

Laut gedacht: Fundraising und der weiße Zettel?

Über Denkblockaden, Erwartungen – und darüber, was sie
mit uns und unseren Organisationen zu tun haben

Rafael Alfen | Fundraiser & M.A. Nonprofit Management



Kennt ihr das?

Die Geschäftsführerin bittet um eine Fundraising-Kampagne, die „mal so richtig zündet“. Im Kita-Vorstand wird der dringende Bedarf für ein neues Außengelände formuliert. Ein Projekt ist fachlich durchdacht, politisch gewollt, inhaltlich überzeugend – nur die Finanzierung fehlt noch.

Gleichzeitig klingelt das Telefon. Eine E-Mail wartet auf Antwort. Ein Termin steht im Kalender, der vorbereitet werden will. Alles wirkt plausibel, alles nachvollziehbar, alles dringlich.

Und dann saß ich da:

Vor einem leeren Dokument, einem Notizblock oder einem weißen Flipchart.

Der weiße Zettel.

Es kommt nichts. Kein Einstieg, kein Gedanke, kein erster Satz, an dem man sich entlanghangeln könnte. Nur dieses leise, unangenehme Gefühl, dass jetzt eigentlich etwas kommen müsste – und dass genau das nicht passiert.

Die Irritation

Der weiße Zettel irritiert. Nicht, weil er laut wäre oder dramatisch, sondern weil er nicht zu dem passt, was im Raum steht. Denn die Aufgabe ist klar formuliert, die Verantwortung verteilt, die Erwartung ausgesprochen oder zumindest implizit vorhanden: Fundraising soll liefern. Jetzt. Hat ja bisher auch ganz gut geklappt.

Dass in diesem Moment nichts entsteht, fühlt sich falsch an. Unprofessionell vielleicht, zumindest erklärungsbedürftig. Dabei ist der weiße Zettel zunächst nichts weiter als ein Zustand. Kein Urteil. Kein Beweis für fehlende Kompetenz. Kein Versagen.

Doch genau so wird er häufig gelesen. Und wenn ich mich ehrlich machen: Das Gefühl des Versagens kommt mir auch manchmal und das ist echt fies. Heftig wirkmächtig.

Der Mythos der jederzeitigen Idee

Im Fundraising hält sich eine Vorstellung erstaunlich hartnäckig: dass Erfahrung gleichbedeutend sei mit permanenter Kreativität. Dass Professionalität bedeute, jederzeit lieferfähig zu sein. Wer schon lange dabei ist, wer „vom Fach“ ist, von dem wird erwartet, dass Ideen nicht



nur vorhanden sind, sondern auch abrufbar. Auf Zuruf, unter Zeitdruck, zwischen zwei Terminen. Und nicht nur Fundraising kann ein Lied davon singen.

Diese Erwartung steht selten offen im Raum. Sie findet sich kaum in Stellenbeschreibungen oder Zielvereinbarungen. Und doch prägt sie den Arbeitsalltag vieler Fundraiser:innen. Der weiße Zettel passt in dieses Bild nicht hinein. Er widerspricht der Annahme, dass Kreativität ein Werkzeug sei, das man bei Bedarf einfach aus der Schublade zieht.

Fundraising als Denk- und Beziehungsarbeit

Dabei ist Fundraising keine Ideenschleuder.

Fundraising ist Denk-, Übersetzungs- und Beziehungsarbeit. Es geht darum, Anliegen zu verstehen, Wirkung einzuordnen, Menschen mitzunehmen. Es geht um Resonanz, Anschlussfähigkeit und Vertrauen. Ideen entstehen in diesem Feld nicht aus dem Nichts, sondern aus Kontext, aus Gesprächen, aus Erfahrung und aus dem Zusammenspiel unterschiedlicher Perspektiven.

Und vor allem brauchen sie Zeit. Zeit, um zu verstehen, worum es eigentlich geht. Zeit, um zu prüfen, was zur Organisation passt – und was nicht. Zeit, um sich in Zielgruppen hineinzudenken, statt lediglich Methoden abzurufen. In diesem Sinne ist der weiße Zettel kein Ausfall, sondern Teil eines Denkprozesses, der mehr ist als das schnelle Produzieren von Einfällen.

Aber gibt es einen von euch, der über „zu viel Zeit“ klagt? Eben.

Woher die Blockade wirklich kommt

Wenn Fundraiser:innen von Denkblockaden sprechen, werden die Ursachen oft bei sich selbst verortet: „Ich war gerade leer.“ „Mir fiel nichts ein.“ „Ich war blockiert.“ Schaut man genauer hin, liegen die Gründe jedoch selten bei der einzelnen Person.

Da ist der permanente Zeitdruck, unter dem Denken nebenbei stattfinden soll – zwischen Meetings, Mails und operativen Aufgaben. Da ist die Isolation vieler Fundraising-Stellen, die als Einzelpersonen-Abteilungen organisiert sind, ohne Sparringspartner:innen und ohne regelmäßigen fachlichen Austausch. Hinzu kommt die Erwartung von Originalität: Jede Kampagne soll neu, besonders und aufmerksamkeitsstark sein, unabhängig von Ressourcen (Kosten!) oder



Kontext. Und schließlich die emotionale Dauerbelastung, die entsteht, wenn Nähe hergestellt, Beziehungen gepflegt und Verantwortung getragen wird – oft ohne sichtbare Anerkennung.

Unter solchen Bedingungen ist der weiße Zettel kein Zufall. Er ist beinahe folgerichtig.

Die Individualisierung eines Strukturproblems

Trotzdem wird die Verantwortung für diesen Moment schnell individualisiert. Wenn nichts kommt, wird selten gefragt, unter welchen Bedingungen hier eigentlich gedacht werden soll. Wer mitdenkt. Wo Raum für Unfertiges ist, für Zweifel, für Umwege.

Stattdessen wird der weiße Zettel zum persönlichen Problem. Zur eigenen Schwäche. Zum stillen Vorwurf an sich selbst. So wird aus einem strukturellen Thema ein individuelles, und aus einem normalen Zustand ein Makel, den man möglichst schnell überwinden soll.

Der Anteil, den ich selbst habe

Vielleicht lohnt es sich an dieser Stelle, den Blick noch einmal zu wenden. Weg von den Strukturen, weg von den Erwartungen der Organisation und hin zu mir selbst.

Denn so sehr der Mythos der jederzeitigen Idee von außen an uns herangetragen wird, so oft tragen wir ihn auch in uns rum. Wir wissen ja, wie Fundraising „funktionieren soll“. Wir kennen die Geschichten von erfolgreichen Kampagnen, von kreativen Durchbrüchen, von dem einen guten Gedanken, der alles verändert. Und nicht selten erzählen wir diese Geschichten weiter – nach außen wie nach innen.

Auch ich kenne diese Dynamik. Ich habe gelernt, Ideen zu präsentieren, Konzepte zu formulieren, Sicherheit auszustrahlen. Ich weiß, wie man Erwartungen bedient, wie man Anschluss herstellt, wie man den Eindruck vermittelt, alles im Griff zu haben. Der weiße Zettel passt in dieses Selbstbild nicht hinein. Er widerspricht dem professionellen Narrativ, das ich selbst mit aufgebaut habe.

Vielleicht liegt genau hier ein Teil der Spannung. Wir kritisieren zu Recht Strukturen, die Kreativität auf Abruf erwarten – und halten zugleich an einem Bild von Professionalität fest, das genau diese Erwartung stützt. Wir wollen ernst genommen werden, wir wollen Wirkung entfalten, wir wollen zeigen, dass Fundraising funktioniert. Und manchmal übersetzen wir dieses Wollen in ein stilles „Ich müsste das doch können“.



So wird der weiße Zettel nicht nur zum Spiegel organisationaler Logiken, sondern auch zu einem Spiegel unseres eigenen Anspruchs. Nicht im Sinne eines Vorwurfs, sondern als Hinweis darauf, wie tief diese Erwartungen bereits in unser Selbstverständnis eingesickert sind.

Vielleicht beginnt Entlastung nicht nur damit, dass Organisationen ihre Erwartungen überprüfen. Vielleicht beginnt sie auch damit, dass wir selbst akzeptieren, dass Denken, Zweifeln und Nicht-Wissen keine Schwäche sind, sondern Teil professioneller Arbeit. Dass Kreativität nicht darin besteht, jederzeit etwas parat zu haben, sondern darin, Prozesse zuzulassen, die nicht sofort ein Ergebnis liefern.

Der weiße Zettel wird dann nicht zum Beweis dafür, dass etwas fehlt – sondern zum Moment, in dem sichtbar wird, wie viel wir uns selbst abverlangen.

Was im Umgang mit dem weißen Zettel hilft

Viele Fundraiser:innen berichten dennoch von ähnlichen Erfahrungen, wenn sie beschreiben, was ihnen hilft, aus solchen Momenten wieder herauszufinden. Nicht als Tricks oder Methoden, sondern als Bedingungen, unter denen Denken überhaupt erst möglich wird.

Austausch mit Kolleg:innen. Ideen laut aussprechen, auch wenn sie noch unfertig sind. Bewegung, ein Wechsel des Raums, Abstand vom Bildschirm. Lesen, anknüpfen, sich inspirieren lassen, statt alles neu erfinden zu wollen. Die Perspektive wechseln und nicht von der Organisation aus denken, sondern von den Menschen, die man erreichen möchte. Und manchmal auch: vertagen. Akzeptieren, dass heute kein Ideentag ist.

All das sind keine Patentrezepte. Sie machen vielmehr deutlich, dass Kreativität im Fundraising selten ein Soloprodukt ist, sondern ein sozialer Prozess. Oder auch: Der Kopf ist rund, damit das Denken seine Richtung ändern kann. Grüße gehen raus ans Phrasenschwein.

Der weiße Zettel als Hinweis

Vielleicht lohnt es sich, den weißen Zettel anders zu lesen. Nicht als Zeichen von Leere, sondern als Hinweis darauf, dass etwas fehlt: Raum, Austausch, Zeit, gemeinsames Denken. Er markiert eine Grenze – nicht der eigenen Kompetenz, sondern der Bedingungen, unter denen Fundraising stattfinden soll.

Fundraising zwischen Idee und Organisation

Organisationen erwarten von Fundraising Ideen, Innovation und Wirkung. Zu Recht. Ohne Fundraising lassen sich viele Vorhaben nicht realisieren. Gleichzeitig wird Fundraising häufig so organisiert, dass genau die Voraussetzungen fehlen, unter denen Ideen entstehen können: Einzelstellen, hohe Erwartungen, geringe strukturelle Einbindung.

Der weiße Zettel ist damit kein individuelles Ereignis. Er ist ein Spiegel organisationaler Logiken. Ein leiser Hinweis darauf, dass Erwartungen und Strukturen nicht zusammenpassen.

Vielleicht braucht Fundraising weniger Druck auf den nächsten Geistesblitz und mehr Räume, in denen Denken möglich ist. Räume, in denen Ideen nicht auf Zuruf entstehen müssen, sondern wachsen dürfen. Nicht allein, nicht unter permanentem Erwartungsdruck und nicht im Modus des ständigen Funktionierens.

Der weiße Zettel wäre dann kein Problem, das es möglichst schnell zu beseitigen gilt. Sondern ein Signal. Ein Hinweis darauf, dass Erwartungen und Bedingungen auseinanderlaufen. Und dass es an der Zeit ist, Fundraising nicht nur nach seiner Wirkung zu beurteilen, sondern auch nach den Voraussetzungen, unter denen diese Wirkung überhaupt entstehen kann.