

Laut gedacht: Fundraising als Führungsaufgabe?

Über Zustimmung, Readiness und die organisatorischen Folgen eines einfachen Satzes

Rafael Alfen | Fundraiser & M.A. Nonprofit Management

Der Konsens ohne Konsequenz

Neulich saß ich wieder auf einer Veranstaltung irgendwo zwischen Fundraising-Fachdebatte, Organisationsrealität und jener eigentümlichen Mischung aus analytischer Schärfe und kollektiver Erschöpfung, die viele Räume des Fundraisings inzwischen prägt, wenn Menschen aus sehr unterschiedlichen Organisationen zusammenkommen, um über Finanzierung, gesellschaftliche Veränderungen, Spenderverhalten, politische Rahmenbedingungen oder die Zukunft der Zivilgesellschaft nachzudenken. Und wie so oft in den vergangenen Monaten fiel irgendwann auch dort wieder dieser Satz, der inzwischen fast schon zum festen Inventar solcher Diskussionen gehört und meist eine erstaunlich schnelle Einigkeit erzeugt: „Fundraising muss Chef:innensache sein.“ Einer Aussage, der kaum noch ernsthaft widersprochen wird, weder auf Panels noch in Strategiegesprächen, Fachartikeln oder LinkedIn-Kommentaren, und die vermutlich gerade deshalb begann, mich zunehmend zu beschäftigen — allerdings weniger wegen ihres Inhalts als wegen der merkwürdigen Spannung, die sich auftut, wenn man diesen breiten Konsens mit der organisatorischen Realität vieler Häuser vergleicht.

Dass dieser Gedanke längst nicht nur als beiläufige Branchenfloskel existiert, sondern im Fundraising-Diskurs sehr bewusst formuliert wird, zeigte zuletzt auch Miriam Wagner Long, die in ihrem Beitrag „Fundraising ist Chef:innensache – aber was heißt das eigentlich?“ genau diese Frage nach Leadership, Verantwortung, Haltung und dem inneren Zustand von Organisationen aufgriff. Und vielleicht ist gerade das interessant: Es fehlt nicht mehr unbedingt an klugen Stimmen, die Fundraising als Führungsaufgabe beschreiben; es fehlt auch nicht an Zustimmung, wenn dieser Gedanke ausgesprochen wird. Auch ich selbst propagiere ihn inzwischen regelmäßig, spreche davon, dass Fundraising Führungsaufgabe sein müsse, und ernte dafür fast immer Zustimmung. Vielleicht ist genau das inzwischen der Punkt, der mich irritiert: dass die grundsätzliche Erkenntnis offenbar längst im Diskurs angekommen ist — und sich gleichzeitig in erstaunlich vielen Organisationen weiterhin das Gefühl hält, Fundraising arbeite strukturell eher neben der Organisation als wirklich in ihr verankert.

Früher die Hoffnung: Das Wissen erreicht die Entscheider:innen nicht

In meinen Gedanken über „Fundraising in der Bubble“ habe ich noch stärker von der anderen Seite auf dieses Problem geschaut: von den Räumen aus, in denen Fundraiser:innen miteinander diskutieren, Wissen erzeugen, Erfahrungen verdichten und oft sehr genau beschreiben können, warum kurzfristige Kampagnenlogiken nicht ausreichen, warum Beziehungspflege Zeit braucht, warum strategisches Fundraising nicht nebenbei entsteht und warum Organisationen andere Voraussetzungen schaffen müssten, wenn sie langfristig unabhängiger, sichtbarer und handlungsfähiger werden wollen. Die damalige Frage war, ob dieses Wissen überhaupt die Orte erreicht, an denen entschieden wird; ob also unsere Fachdebatten, unsere Konferenzen, unsere Arbeitskreise, unsere LinkedIn-Diskussionen und unsere klugen Analysen nicht zu häufig in einem Kreis verhallen, der längst überzeugt ist, während Vorstände, Geschäftsführungen, Aufsichtsgremien oder politische Entscheider:innen ganz woanders über Prioritäten verhandeln.

Inzwischen frage ich mich, ob diese Diagnose zwar weiterhin stimmt, aber vielleicht nicht mehr ausreicht. Denn die Erfahrung vieler Gespräche legt nahe, dass zumindest ein Teil dieses Wissens längst in Entscheidungsräumen angekommen ist: Führungskräfte hören, dass Fundraising mehr ist als Mittelbeschaffung, sie kennen die Begriffe strategische Verankerung, Leadership oder Chef:innensache, und nicht selten stimmen sie diesen Gedanken sogar ehrlich zu. Vielleicht, und damit wäre das Phrasenschwein für diesen Text zumindest einmal ordnungsgemäß gefüttert, haben wir an dieser Stelle also weniger ein Wissensproblem als ein Umsetzungsproblem. Genau dadurch verschiebt sich für mich die Frage: Nicht mehr nur, ob Fundraising-Wissen die richtigen Räume erreicht, sondern warum es dort so häufig nicht jene organisatorischen Folgen entfaltet, die seinem Inhalt eigentlich entsprechen müssten.

Fundraising als organisationale Zumutung

Fundraising als Führungsaufgabe zu verstehen, klingt zunächst nach einer relativ naheliegenden Forderung, vielleicht sogar nach einer Selbstverständlichkeit, wenn man bedenkt, dass es um Einnahmen, Zukunftsfähigkeit und die langfristige Handlungsfähigkeit von Organisationen geht. Je länger man jedoch darüber nachdenkt, desto deutlicher wird, dass in dieser Forderung

viel mehr steckt als die Bitte, dass Geschäftsführungen gelegentlich ein Mailing gegenlesen, bei einem Spendertermin dabei sind oder Fundraising in der nächsten Strategieklausur freundlich erwähnen. Professionelles Fundraising greift tiefer in Organisationen ein, weil es nicht nur eine Methode zur Beschaffung zusätzlicher Mittel ist, sondern eine Arbeitslogik, die Kommunikation, Prioritäten, Beziehungspflege, Datenqualität, Transparenz, Zeitverständnis, Ressourcenzuteilung, Entscheidungswege und am Ende auch Machtfragen berührt. Wer Fundraising ernst nimmt, muss klären, wer nach außen spricht, welche Geschichten erzählt werden dürfen, welche Wirkungen tatsächlich belegbar sind, welche Beziehungen gepflegt werden, wer Zugang zu welchen Informationen hat, welche Investitionen vorfinanziert werden und wie viel Unsicherheit eine Organisation auszuhalten bereit ist, bevor sich Erträge zeigen. Genau deshalb ist Fundraising vielleicht so häufig verbal willkommen und organisatorisch gleichzeitig gebremst: Viele Organisationen wünschen sich die Ergebnisse professionellen Fundraisings, aber nicht immer die Veränderungen, die nötig wären, damit diese Ergebnisse überhaupt entstehen können.

Ausgelutscht, aber brandaktuell: Institutional Readiness

Vielleicht müsste deshalb viel häufiger nicht nur gefragt werden, ob eine Organisation Fundraising betreibt, sondern ob sie überhaupt bereit ist, Fundraising wirksam werden zu lassen. Dieses etwas sperrige, aber hilfreiche Wort der Readiness beschreibt für mich genau diese vorgelegte Ebene: die Frage, ob eine Organisation nicht nur zusätzliche Einnahmen möchte, sondern auch jene strukturellen, kulturellen und personellen Voraussetzungen mitbringt oder schaffen will, die professionelles Fundraising braucht. Dazu gehört strategische Geduld, weil Beziehungen nicht im Rhythmus von Haushaltsjahren wachsen; Investitionsbereitschaft, weil Fundraising nicht erst dann Ressourcen benötigen kann, wenn es sie bereits erwirtschaftet hat; sichtbare Führung, weil gerade größere Beziehungen selten allein aus einer Fachabteilung heraus entstehen; bereichsübergreifende Zusammenarbeit, weil Fundraising auf Geschichten, Wirkung, Daten, Kommunikation und Fachlichkeit angewiesen ist; und nicht zuletzt Entscheidungsfähigkeit, weil jede Fundraisingstrategie irgendwann an den Punkt kommt, an dem nicht noch ein weiterer Arbeitskreis, sondern eine Priorisierung nötig ist. Genau an dieser Stelle zeigen sich in der Praxis oft die eigentlichen Brüche. Manchmal zeigt sich das in einem einzigen Gespräch. Da wird ernsthaft über Großspenden gesprochen, über Potenziale, Zielgruppen, Ver-

mögen, Netzwerke und darüber, dass man diesen Bereich künftig stärker entwickeln müsse. Und irgendwann steht unausgesprochen, manchmal auch ausgesprochen, die Frage im Raum, wer diese Beziehungen eigentlich tragen soll. Wer geht mit in Gespräche? Wer öffnet Türen? Wer ruft an? Wer bleibt über Jahre in Kontakt? Genau an diesem Punkt wird aus der Strategiefrage plötzlich eine Führungsfrage — und nicht selten wird es dann stiller im Raum. Denn eine Organisation will Großspenden, aber niemand aus der Führung möchte Beziehungen pflegen; sie will ein CRM, aber möglichst keine Prozesse verändern; sie will Fundraising-Wachstum, aber keine zusätzlichen Ressourcen binden; sie spricht von strategischer Bedeutung, bindet Fundraising aber weiterhin erst dann ein, wenn Konzept, Budget oder Kommunikation im Kern bereits entschieden sind. Das ist selten böser Wille, meistens eher gewachsene Logik, Überlastung, Unsicherheit oder ein tiefsitzender Wunsch, zusätzliche Einnahmen zu gewinnen, ohne die eigene Organisation allzu sehr verändern zu müssen.

Das Erwartungsparadox

Genau daraus entsteht ein Paradox, das mir in Gesprächen mit Organisationen, Fundraiser:innen und Führungskräften immer wieder begegnet: Fundraising wird gleichzeitig mit enormen Erwartungen aufgeladen und organisatorisch erstaunlich vorsichtig behandelt. Es soll zusätzliche Mittel erschließen, Wachstum ermöglichen, wegbrechende Förderungen kompensieren, neue Zielgruppen erreichen, Stabilität schaffen, Innovation finanzieren und im besten Fall auch noch die Sichtbarkeit der Organisation erhöhen; zugleich bleibt es vielerorts rechtfertigungsbedürftig, personell knapp ausgestattet, investiv misstrauisch beäugt und in seinen Entscheidungsmöglichkeiten begrenzt. Fundraising ist dann Hoffnungsträger und Kostenstelle zugleich, Rettungserwartung und Budgetrisiko, strategische Zukunftsfantasie und operative Zusatzaufgabe. Gerade in dieser Gleichzeitigkeit liegt eine stille Überforderung, weil von Fundraiser:innen Wirkungen erwartet werden, die sie ohne entsprechende Ressourcen, Zugänge und Mandate kaum erzeugen können. Man erwartet Wirkung, ohne Macht zu geben. Und vielleicht beschreibt dieser Satz einen der zentralen Widersprüche sehr vieler Fundraisingstrukturen: Organisationen wünschen sich die transformative Kraft des Fundraisings, halten es aber zugleich oft in einer Position, aus der heraus genau diese Kraft nur begrenzt entfaltet werden kann.

Die große Holschuld. Und ja, das tut auch mir weh.

Vielleicht zeigt sich diese begrenzte Macht am deutlichsten in einer Erfahrung, die viele Fundraiser:innen kennen, über die aber erstaunlich selten systematisch gesprochen wird: Fundraising ist intern häufig Holschuld. Nicht nur im Sinne einzelner Abstimmungen oder gelegentlicher Rückfragen, sondern als dauerhafte Arbeitsform, bei der Fundraiser:innen sich Aufmerksamkeit, Legitimation, Ressourcen, Beteiligung, Priorität, Sichtbarkeit und manchmal sogar ein grundlegendes Verständnis für ihre Arbeit immer wieder neu holen müssen. Sie holen sich den Termin mit der Geschäftsführung, um zu erklären, warum Beziehungspflege nicht nebenbei funktioniert; sie holen sich die Zuarbeit aus den Fachbereichen, weil ohne Geschichten, Zahlen und Wirkung keine überzeugende Kommunikation entsteht; sie holen sich die Zustimmung der Kommunikation, weil Fundraising ohne Sprache nicht sichtbar wird; sie holen sich das Verständnis der Verwaltung, weil Daten, Prozesse und Zahlungswege nicht bloße Technik sind; und sie holen sich im Zweifel auch die Geduld der Organisation, weil Vertrauen nicht im Rhythmus der nächsten Budgetrunde wächst. Diese permanente interne Anschluss- und Übersetzungsarbeit ist schwer messbar, taucht in kaum einem Reporting auf und wird doch für viele zur eigentlichen Belastungsprobe des Berufs, weil die Frustration im Fundraising eben nicht nur daraus entsteht, dass Spender:innen absagen, Fördermittel nicht bewilligt werden oder Kampagnen hinter Erwartungen zurückbleiben, sondern auch daraus, dass die eigene Organisation immer wieder neu davon überzeugt werden muss, warum Fundraising überhaupt die Bedingungen braucht, unter denen es erfolgreich sein kann.

Fundraising und Führung: Das eigentliche Missverständnis

An dieser Stelle wird auch die Frage interessant, ob Fundraising und Führung wirklich so weit voneinander entfernt sind, wie es viele Organigramme zunächst nahelegen. Jan Uekermann hat in seiner Masterarbeit über Fundraiser:innen in gehobenen Führungspositionen von NPOs empirisch untersucht, welche Anforderungen Organisationen an Fundraiser:innen und welche sie an gehobene Führungskräfte stellen, und kommt dabei zu dem bemerkenswerten Ergebnis, dass knapp neun von zehn Anforderungen an gehobene Führungspersonen auch an Fundraiser:innen gestellt werden; zugleich beschreibt er Fundraising als Querschnittsaufgabe, die Zugang zu unterschiedlichen Bereichen einer Organisation benötigt und damit ohnehin weit über eine rein operative Spezialfunktion hinausweist — und liefert damit einen wichtigen Hinweis

darauf, dass die Trennung zwischen „operativem Fundraising“ und „strategischer Führung“ möglicherweise weniger eindeutig ist, als viele Organisationen sie praktisch leben. Genau daran wird für mich eine wichtige Verschiebung sichtbar: Vielleicht liegt das eigentliche Missverständnis gar nicht darin, dass Fundraiser:innen Führung nicht verstanden oder nicht genügend Führungskompetenzen mitbrächten, sondern darin, dass Organisationen Fundraising weiterhin strukturell so behandeln, als sei es vor allem ausführende Funktion. Fundraising soll verbinden, übersetzen, priorisieren, Beziehungen gestalten, Wirkung kommunizieren, interne Informationen zusammenführen und externe Erwartungen aufnehmen; es bewegt sich also permanent zwischen Fachbereichen, Kommunikation, Verwaltung, Leitung, Spender:innen und Öffentlichkeit, bekommt aber häufig nicht die formale Macht, die diesem Querschnittscharakter entsprechen würde. Genau dadurch entsteht eine eigentümliche Schieflage: Fundraising arbeitet an vielen Stellen längst führungsnahe, bleibt organisatorisch aber oft führungsfern.

Personal Readiness. Sind die Menschen überhaupt bereit?

Dabei reicht es allerdings nicht, nur auf Strukturen, Prozesse und Mandate zu schauen, weil Organisationen am Ende eben nicht aus Strategiepapieren, CRM-Systemen oder Gremienbeschlüssen bestehen, sondern aus Menschen, die in diesen Strukturen handeln, zögern, priorisieren, ausweichen, Verantwortung übernehmen oder sie weiterreichen. Wenn Fundraising wirklich Führungsaufgabe sein soll, dann betrifft das deshalb nicht nur die Frage, ob es im Organigramm richtig verortet ist oder ob ein Budget bereitsteht, sondern auch die viel persönlichere Frage, ob die handelnden Personen bereit sind, die Zumutungen des Fundraisings tatsächlich mitzutragen: sichtbar zu werden, Beziehungen zu pflegen, Öffentlichkeit auszuhalten, um Unterstützung zu bitten, Unsicherheit nicht sofort als Scheitern zu deuten, Kommunikation nicht als nachgelagerte Verpackung zu behandeln und Konflikte um Prioritäten nicht dauerhaft zu vermeiden. Gerade Führungskräfte werden damit auf eine Weise angefragt, die über wohlwollende Zustimmung hinausgeht, weil Großspenden, Nachlässe, Unternehmenspartnerschaften oder größere strategische Förderbeziehungen selten allein durch gute Unterlagen entstehen, sondern durch Vertrauen, Präsenz, Glaubwürdigkeit und die Bereitschaft, als Person für eine Organisation einzustehen. Und vielleicht wird an dieser Stelle verständlich, warum Fundraising in manchen Häusern so merkwürdig ambivalent behandelt wird: Nicht jede Führungskraft möchte diese Sichtbarkeit, nicht jede Kultur ist beziehungsorientiert genug, nicht

jede Organisation hält die emotionale Nähe aus, die entsteht, wenn Menschen nicht nur Leistungen finanzieren, sondern sich mit Erwartungen, Hoffnungen, Vertrauen und manchmal auch Verletzlichkeit an eine Organisation binden.

Wird Fundraising zum Diagnosemittel?

Vielleicht liegt genau darin der Grund, warum Fundraising für Organisationen manchmal viel anstrengender ist, als es auf den ersten Blick wirkt: Es bleibt nicht bei der Frage stehen, wie zusätzliche Mittel eingeworben werden können, sondern legt fast zwangsläufig offen, wie eine Organisation tatsächlich funktioniert. Fundraising zeigt, wie Entscheidungen entstehen, wie schnell oder langsam Prioritäten gesetzt werden, wie ernst Beziehungen genommen werden, wie belastbar die Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen, Kommunikation, Verwaltung und Leitung ist, wie viel Vertrauen Führung in langfristige Prozesse hat und wie konfliktfähig eine Organisation wird, wenn unterschiedliche Logiken aufeinandertreffen. Es macht sichtbar, ob Wirkung wirklich beschrieben werden kann oder nur behauptet wird, ob Daten vorhanden und nutzbar sind oder mühsam zusammengesucht werden müssen, ob Kommunikation aus einem geklärten Selbstverständnis heraus entsteht oder erst am Ende etwas hübsch formulieren soll, was strategisch nie sauber entschieden wurde. In diesem Sinne ist Fundraising fast so etwas wie ein organisationaler Spiegel, vielleicht sogar Organisationsentwicklung durch den Hintereingang, weil es Organisationen dazu zwingt, über Dinge nachzudenken, die weit über Spenden hinausgehen: über Identität, Verantwortung, Verhältnis zur Öffentlichkeit, Umgang mit Vertrauen, interne Machtverteilung und die Frage, ob die eigene Wirkung eigentlich so klar, anschlussfähig und erzählbar ist, wie man es nach außen gerne hätte.

Die stille Brutalität von KPI-Logiken

Gerade an den Kennzahlen zeigt sich diese Spannung oft besonders deutlich, weil Fundraising dort scheinbar objektiv wird und zugleich vieles von dem verschwindet, was seine eigentliche Arbeit ausmacht. Vielleicht kennt jede:r im Fundraising solche Momente: Man zeigt ein Ergebnis, das in vielen anderen Kontexten als außerordentlich gelten würde, und noch bevor Raum entsteht, es einzuordnen, kippt die Aufmerksamkeit auf die nächste Steigerung. Nicht: Was hat dieses Ergebnis ermöglicht? Sondern: Warum war es nicht mehr? Ein Mailing, das aus einem Euro sechs Euro macht (Ihr wollt es? Ihr kriegt es: „Ein ROI von 6!“), müsste in vielen

Kontexten eigentlich erst einmal Erstaunen auslösen; schließlich gibt es nicht viele Tätigkeiten in Organisationen, bei denen Menschen ohne unmittelbare Gegenleistung Geld geben, weil sie einer Sache vertrauen, sich verbunden fühlen, Verantwortung übernehmen oder Teil einer Wirkung werden wollen. Und doch führt ein ROI von 1:6 nicht selten nicht zu einem kurzen Innehalten oder gar zu der Frage, welche Beziehungs-, Kommunikations- und Vertrauensarbeit hinter einem solchen Ergebnis steht, sondern zu der nächsten Erwartung: Warum nicht mehr? Warum nicht schneller? Warum nicht skalierbarer? Genau darin liegt eine stille Brutalität der KPI-Logik im Fundraising, weil sie das Sichtbare absolut setzt und das Unsichtbare an den Rand drängt. Sichtbar ist der Ertrag, sichtbar ist der Aufwand, sichtbar ist die Quote; weniger sichtbar sind die Jahre der Beziehungspflege, die Qualität der Ansprache, die interne Abstimmung, die Datenarbeit, die Glaubwürdigkeit der Organisation, die gesellschaftliche Stimmung, die Biografien der Spender:innen und all jene Bedingungen, die sich nicht sauber in eine einzelne Kennzahl pressen lassen. Fundraising wird dadurch gleichzeitig unterschätzt und überfordert: unterschätzt, weil seine relationale, kommunikative und strategische Leistung hinter Zahlen verschwindet; überfordert, weil aus guten Ergebnissen nicht selten Erwartungen entstehen, die kaum ein anderer Organisationsbereich in dieser Form erfüllen müsste. Und am Ende wird Fundraising dann doch wieder wie eine operative Ertragsmaschine behandelt, obwohl es eigentlich strategische Organisationsarbeit ist.

Die eigentliche Frage oder:

Du hast bis hierher gelesen? Ich schulde dir einen Kaffee!

Vielleicht ist das der Punkt, an dem ich keine einfache Lösung mehr anbieten möchte, weil jede zu schnelle Lösung den eigentlichen Widerspruch eher verdecken als klären würde. Wer bis hierhin gelesen hat, hat sich ohnehin einen Kaffee verdient — oder ich schulde einen; in dem Fall bitte melden. Aber vielleicht gehört auch das zu diesem Thema: dass es sich nicht in drei Handlungsempfehlungen, fünf Erfolgsfaktoren oder eine sauber formatierte Checkliste übersetzen lässt, weil die Frage, ob Fundraising wirklich Chef:innensache ist, am Ende keine methodische, sondern eine organisationale Frage ist.

Fundraising wird nicht dadurch zur Führungsaufgabe, dass Führung den Satz gelegentlich ausspricht, ihn auf Konferenzen bestätigt oder im Strategiepapier freundlich mitführt. Es wird dort



zur Führungsaufgabe, wo Organisationen beginnen, sich selbst anders zu bauen: wo Fundraising früher eingebunden wird, wo Beziehungspflege nicht als Nebenprodukt, sondern als Verantwortung verstanden wird, wo Menschen Zeit, Mandat und Rückendeckung bekommen und wo Erträge nicht isoliert betrachtet werden, sondern als Teil einer größeren Frage nach Handlungsfähigkeit, Vertrauen und Zukunftsfähigkeit.

Vielleicht liegt genau darin die eigentliche Herausforderung: nicht mehr immer neu zu erklären, warum Fundraising wichtig ist, sondern genauer hinzuschauen, was sich in Organisationen verändern müsste, wenn sie diese Einsicht wirklich ernst nähmen. Denn wenn alle wissen, dass Fundraising Chef:innensache ist, beginnt die spannende Frage erst danach: Was wäre anders, wenn wir es ernst meinten?