

Laut gedacht: Fundraising auf Zeit?

Warum der Dritte Sektor jetzt mutiger denken muss

Rafael Alfen | Fundraiser & M.A. Nonprofit Management

Über eine Sache denke ich derzeit viel nach. Oder besser: Ich wundere mich. In einer Zeit, in der staatliche Fördermittel schrumpfen, Unternehmen zögern und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ungewisser werden, müssten zivilgesellschaftliche Organisationen eigentlich alles daransetzen, ihre Eigenmittel zu stärken. Doch stattdessen begegnen mir immer wieder Fundraising-Stellen, die befristet sind – auf ein oder zwei Jahre, häufig mit einem begrenzten Stundenumfang, der den Anforderungen kaum gerecht werden kann. Als ob das reiche. Als ob das funktionieren könne.

Der Dritte Sektor steht unter Druck, und trotzdem behandeln viele Organisationen Fundraising wie ein Projekt auf Probe. Als etwas, das sich bitte schnell amortisieren, besser noch refinanzieren möge. Zwei Jahre mit minimaler Ausstattung – dann soll es sich idealerweise selbst tragen. So scheint die heimliche Hoffnung zu lauten. Nur: Fundraising funktioniert nicht so. Wer das denkt, kann eigentlich nur enttäuscht werden.

Fundraising ist keine Zauberei

Fundraising ist kein Start-up-Pitch, keine Sofortmaßnahme und keine Notlösung. Es ist eine langfristige Investition in die Fähigkeit, Beziehungen aufzubauen, Vertrauen zu schaffen und Bindung zu erzeugen – mit Menschen, die bereit sind, eine Organisation ideell und finanziell zu tragen.

Wer das ernst meint, muss bereit sein zu investieren: in qualifiziertes Personal, in Prozesse, Software, strategische Kommunikation, Datenpflege, rechtliche Expertise, Wirkungsmessung – und vor allem: in Zeit.

Und genau da liegt das Problem. Denn viele Organisationen wollen Fundraising – aber sie können es sich nicht leisten. Sie haben kaum freie Mittel, sind auf projektbezogene Förderung angewiesen und stehen zugleich unter Druck, ihre laufenden Ausgaben zu decken. Hinzu kommt häufig ein Mangel an Fundraisingwissen auf Entscheidungsebene, was dazu führt, dass die notwendige strategische Bedeutung und die dafür erforderlichen Ressourcen nicht angemessen erkannt werden. Die strukturelle Folge: Fundraising-Stellen werden geschaffen – aber unterfinanziert, strategisch isoliert oder zeitlich befristet. Wer so startet, startet mit angezogener Handbremse.

Der widersprüchliche Blick auf Fundraising

Der aktuelle Gehaltsreport 2025 von Talents4Good und der Personio Foundation bringt das Spannungsfeld auf den Punkt: Fundraising-Managerinnen verdienen im Median deutlich weniger als Programm-Managerinnen – und das, obwohl sie für die Mittel verantwortlich sind, die die Programme überhaupt erst möglich machen. In NGOs liegt der Median für Fundraising bei 56.000 €, bei Social Businesses bei 50.000 € – deutlich unter dem Niveau vergleichbarer Funktionen in der Privatwirtschaft. Dabei handelt es sich oft um hochqualifizierte Fachkräfte mit Verantwortung für Budgets in Millionenhöhe.

Woran liegt das? Die Studienautor:innen zitieren Björn Lampe von betterplace.org: „Fundraising wird von vielen Organisationen als notwendiges Übel gesehen.“

Was bedeutet das konkret? Fundraising wird nicht als strategischer Kern verstanden, sondern als notwendiger Zusatz – irgendetwas, das man halt machen muss. Theresa Filipovic ergänzt treffend: „Eine neue Fundraising-Stelle ist immer erstmal eine Investition. Es braucht Geld und Strukturen, bevor Spenden kommen.“

Doch genau diese Strukturen fehlen vielen Organisationen – und der Mut, in sie zu investieren, ebenfalls. Das Ergebnis: Stelleninhaber*innen werden mit unrealistischen Erwartungen konfrontiert und scheitern nicht an ihrem Können, sondern an den Rahmenbedingungen.

Die Marktbereinigung hat begonnen

Ich befürchte, dass wir in den kommenden Jahren eine Marktkonzentration im Dritten Sektor erleben werden. Nicht weil die Idee zivilgesellschaftlicher Arbeit an Relevanz verliert – sondern weil viele kleinere Organisationen schlichtweg keine strukturellen Mittel haben, um Fundraising professionell aufzubauen.

Das Resultat:

- Einige Organisationen werden verschwinden.
- Andere schließen sich größeren Trägern an – als Fachbereich, Projekt oder Regionalstelle.
- Wieder andere fusionieren oder beenden ihre Arbeit ganz.

Das wäre mehr als nur ein ökonomischer Verlust. Es wäre ein demokratischer. Denn mit den kleinen, oft ortsnahe, niedrigschwellig arbeitenden Organisationen verschwindet Vielfalt. Es verschwinden Innovationsräume, Teilhabechancen und Beziehungsgeflechte, die in Großstrukturen schwer zu ersetzen sind.

Fundraising als strategisches Zukunftsthema – nicht als Notnagel

Wenn wir ernst nehmen, dass der Dritte Sektor eine tragende Säule unserer Gesellschaft ist, dann muss Fundraising als Kernkompetenz verstanden und gefördert werden – nicht als Kostenstelle, die sich bitte irgendwie tragen möge.

Was wäre nötig? Zum Beispiel:

- Förderprogramme für Fundraising-Aufbau: Stiftungen oder öffentliche Stellen könnten gezielt Anschubfinanzierung geben – für Personal, Infrastruktur und Strategieberatung.
- Matching-Funds-Modelle: Förderer könnten pro selbst eingeworbene Euro einen Betrag X hinzufügen – und so die Anreizlogik stärken.
- Gemeinsame Fundraising-Einheiten kleiner Organisationen: shared services, Beratungspools, CRM-Systeme.
- Organisationsentwicklung mit Fokus auf Mittelakquise: Fundraising ist kein Silo, sondern muss ins Zentrum strategischer Planung.

Fundraising ist Teil von Resilienz. Wer das jetzt nicht versteht, wird später die Lücke spüren.

Und dann? Die Frage nach dem Wie.

Wenn wir über die Zukunft von Fundraising sprechen, dann geht es nicht nur um Strukturen – sondern auch um Haltungen, um Kulturen. Ein paar offene Gedanken, wie sich Fundraising weiterentwickeln könnte:

- Fundraising muss in Wirkung denken. Menschen wollen spüren, dass ihr Beitrag konkret etwas verändert. Es geht nicht mehr (nur) um emotionale Bilder oder große Erzählungen, sondern um erlebbare Wirkung: ein konkreter Mensch, ein sichtbarer Fortschritt, ein nachvollziehbares Ergebnis.

- Fundraising wird kleinteiliger. Nicht „die Millennials“ oder „die Boomer“ – sondern kleine Sinn-Gemeinschaften: Menschen, die sich mit einem Ort, einem Thema, einer Betroffenheit verbinden. Fundraising wird personalisierter, vielstimmiger, differenzierter.
- Fundraising wird dialogischer. Nicht: „Bitte geben Sie!“ – sondern: „Was möchten Sie mit uns bewegen?“ Partizipation, Mitgestaltung, Transparenz: Das sind die Währungen künftiger Spendenbeziehungen.
- Fundraising braucht internen Rückhalt. Eine Fundraising-Stelle allein wirkt nicht. Wirkung entsteht erst, wenn Geschäftsführung, Fachabteilungen, Kommunikation und ggf. auch Ehrenamt mitziehen. Fundraising ist immer auch Kulturarbeit – innen wie außen.

Fundraising braucht Mut – und ein neues Verständnis von Zeit

Es ist gut, dass viele Organisationen anfangen, Fundraising ernst zu nehmen. Es ist wichtig, dass sie dafür Stellen schaffen. Aber wer das tut, muss sich ehrlich fragen: Bin ich bereit, dieser Aufgabe die Bedingungen zu geben, die sie braucht? Oder wird Fundraising zur Stellvertreter-Hoffnung für ein strukturelles Finanzierungsproblem, das nicht in zwei Jahren lösbar ist?

Der Dritte Sektor braucht Fundraising. Aber Fundraising braucht Zeit, Vertrauen, Rückhalt und – ja – Geld. Wer das nicht bereitstellt, kann keine nachhaltige Wirkung erwarten.

Vielleicht sollten wir also damit aufhören, Fundraising auf Zeit zu denken. Und stattdessen anfangen, es auf Zukunft zu denken.