

Laut gedacht: Fundraising ohne Fundraiser:in?

Über Nebenaufgaben, Organigramme und die Frage, warum Fundraising so oft überall passiert. Nur nicht als eigene Funktion.

Rafael Alfen | Fundraiser & M.A. Nonprofit Management

Es gibt einen Satz, den man im Socialprofit-Sektor erstaunlich häufig hört:

„Fundraising müssen wir unbedingt stärken.“

Der Satz fällt in Strategierunden, in Vorstandssitzungen, in Workshops zur Zukunftssicherung von Organisationen. Manchmal findet er sich auch in Jahresberichten oder Leitbildern wieder, meist irgendwo zwischen Wirkung, Vision und der Feststellung, dass öffentliche Mittel knapper werden und die Zukunftsfähigkeit der Organisation breiter abgesichert werden müsse.

Und meistens ist dieser Satz ernst gemeint.

Spenden werden wichtiger. Öffentliche Förderprogramme verändern sich. Kommunale Haushalte geraten unter Druck. Organisationen spüren, dass ihre Finanzierung verletzlicher wird und dass langfristige Stabilität nicht mehr selbstverständlich aus einer einzelnen Quelle entsteht.

Fundraising wird also wichtiger.

Nur eine Sache passiert durchaus selten: Es wird jemand eingestellt, der Fundraising macht.

Alle machen ein bisschen Fundraising

Stattdessen entsteht in vielen Organisationen eine andere Form der Lösung – eine, die zunächst pragmatisch wirkt und deshalb auch kaum hinterfragt wird.

Fundraising verteilt sich.

Die Öffentlichkeitsarbeit übernimmt die Spendenkommunikation, weil sie ohnehin Texte schreibt und Kanäle bespielt. Die Geschäftsführung pflegt Kontakte zu größeren Förderern oder potenziellen Großspender:innen, weil solche Beziehungen häufig auf Leitungsebene entstehen. Projektleitungen schreiben Förderanträge, weil sie ihre Programme am besten kennen und deren Inhalte überzeugend darstellen können. Und im Ehrenamt entstehen immer wieder Aktionen, Spendenläufe oder lokale Initiativen, die zusätzliche Mittel einwerben.

Auf den ersten Blick erscheint dieses Modell schon irgendwie plausibel. Fundraising ist schließlich kein isolierter Tätigkeitsbereich. Es berührt Kommunikation, Beziehungen, Wirkungsgeschichten, strategische Entscheidungen und organisatorische Entwicklung. Warum also nicht mehrere Bereiche einbeziehen und die Verantwortung auf mehrere Schultern verteilen?



Erst im Alltag zeigt sich, dass diese Verteilung eine unerwartete Nebenwirkung hat:

Wenn Fundraising überall ein bisschen stattfindet, findet es häufig nirgends wirklich statt.

Es entstehen Aktionen, aber selten eine übergeordnete Strategie. Spenden kommen herein, aber eine systematische Beziehungspflege zu Spender:innen entwickelt sich kaum. Einzelne engagierte Personen tragen viel bei, doch ihre Aktivitäten bleiben oft voneinander getrennt und entfalten nur begrenzt eine langfristige Dynamik.

Fundraising existiert in solchen Organisationen durchaus – aber es besitzt keinen festen Ort innerhalb der Organisation.

Das Missverständnis

Hinter dieser Beobachtung verbirgt sich meist kein mangelnder Wille, sondern ein strukturelles Missverständnis darüber, was Fundraising eigentlich ist.

In vielen Organisationen wird Fundraising vor allem als Instrument verstanden: als Kampagne, als Methode, als Sammlung konkreter Maßnahmen, die man je nach Bedarf einsetzen kann. Man organisiert eine Spendenaktion, entwickelt ein Mailing, startet eine Kampagne in den sozialen Medien oder bittet bestehende Unterstützer:innen gezielt um eine zusätzliche Spende.

Wenn diese Aktivitäten Einnahmen erzeugen, entsteht schnell der Eindruck, dass das Fundraising funktioniert.

Doch genau hier liegt eine Verkürzung. Fundraising ist weniger ein Instrument als vielmehr eine Funktion innerhalb einer Organisation. Funktionen haben eine andere Qualität als einzelne Maßnahmen. Sie benötigen Zeit, Kompetenz und Verantwortung. Sie benötigen Menschen, die sie kontinuierlich ausfüllen, und Strukturen, die ihre Arbeit langfristig tragen.

Wenn diese Voraussetzungen fehlen, entsteht ein merkwürdiger Zwischenzustand: Organisationen betreiben Fundraising – aber ohne Fundraiser:innen.

Ein strukturelles Paradox

Ein kurzer Blick auf den Spendenmarkt macht dieses Paradox noch deutlicher.

Die aktuelle Bilanz des Helfens 2025 zeigt, dass sich der Markt verändert. Die privaten Geldspenden gingen im Jahr 2025 um neun Prozent zurück – rund 463 Millionen Euro weniger als

im Vorjahr. Gleichzeitig sank die Zahl der Menschen, die überhaupt Geld spenden. Nur noch etwa 24 Prozent der Bevölkerung haben im vergangenen Jahr mindestens einmal gespendet – rund 15,8 Millionen Menschen.

Mit anderen Worten: Weniger Menschen tragen den Spendenmarkt.

Gleichzeitig steigt paradoxerweise die durchschnittliche Spendenhöhe. Eine einzelne Spende lag 2025 im Schnitt bei rund 46 Euro und damit so hoch wie nie zuvor. Doch höhere Einzelbeträge können den Rückgang der Spenderzahl nicht ausgleichen. Der Markt verliert Reichweite.

Fundraising wird also nicht einfacher.

Es wird schwieriger.

Eine demografische Realität

Hinzu kommt eine zweite Entwicklung, die im Fundraising häufig bekannt ist – aber selten wirklich strategisch durchdacht wird.

Der Spendenmarkt ist stark von älteren Generationen geprägt. Die Altersgruppe 60+ trägt rund 58 Prozent des Spendenaufkommens. Gleichzeitig schrumpft genau diese Generation demografisch, während ihr Spendenvolumen bereits rückläufig ist.

Mit anderen Worten: Ein erheblicher Teil der heutigen Finanzierung vieler Organisationen hängt an einer Generation, die strukturell kleiner wird.

Das bedeutet nicht, dass jüngere Menschen nicht spenden. Aber es bedeutet, dass sich die Spendenbasis verändert – und dass Organisationen langfristig neue Unterstützergruppen aufbauen müssen.

Fundraising wird damit nicht nur wichtiger.

Es wird strategischer.

Wenn Finanzierung zur Nebenaufgabe wird

Und genau hier entsteht eine bemerkenswerte Spannung.

Der Spendenmarkt wird kleiner.

Er wird demografisch älter.



Und er wird kompetitiver.

Immer mehr Organisationen bewegen sich in einem Finanzierungsraum, der nicht unbegrenzt wächst.

Und trotzdem behandeln viele Organisationen Fundraising weiterhin wie eine Nebenaufgabe.

Nicht, weil es unwichtig wäre, sondern weil es organisatorisch keinen klaren Raum erhält. Nebenaufgaben besitzen jedoch eine Eigenschaft, die in komplexen Organisationen kaum zu vermeiden ist: Sie konkurrieren permanent mit Hauptaufgaben.

Wenn Projekte laufen, richtet sich die Aufmerksamkeit auf ihre Umsetzung. Wenn Kommunikationskampagnen geplant werden, stehen Reichweite und Öffentlichkeit im Mittelpunkt.

Wenn Krisen auftreten, verschiebt sich die Priorität ohnehin. Seid ehrlich: Das kennt ihr ihr alle.

Fundraising rutscht in solchen Situationen leicht ans Ende der Liste.

Das geschieht selten aus mangelndem Engagement oder fehlender Einsicht. Es geschieht aus struktureller Logik. Organisationen priorisieren zwangsläufig das, was organisatorisch klar definiert ist – und genau diese Klarheit fehlt Fundraising häufig.

Fundraising verändert Organisationen

Wer Fundraising ernst nimmt, stellt schnell fest, dass es weit mehr berührt als nur die Einnahmeseite einer Organisation.

Fundraising stellt Fragen.

Wer sind eigentlich unsere Zielgruppen?

Wie erklären wir unsere Wirkung nach außen?

Welche Geschichten erzählen wir über unsere Arbeit?

Und welche Beziehungen wollen wir zu den Menschen aufbauen, die diese Arbeit ermöglichen?

Plötzlich geht es nicht mehr nur um Geld.

Es geht um Kommunikation, um strategische Prioritäten, um die Frage, welche Aspekte der eigenen Arbeit sichtbar werden und welche im Hintergrund bleiben. Fundraising zwingt Organisationen dazu, sich selbst zu erklären – und genau darin liegt seine transformative Kraft.

Fundraising ist deshalb selten nur ein Instrument.

Es ist häufig ein Spiegel.

Die eigentliche Frage

Vielleicht liegt die spannende Frage deshalb gar nicht darin, warum Fundraising in vielen Organisationen nicht stärker wächst.

Vielleicht liegt sie vielmehr darin, wie Organisationen Fundraising überhaupt verstehen.

Ist Fundraising eine gelegentliche Aktivität, die man je nach Bedarf aktiviert?

Oder ist es eine professionelle Funktion, die genauso ernst genommen werden muss wie Kommunikation, Programme oder Geschäftsführung?

Die Entwicklungen im Spendenmarkt legen zumindest nahe, dass diese Frage an Bedeutung gewinnt. Wenn weniger Menschen spenden, wenn ein großer Teil des Spendenaufkommens von älteren Generationen getragen wird und wenn gleichzeitig immer mehr Organisationen um Aufmerksamkeit und Vertrauen werben, wird Fundraising nicht einfacher – sondern anspruchsvoller.

Gerade deshalb wirkt es bemerkenswert, wie viele Organisationen weiterhin versuchen, Fundraising ohne Fundraiser:innen zu betreiben.

Solange Fundraising keinen klaren Ort in Organisationen erhält, wird es häufig genau das bleiben, was es in vielen Häusern heute schon ist: etwas, das überall ein bisschen passiert – aber nirgends wirklich.

Und vielleicht lautet die eigentliche Diagnose dann nicht:

Fundraising funktioniert bei uns nicht.

Sondern:

Wir versuchen Fundraising zu betreiben – ohne Fundraiser:innen.