

Laut gedacht: Fundraising als Einzelkämpfer:in?

Ein Text über Rollen, Verantwortung – und die Frage, warum
Fundraising intern so oft allein gelassen wird

Rafael Alfen | Fundraiser & M.A. Nonprofit Management



Thomas (Tom) Neukirchen formulierte einmal einen Satz, der mir echt hängen geblieben bist – lieber Tom, ich hoffe, ich paraphrasiere dich richtig:

Organisationen sollten sich auf zwei oder drei Fundraising-Methoden konzentrieren – diejenigen, die zur Mission passen und die eigene Zielgruppe erreichen. Mehr brauche es nicht.

Ein Satz, der nach klarem Arbeiten klingt.

Nach Prioritäten.

Nach einem Fundraising, das realistisch bleibt.

Die Realität sieht in vielen Organisationen anders aus. Dort tragen einzelne Fundraiser:innen nicht zwei oder drei Methoden, sondern ein ganzes Set an Aufgaben – manchmal zehn oder zwölf parallel. Nicht, weil das strategisch gewollt wäre. Sondern weil Aufgaben im Laufe der Zeit an einer Person kleben bleiben. Oder weil die Stellenbeschreibung von Anfang an so breit angelegt ist, dass man sie eigentlich auf mehrere Schultern verteilen müsste.

Viele Kolleg:innen berichten genau davon: Fundraising, das offiziell als Teamaufgabe beschrieben wird, aber faktisch an einer einzelnen Person hängt.

Dazu gehören Fördermittelanträge, Abrechnungen, Spenderkommunikation, Veranstaltungen, Unternehmenskooperationen, Stiftungsanfragen, Social Media, Datenauswertung, CRM-Pflege, interne Abstimmungen, Ehrenamtsbegleitung und fachliche Weiterbildungen.

Alles wichtig.

Alles relevant.

Aber eigentlich: zu viel für eine Person.

Auch ich kenne diese Arbeitsrealität. Es gibt Tage, an denen ich stolz bin, was ich alles schaffe. Und es gibt Tage, an denen mich diese Bandbreite ehrlich gesagt einfach abfu... nervt – nicht wegen der Aufgaben selbst, sondern weil vieles davon strukturell geteilt werden müsste.

Warum Fundraising so oft Einzelkampf bleibt

Fundraising ist in vielen Organisationen nie wirklich verankert worden. Es ist häufig eine nachträglich eingeführte Funktion, die zwischen Kommunikation, Leitung und Verwaltung schwebt



– je nachdem, wo gerade „Platz“ ist. Manchmal wird es als Kostenfaktor betrachtet, manchmal als Allheilmittel. Kaum je als kulturelle und strategische Querschnittsaufgabe.

Die praktische Folge: Erwartungen entstehen schneller als Strukturen.

Fundraiser:innen sollen Einnahmen steigern, Beziehungen pflegen, neue Zielgruppen erschließen, interne Prozesse professionalisieren und gleichzeitig die Organisation nach außen vertreten. Nur selten wird dabei gefragt, welche Voraussetzungen es dafür braucht – personell, organisatorisch oder kulturell.

Häufig fehlt eine klare Zuordnung:

- Wer entscheidet eigentlich über Prioritäten?
- Wer trägt Verantwortung für Zielgruppenarbeit?
- Welche Rollen spielen Kommunikation, Leitung und operative Bereiche?
- Welche Ressourcen stehen wirklich zur Verfügung?

Weil diese Fragen ungeklärt bleiben, entsteht ein Muster: Man delegiert Fundraising an eine Person und betrachtet das als Lösung. Dass diese Person die benötigten Strukturen nur begrenzt selbst schaffen kann, wird selten mitgedacht.

Das Ergebnis: Fundraising wird zur Ein-Mensch-Abteilung – und bleibt es über Jahre hinweg.

Oder einfach: Das Geld in der Organisation reicht einfach nicht für mehrere Personen, die das Fundraising vorantreiben. Führt jedoch zur Frage, ob wirklich nur die Person mit der Stellenbezeichnung „Fundraising“ für das Fundraising verantwortlich: Organisationales Fundraising?

Das Paradox der isolierten Beziehungen

Fundraising lebt von Beziehungspflege. Von Vertrauen. Von Kontinuität. Man könnte erwarten, dass diese Logik sich auch nach innen übersetzt: in verbindliche Zusammenarbeit, abgestimmte Prozesse, gemeinsame Ziele.

Tatsächlich erleben viele Kolleg:innen das Gegenteil. Viele arbeiten intern erstaunlich isoliert – obwohl sie extern genau das Gegenteil tun. Sie sprechen mit Spender:innen, Stiftungen und Unternehmen, bauen Beziehungen auf und führen Gespräche über Ziele, Wirkung und Sinn. Intern dagegen werden Entscheidungen über Projekte, Kommunikation oder Prioritäten häufig



ohne Fundraising getroffen (Werbung in eigener Sache: Ich verweise hier auf meinen Text „Fundraising nach innen?“ #Werbungende).

Nicht aus bösem Willen, sondern weil Fundraising nicht selbstverständlich Teil der internen Mechanik ist.

Weil unklar ist, in welchem Moment Fundraising eingebunden werden sollte.

Und weil es oft einfacher erscheint, Aufgaben „an die Fundraising-Person“ zu geben, anstatt sie gemeinsam zu betrachten.

So entsteht ein Paradox:

Fundraiser:innen gestalten Beziehungen – arbeiten aber intern häufig allein.

Sie tragen Verantwortung für die Zukunft der Organisation – aber ohne die strukturelle Einbindung, die dafür notwendig wäre.

Sie sollen Nähe herstellen – sitzen aber oft am Rand der internen Entscheidungsprozesse.

Fundraising müsste eigentlich gemeinschaftlich funktionieren: mit klaren Absprachen, geteilten Aufgaben und einem verlässlichen Miteinander. In der Praxis arbeiten viele eher nebeneinander als miteinander.

Was helfen würde – ohne große Reformversprechen

Veränderungen müssen nicht monumental sein. Fundraising braucht keine Revolution, sondern Bewusstsein: Es ist keine Spezialdisziplin, sondern Teil der Organisationsentwicklung.

Ein paar Dinge könnten schon viel bewegen:

1. **Fundraising an strategischen Stellen mitdenken.** Nicht nur, wenn das Jahresende naht oder ein Budget eng wird, sondern bei neuen Projekten, Ideen und Prioritäten.
2. **Verantwortung sichtbar teilen.** Fundraising ist keine Aufgabe, die eine Person „für alle“ erledigt. Es funktioniert besser, wenn Leitung, Kommunikation, operative Bereiche und Ehrenamt gemeinsame Rollen übernehmen.
3. **Erwartungsmanagement klären.** Was ist realistisch? Welche Zielgruppen können wir überhaupt erreichen? Welche Methoden passen zur Organisation – und welche nicht?



4. **Interne Absprachen vereinfachen.** Klare Prozesse, transparente Zuständigkeiten und gemeinsame Planungsgespräche reduzieren Einzelkämpfertum, bevor es entsteht.
5. **Fundraiser:innen ermutigen, Bedürfnisse auszusprechen.** Nicht im Sinne von Forderungen, sondern als Hinweis darauf, was es braucht, um Fundraising nachhaltig zu betreiben:

„Das kann ich leisten – aber nicht allein.“ „Hier brauche ich Unterstützung.“ „Das ist ein Thema für uns als Team, nicht für eine einzelne Person.“

Diese Sätze wirken oft unspektakulär. Aber sie verändern Strukturen langfristig. Benötigen jedoch langen Atem.

Eine Einladung

Viele Fundraiser:innen arbeiten mit großer Professionalität, Engagement und einem tiefen Verständnis für Beziehungen. Einzelkämpfertum entsteht dabei selten aus persönlicher Neigung. Es entsteht aus Strukturen, die zu eng, zu unklar oder zu alt sind für die Anforderungen eines modernen Fundraisings.

Darüber zu sprechen heißt nicht, Schuld zu verteilen. Es heißt, Organisationen dabei zu unterstützen, besser zu funktionieren.

Wir sind viele – aber oft allein unterwegs. Das war nie das Ziel.

Veränderung beginnt selten mit großen Umbrüchen. Sie beginnt mit einer einfachen Frage:

Wie sähe Fundraising aus, wenn wir es tatsächlich gemeinsam gestalten würden?

Eine Frage, die man nicht alleine beantworten muss. Wahrscheinlich ist sie genau dafür gedacht, geteilt zu werden.