

# Laut gedacht: Fundraising wird aus Mut gemacht?!

Zum Herzstück wirksamen Fundraisings

Rafael Alfen | Fundraiser & M.A. Nonprofit Management



In meiner täglichen Arbeit als Fundraiser begegnen mir immer wieder Momente, in denen es nicht nur um Zahlen, Kanäle oder Zielgruppen geht – sondern um Haltung. Um den Mut, Werte zu vertreten, Verantwortung zu übernehmen und auch unbequeme Fragen zu stellen. Haltung ist kein nettes Extra, sondern der Kompass, der entscheidet, ob Fundraising glaubwürdig und wirksam sein kann – oder eben nicht.

Der Fundraising-Experte Lars Flottmann hat es einmal so auf den Punkt gebracht: „Fundraising wird aus Mut gemacht.“ Dieser Satz trifft den Kern einer oft unterschätzten Wahrheit. Mut, Haltung und klare Werte gehören zusammen. Doch warum wird genau dieser Mut im Fundraising so selten offen thematisiert? Warum schweigen wir über innere Zielkonflikte, persönliche Zweifel oder das strategische Schweigen, das Haltung manchmal verdeckt?

Lasst uns gemeinsam darüber nachdenken, wie Haltung ins Zentrum gerückt wird. Lasst uns Spannungen und Herausforderungen in diesem Kontext beleuchten und Mut machen, Haltung sichtbar und lebendig zu machen – persönlich wie institutionell. Denn nur so kann Fundraising mehr sein als nur eine Sammlung von Techniken und Zahlen.

## **Haltung zwischen Mut, Mission und Wirkung**

Wer über Haltung im Fundraising spricht, bewegt sich unweigerlich in einem Spannungsfeld – zwischen persönlichem Mut, organisationaler Mission und dem Anspruch auf Wirkung.

Mut braucht es, um Haltung überhaupt sichtbar zu machen – besonders dort, wo sie Reibung erzeugt. Mission gibt die Richtung vor: Wofür treten wir ein, was ist unser Auftrag – und wie konsequent sind wir dabei? Und Wirkung schließlich ist der Prüfstein: Was bewirkt unser Fundraising tatsächlich – in der Welt, in den Köpfen, in den Herzen?

Haltung zeigt sich nicht am Schreibtisch, sondern im konkreten Handeln, an genau diesen Schnittstellen. Dort, wo Menschen entscheiden müssen, wie weit sie gehen. Und wie ehrlich sie dabei bleiben – sich selbst, den Spender:innen und der eigenen Organisation gegenüber.

## **Warum Haltung jetzt wichtiger denn je ist**

Fundraising findet nicht im luftleeren Raum statt. Es ist eingebettet in gesellschaftliche Debatten, politische Spannungen und einen zunehmenden Erwartungsdruck an zivilgesellschaftliche Akteure. In Zeiten, in denen Demokratie unter Druck gerät, Polarisierung und Populismus



wachsen und die gesellschaftliche Mitte brüchiger wird, sind menschenfeindliche Haltungen und Handlungen immer häufiger nicht nur geduldet, sondern teilweise sogar erwartet – ein schmerzlicher Befund, der sich beispielsweise in der Flüchtlingspolitik deutlich zeigt. In diesem Umfeld bekommt Haltung eine neue und dringliche Bedeutung.

Fundraiser:innen und Organisationen stehen zunehmend vor der Herausforderung, sich in einer polarisierten politischen Kultur zu positionieren – oder bewusst neutral zu bleiben. Doch Schweigen ist keine Lösung, denn Haltung zeigt sich gerade dort, wo es unbequem wird. Wie wir kommunizieren, mit welchen Werten wir auftreten und wofür wir Verantwortung übernehmen, strahlt weit über die eigenen Organisationen hinaus.

Wer jetzt fundraist, wirkt mit – nicht nur am Kontoauszug, sondern auch am Klima des gesellschaftlichen Miteinanders. Fundraising ist kein bloßer Mechanismus zur Mittelbeschaffung, sondern ein Teil des demokratischen Diskurses und zivilgesellschaftlicher Gestaltung. Haltung ist dabei kein starres Konstrukt, sondern lebendig, verletzlich und lernfähig. Aber sie braucht Klarheit und den Mut, auch dann sichtbar zu bleiben, wenn es schwierig wird.

Genau deshalb ist Haltung im Fundraising nicht nur Sache einzelner Menschen, sondern etwas, das Organisationen gemeinsam tragen und leben müssen – gerade in unserer Zeit.

## **Haltung konkret. Konkrete Haltung?**

Haltung im Fundraising ist kein abstrakter Begriff, sondern zeigt sich ganz konkret im täglichen Handeln. Sie äußert sich darin, wie wir mit Spender:innen kommunizieren: transparent, ehrlich und respektvoll – ohne Versprechen, die wir nicht halten können. Haltung bedeutet, klare Grenzen zu ziehen, wenn es um ethische Fragen geht, und sich nicht allein am kurzfristigen Erfolg zu orientieren.

Es heißt auch, Verantwortung zu übernehmen für die Wirkung unserer Arbeit: Für die Menschen, die wir unterstützen, aber ebenso für die Gesellschaft als Ganzes. Das kann bedeuten, Projekte kritisch zu hinterfragen, Risiken offen anzusprechen oder auch unbequeme Wahrheiten auszusprechen – selbst wenn das finanziellen Druck bedeutet.

Darüber hinaus zeigt sich Haltung in der Reflexion der eigenen Motivation und der kollektiven Kultur. Fundraiser:innen brauchen den Mut, sich immer wieder selbst zu hinterfragen: Warum



mache ich diese Arbeit? Welche Werte leiten mich? Und wie kann ich diese Werte glaubwürdig vermitteln?

Auf organisationaler Ebene verlangt Haltung, dass Werte nicht nur auf Papier stehen, sondern gelebt werden: in der Personalentwicklung, in Entscheidungsprozessen und in der Art, wie Ressourcen eingesetzt werden. Haltung ist damit ein dynamischer Prozess – erfordert Offenheit, Lernbereitschaft und die Bereitschaft, sich selbst und die Organisation ständig weiterzuentwickeln.

## **Zwischen Schein und Sein: Wenn Wertekommunikation zur Fassade wird**

In der öffentlichen Wahrnehmung kommunizieren viele Organisationen klare Werte – sei es Gleichberechtigung, Nachhaltigkeit oder gesellschaftliche Verantwortung. Doch ein Blick hinter die Kulissen offenbart mitunter ein anderes Bild. Während in Broschüren und auf Webseiten von Diversität die Rede ist, sind Führungspositionen oft noch immer von einem homogenen, meist männlichen Personenkreis besetzt. Die Soziologie nennt dieses Phänomen „homosoziale Rekrutierung“: Menschen, oft Männer, neigen dazu, diejenigen einzustellen oder zu fördern, die ihnen ähnlich sind – eine unsichtbare Barriere, die Gleichberechtigung unterläuft. Willkommen im Thomas-Kreislauf. Das Ergebnis: Gleichberechtigung bleibt oft Wunschdenken, solange dieser Kreislauf nicht durchbrochen wird.

Ähnlich verhält es sich mit dem Thema Umwelt- und Klimaschutz. Auch gemeinnützige Organisationen, die nach außen ein grünes Image pflegen, zeigen oft ein mindestens irritierendes Verhalten: Sie laden zu Kurzstrecken-Flügen für Tagungen ein, versenden Massen an gedruckten Werbematerialien und arbeiten mit Finanzinstituten zusammen, die in fossile Energien investieren. Diese Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit wird schnell zum Vorwurf von „Greenwashing“ – und gefährdet damit Glaubwürdigkeit und Vertrauen.

(Bitte versteht mich nicht falsch: Ich nehme mich da selbst nicht aus. Auch ich verschicke gedruckte Mailings und nutze ein Auto mit Verbrennungsmotor für berufliche Termine. Das macht die Herausforderung, Haltung im Alltag wirklich zu leben, auch für mich greifbar. Die ständige Bewegung zwischen Anspruch und Alltäglichem. Hmpf.)



Warum passiert das? Ein Schlüssel liegt im Konzept des institutionellen Isomorphismus, das Organisationsverhalten erklärt: Organisationen stehen unter dem Druck, sich gesellschaftlichen Erwartungen anzupassen – sei es durch gesetzliche Vorgaben, den Einfluss von Förderern oder die Nachahmung erfolgreicher Vorbilder.

Der **zwanghafte (koerzitive) Isomorphismus** etwa beschreibt den Druck von außen, bestimmte Standards oder Werte zu übernehmen, oft aus dem Bestreben, Legitimität und Ressourcen zu sichern. Doch dieser Druck führt nicht zwangsläufig zu echtem Wandel. Vielmehr übernehmen Organisationen häufig nur die Form, nicht die Substanz. Werte werden zur Fassade, zur leeren Hülle, hinter der sich wenig verändert.

Ebenso kann ein **mimetischer Isomorphismus** wirken, bei dem Organisationen Trends übernehmen, weil sie andere Organisationen beobachten, ohne die eigenen Strukturen und Handlungen kritisch zu hinterfragen. Das Resultat: oberflächliche Anpassungen, die zwar den Anschein von Modernität und Verantwortung erwecken, aber im Kern wenig bewirken.

Der **normative Isomorphismus** schließlich bringt berufliche Standards und Normen ins Spiel, die – idealerweise – professionelle Haltung und ethische Reflexion fördern. Doch auch hier kann die bloße Formalität über die gelebte Realität hinwegtäuschen, wenn Richtlinien nicht wirklich gelebt oder durchgesetzt werden.

Die Folge: Es entsteht ein Spannungsfeld, in dem Organisationen oft zwischen äußeren Erwartungen und innerer Wirklichkeit pendeln. Nur wer diese Diskrepanz ehrlich reflektiert und gezielt adressiert, kann Haltung glaubwürdig verankern. Dazu braucht es messbare Benchmarks, klare Zielvorgaben und eine Kultur der kritischen Selbstüberprüfung.

Haltung darf nicht nur nach außen verkauft werden. Sie muss in Personalentscheidungen, Ressourcenmanagement und Führungsstrukturen sichtbar werden. Sonst wird Fundraising zu einem Spiel mit Symbolen, das letztlich das Vertrauen und die Wirksamkeit gefährdet.

Diese kritische Selbstreflexion ist unbequem, aber notwendig. Denn nur wenn Organisationen den Mut haben, sich selbst zu hinterfragen und nicht nur gesellschaftlichen Trends hinterherzulaufen, können sie Haltung wirklich leben – und damit Fundraising zu einer authentischen, wirksamen Praxis machen.

## **Haltung sichtbar machen und leben**

Haltung ist kein schmückendes Beiwerk in einem Leitbild, das man gedankenlos an die Wand hängt. Sie zeigt sich dort, wo es schwierig wird – in den Momenten, in denen Werte auf die Probe gestellt werden. Wenn eine Spenderin ein Projekt „für deutsche Kinder“ fordert, das in der Organisation kontrovers diskutiert wird. Wenn Förderanträge so angepasst werden sollen, dass sie zwar gut ankommen, aber ethische Kompromisse erfordern. Oder wenn Mitarbeitende intern den Mut finden müssen, unbequeme Entscheidungen kritisch zu hinterfragen und offen anzusprechen.

Fundraiser:innen stehen an dieser Schnittstelle besonders im Fokus. Sie sind Mittler:innen zwischen der Mission ihrer Organisation und den Erwartungen der Geldgebenden – zugleich tragen sie eine eigene ethische Verantwortung für das „Wie“ ihres Handelns. Haltung zu zeigen bedeutet hier oft, einen langen Atem zu haben, Widerstände auszuhalten und auch dann konsequent zu bleiben, wenn es einfacher wäre, leiser zu sein.

Doch Haltung kann nicht nur auf den Schultern Einzelner lasten. Organisationen sind ebenso gefordert, diesen Raum für Haltung aktiv zu schaffen – durch gelebte Führung, transparente Prozesse und eine Kultur, die Reflexion und ehrliche Debatten fördert. Wer Haltung fordert, muss auch ermöglichen, dass sie wirklich gelebt werden kann. Dazu gehört die Bereitschaft, Zielkonflikte nicht zu übertünchen, sondern offen zu benennen und gemeinsam auszuhalten.

Haltung sichtbar zu machen heißt also, nicht nur nach außen Werte zu kommunizieren, sondern diese auch innen im Alltag spürbar zu machen. In der Art, wie Personal ausgewählt und gefördert wird. Wie Ressourcen verteilt und Entscheidungen getroffen werden. Wie Fehler zugegeben und daraus gelernt wird. Eine solche gelebte Haltung schafft Vertrauen – bei Mitarbeitenden, bei Förderern und letztlich auch bei den Menschen, für die wir uns engagieren.

Nur wer Haltung konsequent lebt, kann Fundraising zu mehr machen als zu einem bloßen Mittel zur Mittelbeschaffung. Haltung macht Fundraising glaubwürdig, wirksam und menschlich. Und das ist in einer Zeit, in der gesellschaftliche Spannungen zunehmen und Vertrauen knapper wird, wichtiger denn je.



## **Fazit: Haltung als Kompass im Fundraising**

Haltung ist kein Luxus, sondern ein unverzichtbares Fundament – für glaubwürdiges Fundraising, für wirksames Engagement und für eine Gesellschaft, die Zusammenhalt braucht. Sie verlangt Mut, weil sie immer wieder unbequem ist, Fragen aufwirft und nicht mit einfachen Antworten zufriedengibt. Aber gerade dieser Mut macht den Unterschied.

Fundraising ohne Haltung wird beliebig, austauschbar und verliert seine Kraft. Fundraiser:innen und Organisationen sind mehr denn je herausgefordert, Haltung nicht nur zu behaupten, sondern wirklich zu leben – sichtbar, ehrlich und reflektiert. Denn nur so können sie Vertrauen schaffen und nachhaltige Wirkung entfalten.

Das erfordert Offenheit, die schonungslose Offenheit zur Selbstkritik und die Bereitschaft, sich im Spannungsfeld von Mut, Mission und Wirkung immer wieder neu zu positionieren. Haltung ist lebendig – sie wächst durch Erfahrungen, Dialoge und auch durch Fehler.

Ich möchte euch hiermit einladen, Mut zu leben: Mut, Haltung zu zeigen – in sich selbst und in der eigenen Organisation.

Denn Fundraising wird eben wirklich aus Mut gemacht. Und genau dieser Mut macht es möglich, die Welt ein kleines Stück besser zu machen.

Danke, Lars.