann zum Beispiel durch eine persönliche Gestaltung geschehen.

*Der Brief (Anschreiben):* Der Brief ist traditionell die privateste Kommunikation und sollte möglichst einem Originalbrief nahe kommen, um nicht wie ein Massenmailing zu wirken. Laut Schulz & Urban (2001: 824) steigt die Lesebereitschaft beim Empfänger, je stärker der Spendenbrief einem persönlichen Brief ähnelt. Lange verschachtelte Sätze und komplizierte Wörter sollen vermieden werden, um die beschriebenen Tatsachen einfach und für jeden nachvollziehbar anzusprechen.

*Der Prospekt:* Der Prospekt ist als ein Verstärker zu verstehen. Man stellt sich selbst dar, beschreibt die Ziele und Aufgaben und informiert über Maßnahmen und Tätigkeiten. Viele Bilder und präzise und knappe, aber informative Texte erzielen eine gute Wirkung.

*Der Zahlungsträger:* Das Zahlungsformular gilt als klassisches Responsemittel bei einem Spendenmailing (Schulz & Urban 2001: 826). Er sollte den potentiellen Förderer nochmals zu einer Spende motivieren.

Zudem muss das Zahlungsformular dem Leser verdeutlichen, wie viel er spenden soll und nochmals den Eindruck vermitteln, dass etwas Gutes getan wird.

Besonders Ehemalige und Eltern eignen sich für dieses Fundraising-Instrument, da eine ehemals aktive oder aktuell aktive Bindung mit der Schule vorliegt. Anliegen und Projekte könnten so eine Förderung aus dem nahen Umfeld der Schule erhalten.

### 3.2.2.3 Das Internet

Diesem interaktiven Medium wird eine große Bedeutung prophezeit und seine Bedeutung als Informations- und Kommunikationsmittel nimmt täglich zu. Die eigene Webseite der Schule ist ein immer wichtiger werdender Teil der gesamten Öffentlichkeitsarbeit geworden (Haibach 2002: 137). Für die Schule bietet das Internet vielfältige Einsatzmöglichkeiten. Hohn (2001: 122) teilt sie in vier Phasen ein (vgl. Tabelle 7).

*Tab. 7: Das Internet im Spendenprozess*

<b>Spendenprozesse</b>	<b>Beispiel für Nutzungsmöglichkeiten</b>
Informationsphase	Angebote aktueller Projektinformationen Finanzinformationen Bestellung / Download
Entscheidungsphase	Spendenaufruf für bestimmte Projekte / Zwecke Informationen zum Spendenspiegel Kontaktmöglichkeiten / Ansprechpartner
Transaktion	Online – Spende Online – Shop
Bindung	Newsletter, Gästebuch, Diskussionsforen, Spiele

*Quelle: Hohn 2001: 122*

---

Nach Urselmann (1998: 133) liegen die wesentlichen Vorteile des Internets in der Schnelligkeit, Aktualität, Globalität und in der besonderen Kostengünstigkeit. Außerdem bietet das Internet die Möglichkeit Informationen multimedial zu präsentieren. Bilder, Grafiken, Sounds und mittlerweile auch kurze Videos können den schulischen Internetauftritt zunehmend interessanter gestalten.

#### 3.2.2.4 Der Förderverein

Der Förderverein und seine Mitglieder einer Schule stellen, wenn es um die Aufbringung von zusätzlichen Mitteln geht, die erste Zielgruppe und Anlaufstelle dar. Denn Fundraising beinhaltet auch das Nutzen von internen Ressourcen. Vorhandene personelle, finanzielle und materielle Mittel sowie Fachkompetenz müssen seitens der Schule aktiviert werden (Scheibe-Jäger: 1996: 92). Diese internen Ressourcen ergeben sich aus den Mitarbeitern und Mitgliedern des Fördervereins. Entscheidend für den Förderverein ist wieder der Corporate Identity Gedanke. Nur wenn dessen Mitglieder mit dem Zweck des Vereins eng verbunden sind, haben sie auch ein Eigeninteresse am Gedeihen der Organisation (Purtschert 2001: 3). Für die Motivation der Vereinsmitglieder sind das Verantwortungsgefühl gegenüber der zu fördernden Sache und das Wir-Gefühl von großer Bedeutung. Deshalb ist die individuelle Situation des Gebers immer zu berücksichtigen.

Aus dieser besonderen Funktion und Behandlung des Fördervereins und damit den Vereinsmitgliedern ergibt sich nach Scheibe-Jäger (1996: 96) für die Schule eine Vielzahl an Vorteilen:

- Die Einnahmen aus den Mitgliedsbeiträgen bedeuten eine einplanbare und langfristige Einnahmequelle.
- Eine große Mitgliederzahl dient als Basislegitimation und bedeutet gesellschaftliche Anerkennung – für die Organisation insgesamt wie für den Einzelnen.

- 
- Das Netzwerk und die gegenseitige Bindung der Mitglieder aneinander führen zu einem Informationsaustausch mit Multiplikatorwirkung.
  - Die Mitglieder gewährleisten eine engagierte Verbreitung der Vereinsideen.
  - Motivierte Mitglieder und deren Bekannte bieten ein großes Reservoir an Beratern und Helfern.

Somit kann der Förderverein für die Schule eine langfristige Hilfe bedeuten. Der Vereinsbeitrag kann zu einer Einnahmequelle werden, mit der dauerhaft geplant werden kann. Ferner kann der Verein selbst durch engagiertes Arbeiten neue Förderer rekrutieren. Außerdem spielt er beim Erhalt von Spenden und Geldbeträgen durch Sponsoringvereinbarungen eine besondere Rolle (vgl. Kapitel 2.7.4).

### 3.2.3 Die Nachbereitung und Verwaltung des Fundraising

#### 3.2.3.1 Das Relationship – Marketing

Kotler (1999: 423) beschreiben das Fundraising als den Aufbau und die Pflege von langfristigen, dauerhaften und möglichst individuellen Beziehungen zwischen einer Organisation und ihren Spendern. Aus diesem Grund ist es sinnvoll von einem Relationship Marketing oder Relationship Fundraising zu sprechen. Die Beziehung zum Kunden oder Spender steht bei der Marketingplanung im Vordergrund. Bodenstein & Spiller (1998: 154) sprechen bei dieser Thematik von einem Relationship View beziehungsweise von einem Interaktionsansatz. Im Rahmen des Relationship Fundraising soll der Spender aufgrund seiner hohen Bedeutung für die Schule gewürdigt und individuell behandelt werden. Um also eine feste emotionale Spenderbindung zu erreichen, ist auf die besondere Behandlung des Spenders mit Dankbarkeit und Anerkennung von Menschlichkeit und Solidarität nicht zu verzichten (Schulz 2001: 443).

---

Zudem wirkt ein Spenderdank zusätzlich als versteckte Aufforderung für eine erneute Spende. Eine langfristige Spenderbindung und dauerhafte Unterstützung kann mit der individuellen Behandlung besser erreicht werden. Die Art des Dankens kann als persönliche Begegnung und über Medien wie Briefe, Postkarten, Kalender oder die Hauszeitschrift geschehen. Welcher Spenderkontakt der richtige ist, muss von der Schule selbständig und individuell entschieden werden. Grundsätzlich sollte ein Danken schnell geschehen, damit die Spendenaktion nicht in Vergessenheit gerät und besonders hohe Spenden sollten immer mit einem persönlichen Dank bedacht werden (Schulz 2001: 444). Entscheidend ist beim beziehungsorientierten Marketing vor allem ein ausgeglichenes Verhältnis von Vertrauen, Anerkennung, Sympathie, Gegenseitigkeit, Intensität, Engagement und Kompetenz (Beltz 1995: 74).

#### 3.2.3.2 Das Beschwerdenmanagement

Da es sich beim Fundraising um eine beziehungsorientierte Arbeit handelt, ist der richtige Umgang mit Beschwerden also eine besonders wichtige Aufgabe. Schulz (2001: 461) beschreibt das Beschwerdenmanagement als eine moderne und besonders erfolgsversprechende Maßnahme, um Spender langfristig an die Organisation beziehungsweise an die Schule zu binden. Denn eine Wahrnehmung und positive Bearbeitung der Beschwerde führt beim Beschwerdeführenden zu einem Gefühl der besonderen Aufmerksamkeit. Allein dies führt dazu, dass keine vorzeitige Abwendung von der Organisation geschieht. Aus diesem Grund ist die vorbeugende Einrichtung eines Beschwerden- und Zufriedenheitsmanagements sinnvoll.

---

Schulz (2001: 465) nennt sechs Schritte, um ein Zufriedenheitskonzept zu entwickeln:

1. Planungsgruppe „Zufriedenheitsmanagement“ bilden
2. Situation analysieren
3. gewonnene Daten bewerten, Beschwerden kategorisieren
4. Konzept mit Krisenplan erstellen, darin Kompetenzen und Kommunikationsregeln für Leitung und Mitarbeitende festlegen
5. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schulen
6. Zufriedenheitsmanagement kontrollieren

Außerdem bietet diese Art der „Kundenbetreuung“ eine Chance, um Kunden und Spender zurückzugewinnen. Auf Grund der Beschwerden lassen sich der Service und das Leistungsangebot verbessern, Dauerkunden und –spender können enger an die Organisation oder die Schule gebunden werden und einer negativen Mundpropaganda kann entgegengewirkt werden.

### 3.2.3.3 Das Database – Marketing

Database – Marketing wird als eine Auswertung und Analyse vorhandener Daten verstanden (Hönig 2001: 383). Dabei geht es vor allen Dingen um die Ansprache von bestehenden und potentiellen Spenderinnen und Spendern mit der individuell richtigen Fundraisingmethode. Die gesammelten Daten lassen sich dabei in Daten aus Interner Quelle und Daten aus Äußerer Quelle unterscheiden. Zu den Internen Quellen gehören der Kauf von Adressenlisten, Adressen der Wirtschaftsabteilung, Vereinslisten, Adressen von Wettbewerbsteilnehmerlisten und Handelskammerlisten. Spender-Profile, Haushaltsprofile, Regionale Wirtschaftsdaten, Einkommens-Profile und Bildungs-Profile gehören zu den Äußeren Quellen.

---

Das Sammeln von Adressen und Informationen über jeden möglichen „Kunden“ ist die Grundlage für jede Art der Kommunikation der Schule. Die Dokumentation der Spenderbeziehung ergibt mit der Zeit ein immer exakteres Bild vom Verhalten des „Kunden“. Die Informationen über den Spender werden zum strategischen Erfolgsfaktor. Ziel der Schule ist es also, dem richtigen Spender zum richtigen Zeitpunkt mit gezielten Argumenten ein auf ihn abgestimmtes Angebot zu unterbreiten (Hönig 2001: 384).

### 3.2.4 Die Planung und Umsetzung von Fundraising-Aktivitäten

Gerade beim Fundraising spielen Grundregeln der systematischen und geplanten Vorgehensweise eine wesentliche Rolle. Fundraising unterliegt einem klaren Managementprozess, den man nach Scheibe-Jaeger (2001: 325) als *„das systematische Handeln einer Organisation, das die komplexen Bereiche Analyse, Zielfindung, Problemlösung, Organisation, Planung, Führung und Erfolgskontrolle umfasst,“* bezeichnet. Um strategisch Fundraising einzusetzen, nennt Scheibe-Jaeger (2001: 330f.) vier grundsätzliche Vorgehensweisen:

1. Zuerst muss eine intensive Analyse nach innen und außen geschehen, um die eigenen Stärken und Schwächen zu verdeutlichen und ferner Aussagen über das Schulimage und die Schulphilosophie erstellen zu können. Außerdem müssen in der Schule vorhandenen Ressourcen analysiert werden und das Profil der Kunden, in diesem Fall die Schüler und Eltern, genau betrachtet werden.
2. In einem nächsten Schritt gilt es, konkrete und realistische Schul- und Fundraising-Ziele festzulegen. Dabei werden zunächst quantitative und qualitative Ziele unterschieden. Diese werden anschließend in Bezug auf die Zeit (kurzfristig, mittelfristig, langfristig) und die Priorität (Haupt-, Neben-, Teilziel) unterschieden.

3. Der Aufbau einer Corporate Identity und die Formulierung eines Leitbildes folgen, um die Schule in das bestehende Umfeld neu zu positionieren. Die Einzigartigkeit und die Spezialität der Schule gilt es besonders hervorzuheben, um mögliche Unterstützer für ein Engagement zu motivieren.
4. Diese drei genannten Schritte müssen bereits erfüllt und abgeschlossen sein, um mit der praktischen Umsetzung von einem Fundraising-Konzept beginnen zu können. Bei der Erstellung des Konzepts ist auf ein Corporate Design (einheitliches Erscheinungsbild), auf die Zeitschiene (Planungslänge), auf die eindeutige Verantwortlichkeit der einzelnen Akteure, auf die übereinstimmende Zielrichtung sowie auf das Einhalten des Konsistenzprinzips (abstimmen aller Aktivitäten) zu achten (Scheibe-Jaeger 2001: 332).

Mürle (2001a: 473) bietet für die Umsetzung eines Konzepts das Sechs-Phasen-Modell der Kommunikation an, das insbesondere im Studiengang Öffentlichkeitsarbeit gelehrt wird. Er verweist jedoch auch darauf, dass es kein allgemein gültiges Konzept gibt, das auf jede Art von Bedürfnissen übertragbar ist. Ein Konzept muss immer nach den individuellen Bedürfnissen erarbeitet und abgestimmt werden (Mürle 2001a: 473). Im Folgenden werden die sechs Phasen der Kommunikation nach Mürle (2001a: 475 ff.) vorgestellt:

Die erste Phase dient der *Sensibilisierung* für die Aufgabe. Ein Team oder eine Planungsgruppe beschäftigt sich ausführlich mit dem Problem und klärt die Fragen: Wer sind wir? Was wollen wir? Worum geht es überhaupt? Eine Aufgabenstellung soll formuliert und niedergeschrieben werden. Ein exemplarischer Fragenkatalog ist bei Mürle (2001a: 476 f.) zu finden. Diese Fragen sind anschließend zu beantworten und zu überprüfen.

---

In der zweiten Phase gilt es zur Beantwortung der Fragen eine umfangreiche *Recherche* und *Analyse* durchzuführen. Die Ergebnisse der Analyse werden aus einer Sammlung von positiven und negativen Faktoren bestehen, die im Folgenden gegenüber zu stellen sind. Daraus ergibt sich dann eine Analysenbilanz aus Stärken und Schwächen sowie Risiken und Chancen. Nach dieser Analyse soll die Aufgabenstellung auf Grund der neuen Erkenntnisse korrigiert werden und endgültig formuliert werden.

In der nächsten Phase findet eine *Zielbildung* statt, zu der eine passende *Strategie* entwickelt wird. Nach Analyse und Konkretisierung der Aufgabenstellung werden nun die Marketingziele formuliert. Entscheidend ist, jedem Haupt-, Neben- und Teilziel einen definierten Zeitraum zu geben, um eine spätere Erfolgskontrolle durchführen zu können. Die Strategie, die bestimmt wie nun vorgegangen werden soll, wird in der Formulierung der Kommunikationsziele festgehalten. In dieser Phase wird ferner das Kampagnenprofil (sachlich, themenorientiert, leistungsorientiert, problemlösend, motivierend usw.) festgelegt und eine Leitidee oder ein Motto entwickelt. Außerdem müssen erste Entscheidungen über das Budget getroffen werden, um über Kommunikationsinstrumente (siehe 4.2.2) entscheiden zu können. Die vierte Phase (*Taktik*) wird auch die kreative Phase genannt und dient einer erweiterten Entwicklung der Strategie. Kommunikationsmittel und –maßnahmen werden inhaltlich und zeitlich aufeinander abgestimmt. Außerdem wird der Einsatz der Instrumente des Fundraising konkretisiert. Zusätzlich wird in dieser Phase auch eine genaue Aufgabenzuweisung für alle Mitarbeiter vorgenommen. Einige Aufgaben können dabei auch an Externe vergeben werden.

In der fünften Phase beginnt die *Realisation* der Kampagne. Alle Vorarbeiten sind erledigt, die zu einem organisatorisch und finanziell abgesicherten Ablauf beitragen. Einsatz- und Ablaufpläne werden erstellt sowie die ausgewählten Kommunikationsmittel eingesetzt. Wichtig ist auch, besonders im Hinblick auf die Corporate Identity, die interne Kommunikation nicht zu vergessen.

Alle Mitarbeiter, die Schüler, Eltern und andere Beteiligte sollen informiert werden und auch weiterhin informiert bleiben.

Die sechste Phase dient ausschließlich der *Kontrolle*. Für die Erfolgskontrolle werden die Marketingziele und Kommunikationsziele mit den aktuellen Ergebnissen verglichen.

Urselmann (2001: 485 ff.) bietet für die Umsetzung eines Konzeptes einen anderen, jedoch sehr ähnlich Weg in sechs Phasen an, auf den an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden soll.

Das folgende Kapitel behandelt eine exemplarische Machbarkeitsstudie zur Sanierung des Waldsportplatzes des Wittekind-Gymnasiums Lübbecke. Die Konzeption basiert zum einem auf dem schon erwähnten „Freiburger Management-Modell“ und „Freiburger Marketing-Konzept“ sowie auf dem zuvor vorgestellten „Sechs-Phasen-Modell der Kommunikation“.

---

#### **4. Machbarkeitskonzept für das Wittekind-Gymnasium Lübbecke zur Sanierung des Waldsportplatzes**

##### 4.1 Die Grundlagen

Das Wittekind-Gymnasium wird im Schulprogramm bezüglich der „reizvollen“ Lage am Nordrand des Wiehengebirges und der Lage unterhalb des Reinebergs, auf dem einstmals die Reineburg stand, gelobt. Das Schulgebäude liegt ungefähr auf 120m Höhe und erlaubt durch diese bevorzugte Lage einen Blick über das Lübbecke Land. Besonders hervorgehoben wird der fremdsprachliche Bereich, in dem die fünf Sprachen Latein, Englisch, Französisch, Italienisch und Russisch gelehrt werden. Als einzige Schule Deutschlands ist das Wittekind-Gymnasium an dem Euro-Projekt „Unterricht ohne Grenzen“ beteiligt. In diesem europäischen Netzwerk wird den Schülern die Möglichkeit gegeben, anderen Menschen aus anderen Kulturen zu begegnen, den Erfahrungsbereich zu erweitern und fremdsprachliche Fertigkeiten anzuwenden und auszubauen.

Im Sommer 1999 wurde ein Erweiterungsbau fertig gestellt, in dem sich optimale räumliche Kapazitäten mit modernster Ausstattung befinden. Dort sind insbesondere die zweckmäßig eingerichteten Fachräume der Physik, Biologie, Chemie und Informatik untergebracht.

Ferner wird auf das vielfältige sportliche Angebot hingewiesen. Die Schule verfügt über drei Sporthalleneinheiten, ein neues Sportfeld mit Anschluss an den Schulhof, ein Lehrschwimmbecken, ein eigenes Bootshaus am Mittellandkanal sowie den Waldsportplatz (Schulprofil 2004).

Das Machbarkeitskonzept wird sich genauer mit dem Waldsportplatz beschäftigen, da er sich im Vergleich zur restlichen Ausstattung des Wittekind-Gymnasiums in einem recht schlechten Zustand befindet. Zudem bietet sich eine kooperative Spendenaktion mit weiteren Sportplatznutzern an.

---

Im Osten der Stadt Lübbecke liegen zwei weitere Sportplätze, die in besonderem Maß dem Fußballsport zur Verfügung stehen. Aus diesem Grund wird der Waldsportplatz weniger frequentiert. Die Umzäunung ist an vielen Stellen kaputt und marode, die aus Schottern bestehende Laufbahn ist von Moosen und Gras be- und überwachsen, zwei alte Garagen dienen als Abstellräume und das Sportplatzhaus ist mit Graffiti besprüht und ebenfalls in einem sehr schlechten Zustand.

In Anlehnung an das vorgestellte Sechs-Phasen-Modell der Kommunikation von Mürle (2001a, 473 ff.) soll ein Planungs-Konzept zur Sanierung des Waldsportplatzes erarbeitet werden. Entscheidend dabei ist, dass nicht von den gewünschten und in den Kapitel 2 und 3 bereits beschriebenen Schulvoraussetzungen ausgegangen wird, sondern die Ist- oder Jetzt-Situation als Ausgangslage dient.

## 4.2 Die Konzeption

### 4.2.1 Erste Phase: Sensibilisierung

#### Aufgabe (vorläufige Formulierung)

Der Waldsportplatz des Wittekind-Gymnasium Lübbecke soll durch Sanierungsarbeiten in einen vernünftigen Zustand gebracht und aufgewertet werden. Die Kosten beziehungsweise ein Kostenvoranschlag für eine Sanierung liegen nicht vor, aus diesem Grund soll exemplarisch ein Vorschlag für die Finanzierung gemacht werden, der unabhängig von den bevorstehenden Kosten zu verstehen ist.

Durch eine Spendenaktion soll die Sanierung finanziert werden. Vereine und andere Institutionen sollen in die Spendenakquise mit einbezogen werden, um ein breites Interesse für dieses Projekt zu erzielen und letztendlich eine höhere Frequentierung des Waldsportplatzes zu bewirken.

---

### Schule (Organisation)

Das Wittekind-Gymnasium Lübbecke hat zurzeit 1001 Schüler, die von 65 Lehrern unterrichtet werden. Seit 1993 wird die Schule von Herrn Friedhelm Sauerländer geleitet. Er organisiert zusammen mit seinem ständigen Vertreter Gerhard Terstegge den schulischen Betrieb in den pädagogischen, personellen und institutionellen Bereichen. Ziel der Schule ist es, allen Schülern die Chance zu bieten, vielfältige Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie eine eigene Persönlichkeit zu entwickeln (Schulprofil 2004).

Sechs Koordinatoren kümmern sich um die Erprobungsstufe, die Mittelstufe und die Oberstufe, sowie um das Aufgabenfeld 1 (Sprachen, Musik, Sport und Kunst), das Aufgabenfeld 2 (Gesellschaftswissenschaften) und das Aufgabenfeld 3 (Mathematik und Naturwissenschaften).

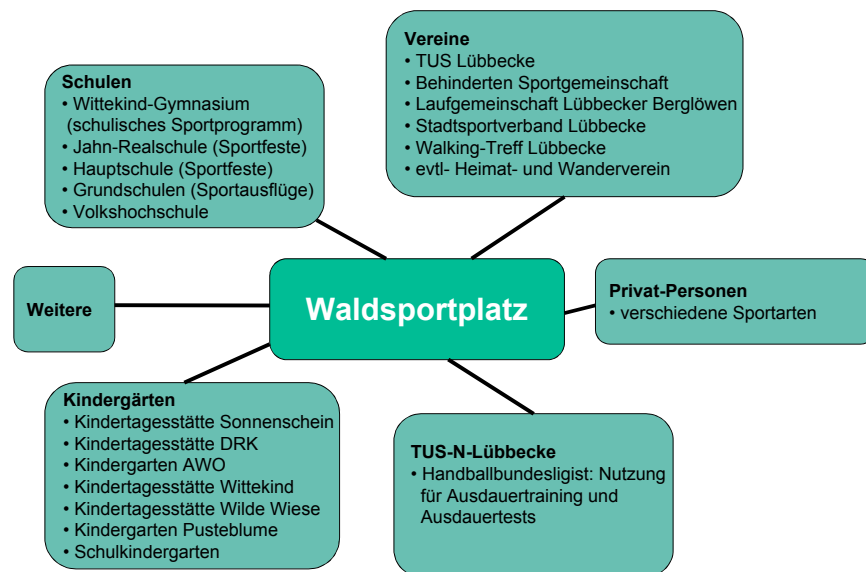
### Projektleitung

Für die erfolgreiche Umsetzung eines Projektes dieses Rahmens ist es sinnvoll eine Planungsgruppe zu benennen, die gemeinschaftlich für die Organisation zuständig ist. Neben dem Schulleiter und dem Stellvertreter gehört der Koordinator des Aufgabenfeldes 1 in diese Planungsgruppe. Weiterhin ist der Schulträger sowie weitere am Projekt Beteiligte mit einzubeziehen. Hierzu gehören unter anderem interessierte Eltern und Schüler (Regenthal 1992: 127).

### Projektobjekt „Waldsportplatz“ – Mögliche Akteure

Für die Spendenakquise „Sanierung des Waldsportplatzes“ ist es von Vorteil, wenn nicht nur das Wittekind-Gymnasium alleine aktiv wird, sondern auch eine Vielzahl von weiteren Profiteuren. Die Abbildung 6 verdeutlicht mögliche Beteiligungen:

Abb. 6: Akteure der Spendenakquise



Quelle: eigene Darstellung

### Offene Fragen

Mürle (2001b: 500 f.) benennt eine Vielzahl von weiteren Leitfragen, die es besonders in der 1. Phase der Sensibilisierung zu stellen und anschließend auch zu beantworten gilt. Die zur Verfügung stehenden Kommunikationsmittel der Schule und die der weiteren beteiligten Akteure müssen herausgestellt werden, das Schulimage sowie das Image der Beteiligten gilt es zu analysieren und für den Spendenprozess einzusetzen, Meinungen der Öffentlichkeit zu kalkulieren und über mögliche Einflussfaktoren nachzudenken.

Ein weiterer wichtiger Aspekt liegt in der Recherche und Rekrutierung kostengünstiger Helfer. Potentiale, die bei den Eltern der Schüler zu finden sind, sowie Unternehmen und Agenturen, die ihre Leistungen günstig oder sogar kostenlos anbieten. Dieses Engagement kann als Corporate Volunteering bezeichnet werden.

#### 4.2.2 Zweite Phase: Analyse

Die benannten Aufgabenfelder sowie die offenen Fragen müssen im anschließenden Schritt (Analyse) weiter vertieft und beantwortet werden. Hierzu bietet sich eine ausführliche Recherche zur Faktensammlung an.

#### Schule, Leistungen, Ziele

Das Wittekind-Gymnasium hat durch den Erweiterungsbau, die neue Sporthalle und Sportaußenanlage und den Umbau des musischen Zentrums an qualitativ hochwertiger Ausstattung dazu gewonnen. Die außergewöhnliche Lage am Fuße des Reinebergs und somit am Wiehengebirge mit Blick über das Lübbecker Land sowie der direkte Anschluss zum Waldsportplatz verleihen dem Gymnasium einen besonderen Status. Insbesondere der Wald und der Waldsportplatz haben sich zu festen Bestandteilen für den Sportbereich entwickelt.

Ferner nehmen Schüler regelmäßig an Landes- und Bundeswettbewerben verschiedener Fachbereiche teil. Für den Fremdspracherwerb werden fünf Sprachen angeboten. Als einzige Schule Deutschlands ist das Wittekind-Gymnasium im Netzwerk „Europrojekt“ vertreten, das einen direkten Austausch mit anderen EU-Schülern bietet.

Nachteilig ist zu erwähnen, dass der Namenspatron Herzog Widukind (althochdeutsch von Wittekind) in keinerlei Weise Erwähnung und Berücksichtigung findet. Herzog Widukind kann als einer der ärgsten Widersacher von Karl dem Großen angesehen werden (Krogel 1997: 21). Eine intensivere geschichtliche Behandlung findet im Unterricht jedoch nicht statt, da der Namenspatron keine besondere Rolle für das Gymnasium darstellt. Für das Gymnasium besteht jedoch die Möglichkeit den Namen oder sogar Markennamen Widukind in erhöhtem Maße auszunutzen und für das Spendenprojekt einzusetzen.

---

Der Name Widukind kommt aus dem althochdeutsch und bedeutet „Kind des Waldes“. Im übertragenen Sinn könnte die Schule auch als „Gymnasium des Waldes“ bezeichnet werden. Eine intensive und öffentliche Kommunikation sowie Auseinandersetzung mit dem geschichtlichen Thema Herzog Widukinds birgt die Möglichkeit einer Schul- und vielleicht sogar Stadtentwicklung. Eine erste gezielte touristische Erschließung des Wiehengebirges hat durch die Gründung des Naturparks TERRA vita, ein Naturpark des Europäischen Geopark-Netzwerks, der von Porta Westfalica/Weser über Osnabrück bis nach Bielefeld führt, und die Ausweisung des Arminius Weg, der von Porta Westfalica/Weser nach Bramsche führt sowie den Wittekindweg, der auf dem Kammweg des Wiehengebirges von Osnabrück nach Porta Westfalica/Weser führt, begonnen (Stadt Lübbecke 2004).

Dem Wittekind-Gymnasium bietet sich also die Möglichkeit zum einen über das generelle Sportinteresse, über die Geschichte der Region und auch über die Bedeutung des Namens Widukind potentielle Spender für die Sportplatzsanierung zu gewinnen.

#### Waldsportplatz, Qualität, Nutzung

Der Waldsportplatz befindet sich ebenfalls in einer privilegierten Lage am Rande des Wiehengebirges und des Reinebergs in unmittelbarer Nähe zum Wittekind-Gymnasium. Er ist von den beiden Stirnseiten zu erreichen, wobei die Ostseite über einen Parkplatz verfügt, auf dem ein Informationsschild auf die vielfältigen bereits erwähnten Wandermöglichkeiten im Wiehengebirge hinweist. Die geschotterten Laufbahnen sind in einem mittelmäßigen Zustand, zudem treten Moos- und Rasenbewuchs auf. Zwei Garagen als Abstellräume umfunktioniert und ein Haus mit Umziehmöglichkeiten sind in einem eher schlechten Zustand. Außerdem treten große Schäden an der Umzäunung auf.

---

Der Sportplatz wird überwiegend in den Vormittagsstunden vom Wittekind-Gymnasium genutzt. In den Nachmittagsstunden steht er der Allgemeinheit zur Verfügung. Die Leichtathletikabteilung des TUS Lübecke, die Laufgemeinschaft Lübecker Berglöwen sowie einige Walking-Treffs nutzen die Anlage ebenfalls.

### Akteure der Sanierung

Bei den beteiligten Unternehmen, die für die Durchführung der Sanierung und die Aufwertung des Waldsportplatzes in Frage kommen, bietet sich ein Corporate Volunteering, d.h. ein gesellschaftliches Engagement der Unternehmen und ihrer Mitarbeiter (Schöffmann 2001: 13), als Chance, die Kosten „relativ“ gering zu halten. Sogenannte Pro-bono-Dienstleistungen, unentgeltliche Dienstleistungen der Unternehmen und Mitarbeiter für das Gemeinwohl (Schöffmann 2001b: 128), könnten gesucht und eingesetzt werden. Dies könnte durch den Einsatz von Projektmanagement- und Fachkompetenz, Teamkompetenz und Gruppenpotenzialen seitens der Unternehmen geschehen.

### Image der Schule

Über das Image des Wittekind-Gymnasiums lassen sich zurzeit keine Aussagen treffen, da bislang keine Befragungen der Schüler, Lehrer sowie Bürger durchgeführt wurden. Gerade in Bezug auf die Entwicklung einer Corporate Identity für das Gymnasium (vgl. Kapitel 3.1) ist dies unumgänglich.

---

### Kommunikationsinstrumente der Schule

Es lassen sich interne und externe Instrumente unterscheiden. Innerhalb des Schulgebäudes bieten sich das Schwarze Brett im Pausen Zentrum (PZ), Lautsprecherdurchsagen, Konferenzen und Sitzungen, Elternabende, die Schülerzeitung, die Schulzeitung sowie Rundschreiben zur Kommunikation an. Nach außen lässt sich das Vorhaben über Plakate, Handzettel, Info-Veranstaltungen, öffentliche Schulveranstaltungen sowie über die lokale Presse, Neue Westfälische, Lübbecker Kreiszeitung und Stadtgespräch, vermitteln (Mürle 2001b: 503).

Ferner sind die Kommunikationsmöglichkeiten der beteiligten Institutionen (Stadt, Vereine, usw.) zu berücksichtigen.

### Dialog- und Zielgruppen

Die Bereitschaft, das Engagement und die Akzeptanz das Spendenprojekt auch umzusetzen muss bei allen Beteiligten analysiert werden, um über das weitere Vorgehen entscheiden zu können. Hierzu zählen das Lehrerkollegium, Schüler, Eltern, Förderverein, Hausmeister und Sekretariat, Schulleitung, allgemeine Öffentlichkeit, Vereine, andere Schulen und Kindergärten, heimische Wirtschaft, die Presse, Bürgermeister, Stadtverwaltung, Schulverwaltung und Oberschulamt.

### Einflussfaktoren

Für das Wittekind-Gymnasium ist im Jahre 1999 gerade erst eine Großinvestition durch den Erweiterungsbau, das musische Zentrum sowie die neue Turnhalle erfolgt und abgeschlossen worden. Eine erneut gewünschte und geforderte Investition in die Schule und somit in den Waldsportplatz könnte auf Kritik und Unverständnis stoßen.

Da die Waldsportplatzsanierung jedoch nicht der Schule allein sondern der Allgemeinheit zu Gute kommt, kann auch von einer positiven Grundhaltung gegenüber der Projektidee ausgegangen werden.

---

Die großen Diskussionen über Sport und Gesundheit sowie Gesundheitserziehung in der Schule könnten positiv verstärkend für die Umsetzung der Projektidee eingesetzt werden, denn mangelnde motorische Fähigkeiten sowie schlechte Konstitutionen im Kindesalter werden durch Studien laufend belegt. Eine Studie des Wissenschaftlichen Instituts der Ärzte Deutschlands (WIAD) hat im Rahmen der Deutschen Herz-Kreislauf-Präventionsstudie herausgefunden, dass Bewegung als zentrale Größe von Zufriedenheit, Leistungsfähigkeit und Gesundheitsstabilität zu betrachten ist (Banzer 2002).

### Analysebilanz

Für die Umsetzung des Spendenprojekts spricht vor allem, dass die Allgemeinheit von der Sanierung und Aufbereitung profitieren würde. Das schulische Eigeninteresse bleibt zwar bestehen, durch den Einbezug weiterer Profiteure kommt der Gemeinschaftssinn jedoch klar zu Geltung.

Gegen die Spendensammlung spricht jedoch, dass der Waldsportplatz und sein Zustand in den Aufgabenbereich der Stadt gehören, und dass sie sich ausschließlich darum zu kümmern hat.

### Beschluss

Betrachtet man die schwierigen finanziellen Situationen der Städte, Gemeinden und Kommunen beziehungsweise die leeren Haushalte, so lässt sich durch eine gemeinschaftliche Spendenaktion mit Appell an den Bürgersinn eine solche Spendenkampagne rechtfertigen. Das Wittekind-Gymnasium kann dabei, insbesondere auf Grund der vormittäglichen Nutzung des Sportplatzes, als Initiator betrachtet werden.

---

Die guten Beziehungen zu allen wichtigen Entscheidungsträgern und Zielgruppen sowie die Miteinbeziehung der Schüler und Eltern sind wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung. Das Wittekind-Gymnasium übernimmt damit die Organisation und Leitung der Spendenkampagne.

### Rebriefing

Der Waldsportplatz der Stadt Lübbecke und des Wittekind-Gymnasiums soll durch eine groß angelegte Spendenaktion saniert und für die Bevölkerung wieder attraktiv gemacht werden.

Die anfallenden Kosten sollen zum Großteil durch die Hauptsponsoren des Handball Bundesligisten TUS-N-Lübbecke, teilweise durch die Stadt Lübbecke und der Rest durch private Kleinspenden und Spenden von Kleinunternehmen getragen werden.

Durch die Spendenaktion will das Wittekind-Gymnasium einen weiteren Verfall des Waldsportplatzes verhindern, die eigenen schulischen Sportinteressen weiter ausbauen und für eine größere Frequentierung des Sportplatzes sorgen. Darüber hinaus ist eine engere Vernetzung des Wittekind-Gymnasiums mit anderen Schulen, Kindergärten, Vereinen und weiteren Einrichtungen gewünscht, die sich zum Beispiel in gemeinsamen Sportfesten oder auch einer parallelen Nutzung des Sportplatzes ausdrücken kann.

#### 4.2.3 Dritte Phase: Zielbildung und Strategie

Für die Spendenaktion soll überwiegend mit Mailings, mit Veranstaltungen (Events) und einer intensiven Pressearbeit gearbeitet werden, da das Wittekind-Gymnasium über keinerlei finanzielle Rücklagen für größere Fundraisinginstrumente verfügt. Die Kommunikation soll vorwiegend sachlich und informativ durchgeführt werden.

Auch das Personal, die Lehrer, stehen nur in einem geringen Maß zur Verfügung, da ihre Lehrtätigkeit kaum Spielraum für weitere Tätigkeiten zulässt.

Die Kampagne soll an das Sportbewusstsein der Bevölkerung, an eine Gesundheitserziehung durch die Schule und eventuell an den historischen Namenspatron Widukind erinnern. Mit einem Appell an den Bürgersinn, an ein „neu entdecktes“ Traditionsbewusstsein und den Sportsgeist sollen bestimmte Zielgruppen bei der Spendenakquise im Vordergrund stehen.

### Marketingziele

Ein Großteil der Spenden soll über die Hauptsponsoren des TUS-N-Lübbecke, einem Handball-Bundesliga-Club, erzielt werden. Dazu gehören die Unternehmen Gauselmann, Wortmann AG, Blase Siebdruck, Merkur Spielothek und der Schulpartner Barre Bräu, die heimische Brauerei, den man in besonderem Maße zur Verantwortung ziehen könnte. Eine gezielte Vernetzung des Bundesligisten mit dem Waldsportplatz für Ausdauertrainings und Ausdauerstest wäre dabei denkbar.

Die Stadt, in dessen Verantwortung der Waldsportplatz liegt, soll auch einen Teil der Kosten mittragen.

Restliche Gelder sind durch kleinere Betriebe, Einzelpersonen und den Erlösen der öffentlichen Veranstaltungen eingeplant.

Bis zu den Sommerferien 2005 sollten die Kosten für die Sanierung und Aufwertung zusammen gekommen sein und eine abgesicherte Durchführung ermöglicht werden.

### Kommunikationsziele

Aus interner Sicht bietet die Spendenaktion für das Kollegium, die Eltern und Schüler die Möglichkeit, sich mit dem Wittekind-Gymnasium stärker zu identifizieren. Durch die Entwicklung eines Wir-Gefühls kann dieses Projekt auch der Aufbruch zu einer Corporate Identity sein.

---

Den Eltern und Privatleuten soll bewusst werden, dass die Sanierung und Aufbereitung des Waldsportplatzes nicht nur eine Investition in die Zukunft der Kinder ist, sondern auch ein Sport- und Gesundheitsbewusstsein in der Bevölkerung vorantreiben kann.

Gerade in Bezug auf den Sport- und Gesundheitsgedanken können auch ansässige Krankenkassen mit in das Projekt einbezogen werden.

Für Wirtschaft, Handel, Banken und weitere mögliche Spender kann der Gedanke des Corporate Volunteering und Corporate Citizenship ein Imagegewinn bedeuten und möglicherweise eine Veränderung in der Unternehmensphilosophie bewirken.

Eine engere Vernetzung von Wirtschaft, Schule, Gemeinnützigen Organisationen und der Bevölkerung wäre ein wünschenswertes Ergebnis.

### Mediastrategie

Eine kostenlose Pressearbeit muss mit als Voraussetzungen betrachtet werden, da die finanziellen Mittel der Schule sehr gering sind. Ziel ist eine regelmäßige Berichterstattung über den gesamten Zeitraum der Spendenkampagne und der Sanierungsdurchführung. Um dies zu erreichen, muss die Schule ständig für attraktive Themen für die Leser- und Zuhörerschaft sorgen.

In zeitlicher Abstimmung zu den Presseveröffentlichungen sollen Mailingaktionen durchgeführt werden. Hierzu zählen neue Anschreiben möglicher Spender sowie dezente Erinnerungsschreiben.

Ferner stellen sich Veröffentlichungen von Scheckübergaben, Informationen über den Stand eines Spendenbarometers sowie umgehende Dankschreiben und Zusendungen von Spendenbescheinigungen als förderlich und motivierend dar.

---

### Budget & Zeitplanung

Auf die Zeitplanung und das Budget beziehungsweise die zu veranlagenden Kosten für eine solche Spendenaktion werden nicht näher eingegangen, da dieses Machbarkeitskonzept auf einer planerischen Ebene ausgearbeitet wurde und zum anderen exemplarisch für mögliche Tätigkeiten der Schule zur Beschaffung zusätzlicher finanzieller Mittel zu verstehen ist.

#### 4.2.4 Vierte Phase: Taktik

Die Kommunikationsmittel und –maßnahmen werden in einem Maßnahmenplan inhaltlich (und zeitlich) abgestimmt.

### Kommunikationsinstrumente und Maßnahmen

Je nach Anlass, ob Spende, Veranstaltung oder Spendenbarometerstand, wird die Presse um Berichterstattung gebeten. Entschieden werden muss auch, ob eine Pressekonferenz, eine Besichtigung oder auch ein Fototermin verabredet wird. Von der Schule angefertigte Presseartikel wie zum Beispiel über den aktuellen Spendenstand eignen sich zur Dokumentation der Kampagne sowie zur Einreichung von Zwischenberichten.

Für die Mailings, Handzettel und Plakate sollte ein einheitliches graphisches Layout gewählt werden. Eine Zusammenarbeit mit einer Medienagentur könnte dabei behilflich sein.

Das Spendenbarometer könnte als eine Eigenkonstruktion eines Kunstkurses an einem öffentlichen Ort (Innenstadt) als Blickfang, Fotomotiv und ständige Erinnerung an die Spendenkampagne aufgestellt werden.

---

Für die schulischen Veranstaltungen und Events, um die Aufmerksamkeit auf das Projekt zu richten und zudem einen Teil der Finanzierung mit zu tragen, bieten sich die Big-Band des Gymnasiums an, sowie Sportveranstaltungen, Kunstausstellungen und Theateraufführungen. In gut gewählten Abständen sollten sie als Höhepunkte während der laufenden Spendenaktion eingesetzt werden. Diese Instrumente bilden nur den groben Rahmen an möglichen Maßnahmen. Kleinere Maßnahmen können und müssen durchgehend geplant werden. Für die Erstellung der Machbarkeitsstudie soll dieser Einblick jedoch genügen.

Die fünfte Phase: Produktion und Realisation und die sechste Phase: Erfolgskontrolle werden in diesem Machbarkeitskonzept nicht weiter behandelt, da wie bereits erwähnt, dieses Konzept auf einer planerischen Ebene geführt wird und exemplarisch für eine mögliche schulische Mitfinanzierung zu verstehen ist. Wie weiter vorgegangen wird ist dem Kapitel 3.2.3 zu entnehmen oder bei Mürle (2001a & 2001b) nachzulesen.

---

## 5. Fazit und Ausblick

Die Ausführungen haben gezeigt, dass das Thema „Alternative Finanzierungsmöglichkeiten für die Schule“ an Bedeutung gewonnen hat. Kooperationen mit der Wirtschaft werden gesucht und auch Sponsoringleistungen bei besonderen Angelegenheiten werden nicht abgelehnt, da finanzielle Hilfen durch den Schulträger und somit durch die Stadt häufig nicht gewährleistet werden können. Zudem ist ein steigendes Interesse der Wirtschaft an den Schulen zu beobachten. Bemühungen auf Seiten der Schulen, Drittmittel zu akquirieren, sind zwar vorhanden, aber eine professionelle Organisation für dieses Themenfeld ist nicht eingerichtet. Bei den Schulen hat sich bislang keine einheitliche Aufgabenzuordnung für Fundraisingaktivitäten herauskristallisiert. Häufig fehlen die vier Hauptkriterien für eine erfolgreiche Ausführung der Fundraisinginstrumente:

- Die Einführung einer zentralen Fundraisingstelle zur Steuerung und Koordinierung aller Fundraisingaktivitäten
- Die Erstellen eines langfristigen Fundraisingplans
- Eine systematische Anwendung der Fundraisingmethoden
- Eine Erfolgskontrolle sowie kontinuierliche Dokumentation aller Fundraisingmaßnahmen

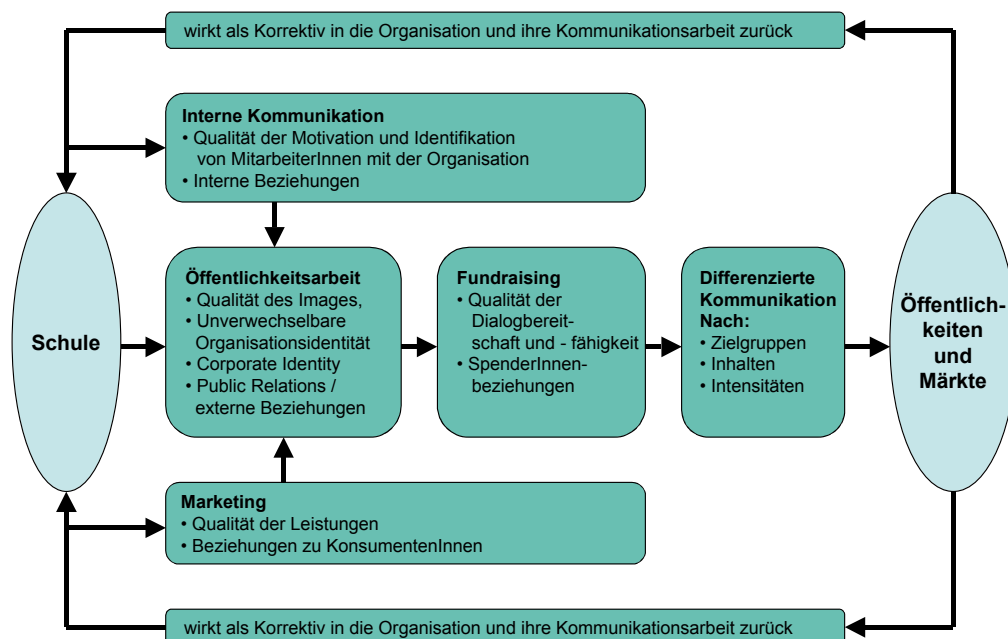
Beim Fundraising stehen die Kommunikation und die Beziehungsgestaltung im Zentrum (Luthe 2001: 102). Das Ziel für die Schulen besteht aus einem erfolgreichen Aufbau, der Aufrechterhaltung und der Intensivierung von Beziehungen zu allen relevanten Bezugsgruppen und Personen. Somit kann laut Luthe (2001: 102) die alternative Mittelbeschaffung primär als Kommunikationsinstrument zur Gestaltung der Spenderbeziehungen verstanden werden.

Weiterhin kann ein möglichst einheitliches Erscheinungsbild im Sinne einer Corporate Identity, das von der Schule nach innen und nach außen vermittelt werden muss, als notwendige Voraussetzung betrachtet werden.

Eine Marketingstrategie zur Beschaffung von Finanzmitteln aus der Wirtschaft und von privaten Spendern muss entwickelt werden, um ein Bildungsangebot auf modernstem wissenschaftlichem Niveau zu sichern. Hierzu gilt es die Schule schrittweise in ihr regionales Umfeld zu positionieren, um durch eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit Gehör für die Bedeutung der schulischen Arbeit zu finden.

Ein wesentlicher Bestandteil des schulischen Managements muss zukünftig also aus einer beziehungsorientierten Kommunikation bestehen. Das Fundraising kann dabei als ein integrativer Bestandteil eines Kommunikationskonzeptes verstanden werden, wie Luthe (2001: 101) es im Konzept der integrierten Kommunikation verdeutlicht (vgl. Abbildung 7).

Abb. 7: Fundraising als integrierte Kommunikation



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Luthe 2001: 101

Im Konzept der integrierten Kommunikation stellt das Fundraising neben den anderen Arbeitsbereichen ein eigenständiges Kommunikationsinstrument dar. Die ganzheitlich ausgerichtete Kommunikationspolitik führt unter anderem auch durch das Fundraising zu einem einheitlichen Erscheinungsbild der Schule. Eine Verbesserung der Schuldarstellung nach innen und außen bedeutet gleichzeitig eine Erhöhung der Erfolgchancen des Fundraising und damit die Möglichkeit auf alternativem Wege zusätzliche Mittel für die Schule zu gewinnen.

Bei allen Überlegungen einer alternativen Finanzierung oder Mitfinanzierung der Schule durch Kooperationen mit der Wirtschaft, darf nicht vergessen werden, dass dem Staat die Aufsicht und Kontrolle über die Chancengleichheit für jeden Schüler, unabhängig von seiner sozialen, ethnischen oder geschlechtsspezifischen Herkunft, obliegen muss.

Gleichzeitig muss der Staat weiterhin in seiner finanziellen Verantwortung an das Bildungssystem gebunden bleiben, um einer Einflussnahme durch die Wirtschaft entgegenzuwirken.

---

## 6. Literaturverzeichnis

Achterholt, Gertrud (1991): Corporate Identity. In zehn Arbeitsschritten die eigene Identität finden und umsetzen. Wiesbaden

Afheldt, Heik (2001): Die Wohltäter kommen. In: Die Zeit 45

Anheier, Helmut, K. & Seibel, Wolfgang (1999): Der Nonprofit Sektor in Deutschland. In: Badelt, Christoph: Handbuch der Nonprofit Organisationen. Strukturen und Management. 2. Auflage. Stuttgart

Arbeitsgruppe Bildungsbericht am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung (1994): Das Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland. Strukturen und Entwicklungen im Überblick. Reinbek

Banzer, Winfried (2002): Bewegung als Motor der Prävention – Strategien und Qualitätssicherung In: [www.who-tag.de/2002themen\\_banzer.htm](http://www.who-tag.de/2002themen_banzer.htm) (8.1.2005)

Bellenberg, Gabriele (2001): Stärkung der Einzelschule: Ansätze zum Management der Ressourcen Geld, Zeit und Personal. Luchterhand Neuwied Kriftel

Beltz, Christian (1995): Beziehungsmanagement. Eine exotische Nebensache des Marketing? In: Absatzwirtschaft (3)

Birkigt, K. & Stadler, M. M. (1980): Corporate Identity – Grundlagen, Fallstudien, Fallbeispiele. München

Bischof, Paul; Hamacher, Claus und Hebborn, Klaus (2001): Öffnung von Schule und Sponsoring in der Praxis – worauf es ankommt! In: Schul sponsoring heute – Möglichkeiten und Grenzen für die Öffnung von Schule. Stiftung Verbraucherinstitut Berlin

---

BMF (1999): Schreiben des Bundesfinanzministeriums vom 18. Februar 1998 zur steuerlichen Behandlung des Sponsoring. In: Böttcher, Jens-Uwe: Sponsoring und Fundraising für die Schule. Ein Leitfaden zur alternativen Mittelbeschaffung. Neuwied, Kriftel

BMFSJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (1996): Ehrenamtliche Tätigkeit und ihre Bedeutung für unsere Gesellschaft. Bonn

Bodenstein, Gerhard & Spiller, Achim (1998): Marketing. Strategien, Instrumente und Organisationen. Landsberg Lech

Böttcher, Jens-Uwe (2001): Fundraising und Sponsoring für die Schule – Geld ist das Medium, nicht das Ziel. In: Döbert, Hans & Ernst, Christian: Finanzierung und Öffnung von Schule. Baltmannseiler

Bruhn, Manfred (1987): Sponsoring als Instrument der Markenartikelwerbung. In: Markenartikel, 49. Jg., Nr. 5

Bruhn, Manfred (2003a): Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz. Wiesbaden

Bruhn, Manfred (2003b): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. Stuttgart

Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing (2003): Großes Interesse an Bildungsfundraising. In: [www.sozialmarketing.de](http://www.sozialmarketing.de) (2.11. 2004)

Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing (2004): Spendenaufkommen je Haushalt. In: [www.sozialmarketing.de/statistiken.29.0.html](http://www.sozialmarketing.de/statistiken.29.0.html) (2.11. 2004)

---

Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing (2004): Die Organisationen in Deutschland mit dem höchsten Spendenaufkommen 2002. In: [www.sozialmarketing.de/statistiken.29.0.html](http://www.sozialmarketing.de/statistiken.29.0.html) (2.11. 2004)

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2004): OECD-Veröffentlichung „Bildung auf einen Blick“. Wesentliche Aussagen in der Ausgabe 2004

Bundesministerium für Bildung und Forschung: Gemeinsame Pressemitteilung von BMBF und KMK: Bildung im internationalen Vergleich. In: [www.bmbf.de/\\_media/press/pm\\_20030916-162.pdf](http://www.bmbf.de/_media/press/pm_20030916-162.pdf) (4.11. 2004)

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2004): Bundeshaushalt 2005 setzt Priorität bei Bildung und Forschung. Pressemitteilung 138/2004 <http://www.bmbf.de/press/1188.php> (14.11. 2004)

Caritas (2004): Ehrenamt in Nordrhein-Westfalen. In: [www.ehrenamt-caritas.de](http://www.ehrenamt-caritas.de) (8.12. 2004)

Crole, Barbara (1998): Erfolgreiches Fundraising im Direct Mail. Strategien, die Geld bringen! Regensburg, Bonn

Deutscher Bundestag (1994): Humanitäres Spendenwesen in der Bundesrepublik Deutschland 1994

Döbert, Hans (2002): Trends in Bildung und Schulentwicklung: Deutschland und Europa. In: Trends in Bildung International Nr. 3 2002. DIPF Online-Magazine: <http://www.dipf.de/publikationen/tibi/tibi.htm> (15.11. 2004)

Eckinger, Ludwig (1999): Leere Kassen als Herausforderung an die Politik. In: Böttcher, Jens-Uwe: Sponsoring und Fundraising für die Schule. Ein Leitfaden zur alternativen Mittelbeschaffung. Neuwied, Kriftel

Haibach, Marita (2001): Anforderungen an Fundraising-Tätige (personelle Voraussetzungen). In: Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente. Wiesbaden

Haibach, Marita (2002): Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis. Frankfurt, New York

Hauert, Friedrich & Lang, Reinhard (2001): Sponsoring. In: Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente. Wiesbaden

Hebborn, Klaus (1999): Sponsoring im Schulbereich – Regeln müssen beachtet werden. In: Verbandszeitschrift 1/99. Verband der Lehrerinnen und Lehrer an Berufskollegs in Nordrhein-Westfalen e.V.

Heinrich, Gerda M. (2002): Macht Schule Sponsoring? Kölner Texte & Thesen 63. Institut der deutschen Wirtschaft. Köln

Heinzel, Helmut (1999): Wie machen es die anderen? Fundraising und Sponsoring im Ausland. In: Böttcher, Jens-Uwe: Sponsoring und Fundraising für die Schule. Ein Leitfaden zur alternativen Mittelbeschaffung. Neuwied, Kriftel

Hendricks, Renate (1999): Sponsoring – eine Wohltat oder eine neue Herausforderung für Schulen? In: Böttcher, Jens-Uwe: Sponsoring und Fundraising für die Schule. Ein Leitfaden zur alternativen Mittelbeschaffung. Neuwied, Kriftel

---

Hermanns, Arnold Univ.-Prof. Dr. (2002): Sponsoring Trends 2002. Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften. Bob Bomliz Group. 2002 [http://bbdo-interone.de/de/home/studien.Par.0006.Link1Download.tmp/Bob-Bomliz\\_SP\\_Trends\\_2002.pdf](http://bbdo-interone.de/de/home/studien.Par.0006.Link1Download.tmp/Bob-Bomliz_SP_Trends_2002.pdf) (15.11. 2004)

Hohn, Bettina (2001): Internet-Marketing und –Fundraising für Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden

Hönig, Hans-Josef (2001): Database-Marketing. In: Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente. Wiesbaden

Hüchtermann, Marion (1999): Das Zukunftsbewusstsein ist da. Erste Ergebnisse einer Umfrage in NRW zum Schul sponsoring. In: Böttcher, Jens-Uwe: Sponsoring und Fundraising für die Schule. Ein Leit faden zur alternativen Mittelbeschaffung. Neuwied, Kriftel

Infratest Burke im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (1999): Freiwilligenarbeit, ehrenamtliche Tätigkeit und bürgerschaftliches Engagement. Oktober 1999

Jach, Frank-Rüdiger (2002): Abschied von der verwalteten Schule. Vorschläge zu einer umfassenden Bildungsreform. Neuwied, Kriftel

Kotler, Philip (1978): Marketing für Nonprofit-Organisationen. Stuttgart

Kotler, Philip u.a. (1999): Grundlagen des Marketing. München

Luthe, Detlef (2001): Fundraising als integrierte Kommunikation. In: Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente. Wiesbaden

---

Meyer-Albrecht, Hans (1999): Werbung und Sponsoring an Schulen. Eine rechtliche Problemskizze für die Schulpraxis. In: Böttcher, Jens-Uwe: Sponsoring und Fundraising für die Schule. Ein Leitfaden zur alternativen Mittelbeschaffung. Neuwied, Kriftel

Meyer, Peter Ulrich (2004): Streit um Schließungen – Senatorin ermahnt Direktoren. In: Hamburger Abendblatt Dienstag 23. November 2004

Krogel, Wolfgang (1997): Widukind – ein historischer Mythos und Chance für die Stadtentwicklung. In: Brakensiek, Stefan: Widukind – Forschungen zu einem Mythos. Stadt Enger. Beiträge zur Stadtgeschichte. Band 9. Bielefeld

Mürle, Gertrud (2001a): Konzeptionslehre: Das Sechs-Phasen-Modell der Kommunikation. In: Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente. Wiesbaden

Mürle, Gertrud (2001b): Beispiel aus der Praxis: Fundraising-Kampagne für die Schulsternwarte des Kepler-Gymnasiums Pforzheim. In: Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente. Wiesbaden

Olins, Wally (1978): The Corporate Personality. London

Packwitz, Jörg (2001): Werbung in der Schule – Regelungen der Bundesländer. In: Schul sponsoring heute – Möglichkeiten und Grenzen für die Öffnung von Schule. Stiftung Verbraucherinstitut Berlin

Partner für Schule, Stiftung der Wirtschaft und des Schul- und Jugendministeriums (2004): Zwischenergebnisse der Befragung Partnerbetriebe für jede Schule. Im Auftrag des Ministerium für Schule, Jugend und Kinder des Landes Nordrhein-Westfalen.

---

Preuschoff, Corinna & Weiß, Manfred (2004): Schulleistungen in staatlichen und privaten Schulen im Vergleich – eine Übersicht über neuere Forschungsergebnisse. In: Trends in Bildung International Nr. 8 2004. DIPF Online-Magazine:  
<http://www.dipf.de/publikationen/tibi/tibi.htm> (15.11. 2004)

Purtschert, Robert (2001): Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen. Bern, Stuttgart, Wien

Puth, Jürgen (1998): Schulmarketing. Theoretische Grundlagen und Ansatzmöglichkeiten. Weinheim

Regenthal, Gerhard (1999): Auf die Botschaft kommt es an. Corporate-Identity-Strategien für Sponsoring. In: Böttcher, Jens-Uwe: Sponsoring und Fundraising für die Schule. Ein Leitfaden zur alternativen Mittelbeschaffung. Neuwied, Kriftel

Regenthal, Gerhard (1999): Corporate Identity in Schulen: Management, Motivation und Marketing für die Selbstgestaltung von Schulen. Neuwied, Kriftel

Regenthal, Gerhard (1992): Identität und Image. Corporate Identity – Praxishilfen für das Management in Wirtschaft, Bildung und Gesellschaft. Köln

Regenthal, Gerhard (1988): Schule stellt sich dar, Schulleiter-Handbuch, Band 48. Braunschweig

Salamon, Lester M., Anheier, Helmut K. und Mitarbeiter (1999): Der Dritte Sektor. Aktuelle internationale Trends. Güterslohn In: Haibach, Marita (2002): Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis. Frankfurt, New York

---

Scheibe- Jaeger, Angela (1996): Finanzierungshandbuch für Non-Profit-Organisationen: Der Weg zu neuen Geldquellen. Regensburg, Bonn

Scheibe-Jaeger, Angela (2001): Fundraising als Managementaufgabe. In: Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente. Wiesbaden

Schiewe, Kirstin (2003): Sozial-Sponsoring: Markt oder Moral? In: Fundraising und Sponsoring. Chancen für ein kirchliches Denken und Handeln. Herrenalber Protokolle 107. Evangelische Akademie Baden.

Schneider, Willy (1996): Die Akquisition von Spenden als Herausforderung für das Marketing. Berlin

Schnell, Reinhard (1999): Die Fiskusfallen vermeiden. Zur steuerlichen Behandlung des Sponsorings. In: Böttcher, Jens-Uwe: Sponsoring und Fundraising für die Schule. Ein Leitfaden zur alternativen Mittelbeschaffung. Neuwied, Kriftel

Schöffmann, Dieter (2001a): Corporate Volunteering – Gelebte Unternehmensverantwortung. In: Schöffmann, Dieter: Wenn alle gewinnen – Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. Hamburg

Schöffmann, Dieter (2001b): Do it yourself – Anregungen für interessierte Unternehmen. In: Schöffmann, Dieter: Wenn alle gewinnen – Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. Hamburg

Schulprofil (2004): In: [www.wittekind.de](http://www.wittekind.de) (12.1. 2005)

Schulz, Lothar (2001): Beschwerdenmanagement. In: Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente. Wiesbaden

---

Schulz, Lothar & Urban, Annette (2001): Mailings. In: Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente. Wiesbaden

Schulz, Lothar (2001): Spenderdank. Formen und Methoden. In: Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente. Wiesbaden

Sponsor Partners (1998): Sponsoring Trends 1998. Bonn  
Sponsor Visions 2000, eine Untersuchung der Agentur „pilot checkpoint“ und des Info-Dienstes „new business“, beide Hamburg; zu beziehen über [www.new-business.de](http://www.new-business.de) (2.11. 2004)

Stadt Lübbecke (2004): In: [www.luebbecke.de](http://www.luebbecke.de) (12.1. 2005)

Stadtverwaltung Köln (2004): Allgemeine Rahmenbedingungen für Sponsoringleistungen im Bereich der Stadtverwaltung Köln. In: [www.stadt-koeln.de/imperia/md/content/pdfdateien/pdf14/5.pdf](http://www.stadt-koeln.de/imperia/md/content/pdfdateien/pdf14/5.pdf) (16.11. 2004)

Stange, Eva-Maria (1999): Wie passt Bildungssponsoring in unseren Staat? In: Böttcher, Jens-Uwe: Sponsoring und Fundraising für die Schule. Ein Leitfaden zur alternativen Mittelbeschaffung. Neuwied, Kriftel

Stiftung Verbraucherinstitut & Ministerium für Schule, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen (2001): Schulsponsoring heute - Möglichkeiten und Grenzen für die Öffnung von Schule. Berlin

TNS-EMNID-Spendenmonitore 1999-2001. In: [www.sozialmarketing.de/statistiken.29.0.html](http://www.sozialmarketing.de/statistiken.29.0.html) (2.11. 2004)

Urselmann, Michael (1999): Fundraising. Erfolgreiche Strategien führender Nonprofit-Organisationen. Bern, Stuttgart, Wien.

Urselmann, Michael (2001): Erfolgsfaktor Fundraising-Planung. In: Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente. Wiesbaden

Vogel, Johann Peter (1999): Was man über Fördervereine wissen muss. In: Böttcher, Jens-Uwe: Sponsoring und Fundraising für die Schule. Ein Leitfaden zur alternativen Mittelbeschaffung. Neuwied, Kriftel

Weiß, Manfred (1999): Was uns die Schule heute kostet. In: Böttcher, Jens-Uwe: Sponsoring und Fundraising für die Schule. Ein Leitfaden zur alternativen Mittelbeschaffung. Neuwied, Kriftel

Weiß, Manfred (2001): Finanzierungsmodelle von Schulen. In: Döbert, Hans & Ernst, Christian: Finanzierung und Öffnung von Schule. Baltmannseiler

Weiß, Manfred (2004): Wettbewerb, Dezentralisierung und Standards im Bildungssystem. In: Trends in Bildung International Nr. 8 2004. DIPF Online-Magazine: <http://www.dipf.de/publikationen/tibi/tibi.htm> (15.11.2004)

Wiarda, Jan-Martin (2004): Schule ohne Aufsicht. In: Die Zeit Nr. 40, 23. September 2004