

# Laut gedacht: Fundraising in der Bubble?

Über kluges Wissen, geschlossene Räume und den Mut,  
Brücken zu schlagen

Rafael Alfen | Fundraiser & M.A. Nonprofit Management



## **Eine Beobachtung. Oder ein Gefühl?**

Neulich saß ich auf einer Fundraising-Konferenz. Im Saal wurde intensiv diskutiert: über Förderstrukturen, gesellschaftliche Veränderungen, neue Spendertrends. Es war klug, reflektiert, voller Leidenschaft – ein Raum, der zeigt, wie ernst Fundraiser:innen ihre Rolle nehmen und was für starke Persönlichkeiten doch den Sektor prägen. Und doch, mitten im Zuhören, kam mir der Gedanke: Wer außer uns hört das eigentlich? Unsere Analysen, unsere Denkanstöße, unsere Ideen für Veränderung – sie bleiben meist in diesem Kreis.

## **Diagnose: die Bubble**

Wenn ich von Bubble spreche, meine ich nicht nur die klassischen Fundraising-Konferenzen oder LinkedIn-Threads. Es ist ein ganzes Ökosystem: Fachartikel, Verbandsarbeitskreise, Weiterbildungen, Barcamps. Orte, an denen wir einander verstehen, weil wir ähnliche Herausforderungen teilen. Wir sprechen über den Unterschied zwischen kurzfristiger Kampagne und langfristiger Bindung, wir diskutieren ROI-Berechnungen, Förderlogiken, Haltung und Ethik. Alles hochrelevant – aber fast immer im Kreis von Menschen, die schon längst überzeugt sind. Was fehlt, ist der Resonanzraum nach außen. Denn wer nicht dabei ist – Vorstände, Geschäftsführer:innen, politische Entscheider:innen – bekommt von diesen Reflexionen oft nichts mit. Wir produzieren also kluges Wissen, das im Loop verhallt.

## **Was das mit uns macht**

Das hat Konsequenzen, die viel tiefer reichen, als wir manchmal wahrhaben wollen. Wenn Strategien ohne Fundraising-Kompetenz beschlossen werden, entstehen Strukturen, die am Bedarf vorbeigehen: Projekte ohne Verstetigung, Kampagnen ohne Anschlussfinanzierung, Digitalisierungsinitiativen ohne Spenderperspektive. Gleichzeitig wächst der Frust in der Community: Wir erkennen die Probleme, wir formulieren Lösungen – und erleben doch, dass sie an den entscheidenden Tischen nicht aufschlagen. Manche ziehen sich deshalb zurück, andere wechseln die Branche, wieder andere arbeiten mit einer Mischung aus Resignation und Zynismus weiter. Die Bubble wird so paradoxausweise zu einem Ort der Stärkung *und* der Selbstbegrenzung: Sie gibt Energie – und sie schluckt Energie.

## **Blick über den Tellerrand**



Und ehrlich gesagt: Dieses Phänomen ist nicht nur ein Fundraising-Problem. Ich sehe es auch in anderen Fachcommunities. In der Bildungsforschung werden Studien erarbeitet, in der Sozialarbeit Positionspapiere geschrieben, in der Wissenschaft endlose Debatten geführt. Alles hochkomplex, alles fundiert – und doch bleiben die Erkenntnisse oft in den jeweiligen Szenen hängen. Die Öffentlichkeit, die Politik, die Entscheider:innen bekommen davon nur Bruchstücke mit, wenn überhaupt. Fachdebatten sind notwendig, aber sie erzeugen selten die Energie, die es braucht, um an den entscheidenden Tischen wirksam zu werden. Das Muster ist also kein Spezifikum unserer Szene, sondern ein strukturelles Dilemma: Die Orte, an denen Wissen produziert wird, und die Orte, an denen entschieden wird, sind oft zwei verschiedene Welten.

### **Worauf will ich eigentlich hinaus?**

Wie also schaffen wir es, aus der Bubble herauszukommen? Reicht es, die Sprache zu ändern? Müssen wir unsere Argumente stärker in ökonomische Kennzahlen übersetzen – in ROI, Wachstumskurven, Marktanteile? Denn seien wir ehrlich: Auch im Nonprofit-Sektor wird vieles in Kategorien von Effizienz, Gewinn oder Risiko entschieden. Bei aller Gemeinnützigkeit und allen Beteuerungen nach außen: Wer nicht in der Logik von KPIs spricht, läuft Gefahr, überhört zu werden. Das nervt mich persönlich zwar sehr – aber ich kleines Licht werde dieses System nicht im Alleingang umwälzen.

### **Kulturfaktor**

Aus der Bubble herauszukommen, ist nicht nur eine Frage der Sprache, sondern auch der Kultur. In unseren Fachrunden bewegen wir uns sicher: alle teilen ähnliche Erfahrungen, Abkürzungen werden verstanden, niemand muss lange erklären. Aber draußen funktioniert das nicht. Dort sitzen Menschen, die Fundraising nicht als tägliches Geschäft kennen, sondern als eine von vielen Aufgaben auf dem Tisch. Bin ich bereit, meine Fachlichkeit so zu übersetzen, dass sie verständlich und relevant wird – auch wenn das bedeutet, auf Fachjargon, Selbstverständlichkeiten oder liebgewonnene Gewissheiten zu verzichten? Oder bleibe ich lieber in meiner Szene, wo ich sofort verstanden werde und mich nicht erklären muss? Vielleicht ist genau das der eigentliche Test: ob wir den Mut haben, den Schutzraum zu verlassen.



## Wo sind eigentlich die Entscheider:innen?

Vielleicht liegt ein Teil des Problems darin, dass wir manchmal die falschen Räume adressieren. Wir diskutieren auf Konferenzen, wir posten auf LinkedIn, wir schreiben Fachartikel – und hoffen, dass Entscheider:innen mitlesen. Genau genommen mache ich ja gerade dasselbe: Auch meine Essays sind der Versuch, Denkanstöße nach außen zu tragen, in der Hoffnung, dass sie irgendwann die richtigen Augen erreichen. Nur: In Wahrheit sitzen Entscheider:innen ganz woanders. Befürchte ich.

Vorstände und Geschäftsführer:innen verhandeln Prioritäten in Strategieklausuren, in Aufsichtsratssitzungen oder in den immergleichen Jour Fixes mit ihren engsten Führungskräften. Politiker:innen ringen um Förderlogiken in Ausschüssen, Fraktionen und Verbandsrunden. Und auf Verbandstagungen oder Branchenevents stimmen Führungskräfte ihre Positionen ab, während Fundraising dort oft nicht einmal auf der Agenda steht. Das gilt nicht nur für die freie Wirtschaft – auch im Nonprofit-Sektor werden Prioritäten genau in solchen Räumen verhandelt.

Die nüchterne Wahrheit lautet: Entscheider:innen sind nicht abwesend, sie sind schlicht in anderen Räumen. Wer dorthin will, braucht Zugänge – über Verbündete, über Vorlagen, über Gelegenheiten, die nicht von selbst entstehen. Und vielleicht ist genau das der Punkt: Wir reden viel *untereinander*, aber noch zu selten *mit denjenigen*, die den Ausschlag geben.

## Allein oder gemeinsam?

Vielleicht können wir allein gar nicht so viel reißen. Aber wenn Fachverbände und Netzwerke Positionen bündeln und in die richtigen Gremien tragen, verlassen wir als Szene gemeinsam die Bubble. Denn nicht jede:r Einzelne muss an den Vorstandstisch – manchmal reicht es, wenn unsere Argumente gebündelt und stellvertretend dort ankommen.

## Und jetzt mal konkret

Herauskommen aus der Bubble heißt zuerst: in die Orte der Entscheidung hineinwirken. Strategietagungen, Aufsichtsgremien, Budgetrunden – dort entscheidet sich Priorität. Der Zugang entsteht selten durch „noch ein gutes Argument“, sondern über Vorbereitung, Taktik und anschlussfähige Formate. Ein wirksamer Einstieg ist ein Executive-Memo auf zwei Seiten, das wie eine Investitionsvorlage funktioniert: oben eine klare These („Ohne Wachstumsinvestition X



verfehlten wir in drei Jahren Ziel Y“), darunter ein Drei-Säulen-Case aus Zahl, Risiko, Wirkung. Zahl heißt: Lifetime-Value der Spenderkohorten, Payback-Zeit der Akquise, Deckungsbeitrag nach Overheads, Cashflow-Profil. Risiko heißt: Szenarien A/B/C mit Eintrittswahrscheinlichkeiten – und die Opportunitätskosten des Nicht-Handelns. Wirkung heißt: welche Kernleistungen die Investition schützt oder ausbaut, möglichst mit belastbaren Indikatoren. Wer so argumentiert, spricht „Chief Financial Officer“-Logik, ohne die Mission zu verkaufen. Macht wirklich keinen Spaß, aber hat jemand andere Ideen?

Nicht allein in den Raum zu gehen, ist der zweite Hebel. Entscheider:innen hören vertrauten Stimmen zu. Eine kleine Allianz wirkt Wunder – etwa der Schulterschluss aus Finanzchefin, einer starken Fachbereichsleitung und uns Fundraiser:innen. Vor dem Termin klärt man gemeinsam drei Dinge: welches konkrete Entscheidungsfenster wir treffen, welche Zahl genau „zieht“ und welche Entscheidung wir im Raum wirklich wollen. Der Pitch endet nicht mit „wir brauchen Geld“, sondern mit einer präzisen Beschlussformel: Betrag, Zeitraum, Meilensteine, Abbruchkriterien. So wird aus einem Gespräch eine Beschlussvorlage.

Drittens heißt herauszukommen: zweisprachig werden – ohne sich zu verbiegen. Die Titelseite spricht Kennzahlen, die Rückseite erzählt Haltung. Ein „Executive-Summary vorn, Wirkungs-Narrativ hinten“ sorgt dafür, dass niemand überhört und zugleich sichtbar bleibt, warum diese Zahlen der Mission dienen. Diese Doppelstruktur verhindert, dass KPI-Sprache die Werte verschluckt, und schützt gleichzeitig davor, als „nur moralisch“ abgetan zu werden.

Auch Timing schlägt Talent. Viele Bubbles scheitern nicht am Inhalt, sondern an Zyklen. Wer in Q4 über Ressourcen spricht, wenn Budgets zu sind, predigt ins Leere. Wer eine Strategie-Klausur zwei Monate vorher mit einem Impulspapier bedient, schafft Präsenz im richtigen Moment. Dazu gehört Kalender-Intelligenz: Wann tagt der Aufsichtsrat? Wann werden Ziele verhandelt? Wann werden Risiken aggregiert? Ein 20-Minuten-Slot am Anfang eines Offsites – mit einer klaren Frage und einer klaren Option – ist wertvoller als fünf glänzende Präsentationen zur falschen Zeit.

Externe Legitimation hilft ebenfalls. Innerhalb der Szene wissen wir, was „best practice“ ist; außerhalb wirkt es stärker, wenn jemand anderes das sagt. Ein kurzes Benchmark-Papier erhöht die Fallhöhe des Nicht-Entscheidens. Ein externer Guest im Gremium wirkt stärker als jede Selbstauskunft. Und ein platziertter Guestbeitrag in einer fachfremden, aber von



Entscheider:innen gelesenen Publikation verschiebt Wahrnehmung von „interne Forderung“ zu „branchenweite Notwendigkeit“.

Ein weiterer Weg: Beweis durch Pilot – mit echten K.O.-Kriterien. Statt um „mehr Fundraising generell“ zu ringen, schneidet man ein klar umrissenes Vorhaben heraus: ein 6-Monats-Pilot für Bestandspflege mit zusätzlichem Budget, klaren KPIs, Meilensteinen und einer harten Stop-Regel. Wichtig: der Pilot wird vorstandsnah berichtet – eine einseitige Übersichtsseite im Monatsrhythmus mit denselben drei Linien: Zahlen, Risiko, Wirkung. Wenn der Pilot trägt, lässt sich Skalierung als logische Folge beschließen, nicht als Glaubensfrage.

Und schließlich: Politik und öffentliche Hand erreicht man selten über Appelle, sondern über Anschlussfähigkeit an deren Logik. Das heißt: Haushaltszyklen und Ausschusswege kennen, Vorlagen so schreiben, dass sie in bestehende Routinen passen, und Allianzen über Verbände schmieden. Auch hier wirkt die Doppelstrategie: ein kurzes Positionspapier mit Kosten-Nutzen-Argument plus konkrete Fallbeispiele aus der Praxis. Ein konzentriertes Gespräch im kleinen Kreis erzeugt oft mehr Bewegung als die große Podiumsdiskussion.

### **Gegenwind aus den eigenen Reihen**

Wer die Bubble verlässt, muss sich nicht nur draußen erklären, sondern oft auch drinnen. Schnell kommt der Vorwurf, zu betriebswirtschaftlich zu argumentieren, zu angepasst zu sein, die Haltung zu verwässern. Manche fürchten, dass Fundraising seine Seele verliert, wenn es in KPIs, Deckungsbeiträgen oder Cashflow-Profilen denkt. Andere fragen, ob wir uns damit nicht zu sehr den Logiken anpassen, die wir eigentlich hinterfragen sollten. Ich schließe mich dem durchaus.

Vielleicht ist das eigentliche Dilemma gar nicht der Zugang nach außen – sondern die Rechtfertigung im eigenen Kreis. Denn wer versucht, Brücken zu schlagen, steht oft mit einem Bein in zwei Welten: in der einen die Szene, die Sicherheit gibt, in der anderen die Management- und Politikebenen, die Veränderung ermöglichen. Dazwischen entsteht Reibung – und manchmal auch Einsamkeit. Doch genau diese Reibung könnte der Preis sein, wenn wir wirklich etwas bewegen wollen.

### **Am Ende bleibt die Frage nach Wirkung**



Die Bubble ist kein falscher Ort – sie ist ein realitätsnaher Übungsraum, sie ist Ideenbeschleuniger, sie ist Safe Space. Aber Wirkung entsteht erst, wenn wir die Tür öffnen und in die Räume gehen, in denen entschieden wird. Dafür brauchen wir weniger Predigten und mehr Vorlagen, weniger abstrakte Zustimmung und mehr konkrete Beschlüsse. Zahlen, Risiko und Wirkung – sauber verbunden, zur richtigen Zeit, mit den richtigen Verbündeten. Das ist kein Verrat an Haltung, sondern ihre Übersetzung. Fundraising braucht den Mut, die eigene Komfortzone zu verlassen – und dort zu sprechen, wo Entscheidungen fallen.

Und woran merken wir, dass wir die Bubble wirklich verlassen haben? Vielleicht nicht daran, wie intensiv wir diskutieren – sondern daran, ob Entscheidungen tatsächlich anders getroffen werden: ob Budgets verändert, Strategien erweitert oder politische Rahmenbedingungen neu justiert werden. Wirkung zeigt sich daran, ob unsere Denkanstöße Entscheidungen prägen. Die Frage ist also nicht, ob wir die Bubble verlassen sollen – sondern wie oft wir den Mut haben, es zu tun.