

Laut gedacht: Fundraising +1?

Über Karriere, fehlende Pfade und das Gefühl, im eigenen
Beruf Beifang zu sein

Rafael Alfen | Fundraiser & M.A. Nonprofit Management



Immer wieder fällt mir auf, dass wir im Fundraising so viel über Wirkung reden – und so wenig über die Menschen, die sie erzeugen. Wir erzählen Geschichten über gerettete Projekte, über Türen, die sich dank Spenden öffnen, über Teams, die ohne Fundraising gar nicht existieren würden. Aber die Geschichte der Fundraiser:innen selbst? Die erzählen wir selten. Ihre Entwicklung. Ihre Laufbahn. Ihren Platz im System.

Vielleicht liegt das daran, dass es im Fundraising kein richtiges „Karriere-Narrativ“ gibt. Keine berufliche Landkarte, auf der man erkennen könnte, wohin es eigentlich gehen soll. Kein klar definiertes Berufsbild, keine strukturierten Pfade, keine logischen Stufen. Stattdessen stößt man immer wieder auf dasselbe Muster:

Fundraising taucht selten als eigener Bereich auf – sondern gerne mal als „+1“.

- Öffentlichkeitsarbeit + Fundraising.
- Kommunikation + Fundraising.
- Projektmanagement + Fundraising.
- Assistenz + Fundraising.

Fundraising als Anhängsel. Als Zusatzaufgabe. Als „Mach das bitte noch mit.“

Ein Bereich, der Millionen bewegt – aber in Strukturen auftaucht wie ein Hobby.

Und genau das ist der Punkt:

Fundraising wird oft als Aufgabe, nicht als Rolle verstanden.

Als Skill, nicht als Profession.

Als operativ, nicht als strategisch.

Immer wichtig, aber nie eigenständig.

Immer gebraucht, aber selten definiert.

Und wer im System nur als „+1“ geführt wird, wird fast nie „+Leitung“.

Vielleicht beginnt genau hier der Karriereblindspot:

Wenn ein Bereich strukturell als eigener Bereich nicht existiert, entstehen automatisch keine Karrierewege. Dann bleibt Fundraising etwas, das man „dazu“ macht – und genau deshalb wird so selten „daraus“ ein Leitungsbereich.

Das Kerndilemma

Fundraising nimmt in vielen Organisationen eine merkwürdige Doppelrolle ein. Einerseits ist es strukturell unverzichtbar: Projekte entstehen, weil Spenden fließen. Jahreshaushalte stabilisieren sich durch Drittmittel. Wachstum, Innovation, neue Stellen – all das hängt oft unmittelbar am Fundraising. Kaum ein Bereich im Nonprofit-Sektor erzeugt so unmittelbar Ressourcen, Handlungsspielräume und Zukunft.

Gleichzeitig bleibt Fundraising in der Organisationslogik erstaunlich randständig. Es sitzt selten an den Tischen, an denen strategische Entscheidungen getroffen werden. Budgets, Prioritäten, Ausrichtungen – all das wird oft in Leitungskreisen diskutiert, in denen das Fundraising nicht oder nur indirekt vertreten ist. Der Bereich ist wichtig, aber nicht eingebettet; hochgradig relevant, aber organisatorisch unterdimensioniert.

Genau daraus entsteht ein systemisches Spannungsfeld: Fundraising trägt Verantwortung, ohne gleichzeitig Einfluss zu besitzen. Es soll liefern, aber nicht mitgestalten. Es soll die Organisation finanziell stabil halten, wird aber selbst kaum strategisch gedacht. Das Ergebnis ist ein strukturelles Missverhältnis zwischen Bedeutung und Verortung. Ein Bereich, der Ressourcen ermöglicht, bleibt selbst ressourcenschwach. Ein Bereich, der Zukunft schafft, bleibt oft in Gegenwart gefangen.

In dieser Spannung entsteht das Karrieredilemma:

Wo ein Bereich strukturell nicht verankert ist, entstehen keine klaren Karrierepfade. Und wo kein Status verankert ist, entsteht keine Vorstellung davon, wie eine Leitungsebene aussehen könnte. Fundraising ist systemisch relevant, aber nicht systemisch entwickelt.

Ein Beruf ohne Berufsbild

Fundraising ist in Deutschland als Berufsbezeichnung erfasst – aber es ist kein staatlich anerkannter oder geschützter Beruf. Es gibt keinen vorgeschriebenen Ausbildungsweg, keine verbindlichen Mindeststandards und keine einheitlichen Kompetenzprofile.

Heißt:

Wer sich arbeitslos meldet, findet „Fundraiser:in“ im System. Aber ein staatlich anerkanntes Berufsbild ist daraus bis heute nicht geworden.

Gerade diese Unschärfe prägt den gesamten Bereich. Wo ein Beruf nicht klar definiert ist, entstehen auch keine klaren Rollen. Und wo keine Rollen existieren, lassen sich keine strukturellen Karrierepfade aufbauen. Fundraising bleibt damit in vielen Organisationen ein Tätigkeitsfeld ohne systematische Verortung: Jeder versteht etwas anderes darunter, und jeder füllt es anders aus.

Das führt zu einem paradoxen Befund: Ein Bereich, der zentral für die Finanzierung und Stabilität einer Organisation ist, besitzt selbst kaum eine institutionalisierte Form. Mal ist Fundraising Kommunikation, mal Öffentlichkeitsarbeit, mal Projektmittelakquise, mal Beziehungspflege, mal Eventorganisation. Es gibt nicht das Fundraising – sondern viele individuelle Ausprägungen, die selten als Profession gedacht werden.

Für Karrieren ist das folgenreich. Wo ein Beruf kein klares Profil hat, kann sich auch keine Vorstellung davon entwickeln, wie Seniorität aussieht, wie Verantwortung wächst oder welche Kompetenzen den Schritt zur Leitung markieren. Fundraiser:innen werden damit zu Generalist:innen, die vieles können – aber im System oft nicht eindeutig zugeordnet werden können. So entsteht ein Beruf, der wirkt, aber nicht definiert ist. Und ein Berufsbild, das gebraucht wird, aber strukturell nie richtig ankommt.

Führung durch systemfremde Logiken

In vielen Organisationen wird Fundraising nicht von Menschen geführt, die aus dem Fundraising kommen. Leitungsrollen werden häufig mit Personen besetzt, die ihre Erfahrung in der „freien Wirtschaft“ gesammelt haben: im Marketing, im Vertrieb, in der Unternehmenskommunikation oder im Projektmanagement. Das ist nicht per se ein Problem – im Gegenteil, externe Perspektiven können wertvoll sein. Warum der Wechsel in den Dritten Sektor erfolgt, sei dahingestellt; häufiger hört man Sätze wie: „Zwischen 40 und 50 habe ich mir dann doch die Sinnfrage gestellt.“ Das ist ein eigenes Thema – aber relevant für die Logiken, die mitgebracht werden.

Denn genau diese Logiken passen nicht automatisch zu den strukturellen Bedingungen eines Nonprofit. Ökonomische Reflexe, lineare KPI-Modelle und kurzfristige Performance-Denkmuster lassen sich nicht einfach übertragen in ein System, dessen Finanzierung auf Beziehungen, Vertrauen und langfristigen Entwicklungsprozessen basiert. Fundraising folgt dabei nicht den



Regeln einer Transaktion, sondern den Mechanismen der Gabe: Wirkung entsteht nicht aus unmittelbarem Austausch, sondern aus Beziehung, Identifikation und Zeit. Es ist weniger steuerbar, weniger linear und weniger berechenbar als viele klassische Marktlogiken annehmen.

Wenn Führung in diesem Bereich vor allem durch externe Logiken geprägt ist, entstehen mehrere Spannungen:

- Fundraising wird als operatives Tool verstanden, nicht als strategische Disziplin.
- Entscheidungen orientieren sich an kurzfristigen Effekten, nicht an langfristigen Wirkmechanismen.
- Komplexität wird unterschätzt.
- Kompetenz im Fundraising wird als erlernbarer Zusatz betrachtet, nicht als eigene Professionalität.

Für Karrieren hat dies spürbare Folgen. Wenn die Führungsebene die Tiefenstruktur des Fundraisings nicht aus eigener Erfahrung kennt, wird auch die Weiterentwicklung der eigenen Mitarbeiter:innen selten systematisch gedacht. Fundraising wird als Aufgabe geführt, nicht als Profession entwickelt. Und damit bleibt der Weg in Leitungsrollen unscharf, weil selbst die Leitungsrollen nicht fest definiert sind.

So entsteht ein struktureller Effekt: Fundraising wird zwar verantwortet, aber nicht wirklich vertreten. Es bekommt Ziele, aber keine Stimme. Und ein Bereich ohne Stimme kann schwerlich Karrierepfade ausbilden.

Unsichtbare Wirkung, unsichtbare Karriere

Ein weiteres strukturelles Problem des Fundraisings liegt in der Unsichtbarkeit seiner eigenen Wirkung. Fundraising erzeugt Ressourcen, Beziehungen und Stabilität – aber vieles davon lässt sich nur indirekt beobachten. Erfolg ist häufig zeitverzögert, kollektiv verantwortet oder schwer eindeutig einer einzelnen Person zuzuschreiben. Das schafft ein paradoxes Wirkgefüge: Fundraising wirkt stark, aber es erscheint schwach.

Ein Beispiel macht das deutlich. Im Bereich des Erbschaftsfundraisings vergehen zwischen der Errichtung eines Testaments und dem tatsächlichen Eintritt des Falls im Durchschnitt mehrere Jahre. Ich habe einmal von Nadina Shalala gelernt: Zwischen Testamenterrichtung und Todesfall liegen im Schnitt rund sieben Jahre. Die Wirkung einer heute aufgebauten Beziehung zeigt

sich also erst lange nach dem Moment, in dem die Fundraiser:in überhaupt aktiv war – oft in einer Phase, in der andere Menschen oder andere Teams im Fokus stehen. Die Leistung liegt in der Vergangenheit, das Ergebnis in der Zukunft – und die Anerkennung häufig dazwischen verloren.

Während Projektarbeit, Veranstaltungen oder Öffentlichkeitskampagnen sichtbare Resultate erzeugen, bleibt Fundraising im Hintergrund. Die Wirkung zeigt sich in Haushaltszahlen, Jahresabschlüssen oder langfristigen Entwicklungen – Ergebnissen, die selten als persönliche Leistung, sondern als institutionelle Bewegung gelesen werden. Auch Dank und Anerkennung richten sich meist an Projekte, nicht an die Menschen, die ihre Finanzierung ermöglichen.

Hinzu kommt, dass Nichterfolge im Fundraising oft individualisiert werden („da kam nichts rein“), während Erfolge kollektiv verbucht werden („wir haben gut geworben“). Das verstärkt die Unsichtbarkeit: Was gut läuft, verschwindet; was schlecht läuft, bleibt.

Die Unsichtbarkeit der Wirkung überträgt sich auf die Unsichtbarkeit von Karrierechancen.

Die Konsequenz ist klar: Ein Bereich, dessen Wirkung diffuse Spuren hinterlässt, entwickelt nur schwer Status im System. Und Status ist eine zentrale Voraussetzung für Aufstieg.

Jobwechsel als Karrieremotor

Ein weiteres charakteristisches Muster im Fundraising ist die Art, wie berufliche Entwicklung stattfindet. Während in anderen Professionen interne Aufstiegswege existieren, fehlt im Fundraising häufig genau diese Struktur. Das Ergebnis ist ein Karriereverlauf, der sich seltener intern, dafür häufiger extern vollzieht.

In vielen Organisationen zeigt sich das gleiche Bild: Wer bleibt, bleibt auf seiner Position. Wer aufsteigen will, muss wechseln. Nicht weil die eigene Organisation Leistungen nicht anerkennt, sondern weil es keine klar definierten Stufen gibt. Fundraising ist in vielen Häusern ein Einzelarbeitsplatz oder ein kleines Team – ohne Hierarchien, ohne vertikale Bewegung, ohne systematische Entwicklungsperspektive. Karriere entsteht weniger durch die Organisation als durch den Markt.

Der Jobwechsel übernimmt dadurch eine Funktion, die eigentlich in den Organisationen selbst verankert sein müsste: Er macht Kompetenzen sichtbar, ermöglicht größere

Verantwortungsbereiche, schafft Gehaltssprünge und öffnet den Zugang zu strategischeren Rollen. Erst durch den Wechsel werden Fähigkeiten anerkannt, die intern oft selbstverständlich geworden sind.

Diese Dynamik ist vielen Fundraiser:innen vertraut: Entwicklung entsteht oft nicht im Inneren einer Organisation, sondern im Wechsel zwischen Organisationen. Nicht, weil Loyalität fehlt, sondern weil Strukturen fehlen.

Für viele Fundraiser:innen bedeutet das: berufliche Entwicklung entsteht durch Bewegung, nicht durch Verbleib. Es ist die Folge einer Profession, die organisatorisch kaum Karrierepfade ausgebildet hat.

Selbstwirksamkeit als Überdeckung

Viele Fundraiser:innen erleben eine hohe persönliche Wirksamkeit. Kaum ein anderer Beruf im Nonprofit-Sektor bietet so unmittelbare Rückmeldungen: eine dankbare Nachricht einer Spenderin, ein unerwartetes Engagement, eine Beziehung, die sich über Jahre vertieft. Fundraising ist ein Feld, in dem Menschen spüren können, dass ihre Arbeit etwas auslöst.

Doch genau diese Selbstwirksamkeit kann die strukturellen Grenzen des Berufs verdecken. Die emotionale Nähe zur Wirkung ersetzt oft die fehlende Nähe zur Organisation. Die persönliche Resonanz überlagert die mangelnde institutionelle Anerkennung. Man erlebt starke Momente, aber man bewegt sich in einem System, das diese Momente kaum in berufliche Entwicklung übersetzt.

Ich habe an anderer Stelle einmal darüber geschrieben, wie zentral Selbstwirksamkeit im Fundraising ist. Hier zeigt sich die andere Seite: Sie trägt – aber sie trägt nicht notwendigerweise nach oben.

Selbstwirksamkeit wird so zu einer Art professionellen Puffer. Sie stabilisiert, sie motiviert, sie stiftet Sinn. Aber sie nimmt dem System gleichzeitig den Druck, strukturelle Karrierewege zu schaffen. Wo Menschen ihre Wirkung selbst erleben, wird selten gefragt, ob diese Wirkung auch institutionell anerkannt und weitergeführt wird.

Für Fundraiser:innen bedeutet das: Es gibt die individuelle Wirkung – und die strukturelle Leerstelle. Beide existieren gleichzeitig.

Was das System bräuchte

Wenn Fundraising berufliche Entwicklung ermöglichen soll, braucht es mehr als individuelle Leistung und persönliche Motivation. Es braucht Strukturen. Klare Rollen. Definierte Verantwortungsbereiche. Und eine Vorstellung davon, wie Professionalität im Fundraising aussieht.

Erstens: eine klare Verortung im Organigramm.

Fundraising muss als eigener Bereich geführt werden – mit Budget, Mandat und strategischer Einbindung.

Zweitens: ein Kompetenzmodell.

Ohne definierte Kompetenzprofile bleibt Entwicklung zufällig.

Drittens: Karrierewege, die den Beruf ernst nehmen.

Eine logische Abfolge – vom Einstieg über Spezialisierungen bis hin zu Leitungsrollen.

Dass Fundraising bislang kein anerkanntes Berufsbild mit verbindlichem Ausbildungsweg ist, wird selbst auf Verbandsebene seit Jahren als strukturelle Lücke benannt. Die Profession ist etabliert – aber sie ist nicht systemisch verankert.

Viertens: Strategic Development als Führungsfunktion.

Fundraising muss Teil der Zukunftsfrage einer Organisation werden.

Fünftens: eine Kultur, die Beziehungspflege als Führungsaufgabe begreift.

Diese Elemente sind keine Kür, sondern Grundlage dafür, dass ein Beruf, der für Organisationen unverzichtbar ist, auch als Profession ernst genommen wird.

Schluss

Vielleicht ist der Karriereblindspot im Fundraising kein individuelles Defizit, sondern das strukturelle Versäumnis eines Systems, das Wirkung erwartet, aber die Profession dahinter noch immer nicht konsequent mitdenkt. Ein System, das Beziehungen pflegt, sollte auch die Menschen entwickeln, die diese Beziehungen tragen. Karriere entsteht aus individuellem Willen – aber sie braucht Strukturen, die diesen Willen aufnehmen und ermöglichen.

Der Schluss nach dem Schluss

Während ich diesen Text geschrieben habe, saß mir ständig ein kleiner Teufel („Engel links, Teufel rechts – lechz!“) auf der Schulter.

Einer dieser Typen, die ungefragt den Scheibenwischer machen, innerlich hörbar mit den Augen rollen und bei jedem Absatz so seufzen, als würde ich ihm die Zeit stehlen.

Also hab' ich ihn irgendwann gefragt:

„Sag mal... was genau ist eigentlich dein Problem mit meinen Thesen? Es ist doch so?“

Er hat kurz geschmunzelt, sich den Staub von seinem Mini-Sakko geklopft – und dann kam seine erstaunlich klare, erstaunlich uncharmante Antwort.

Vielleicht liegt das Problem nicht nur im System.

Vielleicht liegt ein Teil davon auch bei uns.

Vielleicht haben wir kein starkes Berufsbild, weil wir uns nie eines gebaut haben.

Vielleicht sitzen wir nicht an strategischen Tischen, weil wir zu selten strategisch arbeiten.

Vielleicht gibt es keine Karrierepfade, weil wir selbst kaum Führungsansprüche formulieren.

Vielleicht ist Fundraising unsichtbar, weil wir uns angewöhnt haben, Wirkung schön zu erzählen statt klar zu messen.

Vielleicht sind wir nicht Beifang – sondern zu leise, um gehört zu werden.

Und dann sagt er noch etwas, das sitzen bleibt:

„Fundraising +1“ – oder „Fundraising -1“?

Sind wir wirklich Beifang – oder erzählen wir uns das gerade sehr gemütlich selbst?“

Die Grundthese dieses Essays lautet:

Fundraiser:innen seien strukturell unterbewertet, weil das System sie nicht sieht.

Die Gegenthese lautet:

Vielleicht wird Fundraising deshalb nicht als Profession wahrgenommen, weil Fundraiser:innen selbst kaum dafür kämpfen, eine Profession zu sein.





Keine starke Lobby.

Keine flächendeckenden Standards.

Keine harten Qualifikationsmodelle.

Viel Herz – aber wenig institutionelle Macht.

Andere Berufsgruppen hätten aus diesem Zustand längst ein politisches Projekt gemacht.

Der kleine Teufel sagt:

„Ihr seid nicht Beifang – ihr seid still.“

Beides stimmt: Das System sieht Fundraising nicht.

Aber Fundraising macht es dem System auch leicht, es nicht zu sehen.