

Laut gedacht: Fundraising und Frustrati- ons(in)toleranz?

Über Ablehnung, Erwartung und die Frage, warum Fundrai-
sing so viel Geduld braucht

Rafael Alfen | Fundraiser & M.A. Nonprofit Management



In vielen Bereichen würde man vermutlich stutzig werden, wenn eine Erfolgsquote von fünf Prozent als guter Wert beschrieben würde. Fünf von hundert reagieren. Fünfundneunzig nicht. Im Fundraising hingegen wird genau das häufig als solide bezeichnet. Nicht euphorisch, nicht außergewöhnlich, sondern schlicht als gut. Ein Mailing mit fünf Prozent Response? Kann sich sehen lassen. Fünf positive Rückmeldungen aus einer Vielzahl von Gesprächen? Willkommen im Alltag. Eigentlich ist das bemerkenswert.

Denn es bedeutet nichts anderes, als dass Nicht-Reaktion im Fundraising kein Randphänomen ist. Sie ist nicht die Ausnahme von der Regel, sondern Teil der Regel selbst. Anträge werden geschrieben und abgelehnt – oftmals ohne Begründung. Gespräche verlaufen im Sande. Menschen melden sich nicht zurück. Fördermittelgeber entscheiden sich anders. Großspender sagen ab. Ideen verschwinden in Schubladen. Und manchmal passiert etwas, das viele Fundraiser:innen vermutlich noch besser kennen als eine klare Absage: Es passiert einfach nichts.

Stille.

Und trotzdem sitzen am nächsten Morgen wieder Menschen an ihren Schreibtischen und machen weiter. Genau hierin scheint mir ein blinder Fleck unserer Profession zu liegen. Denn obwohl diese Erfahrung den Alltag vieler Fundraiser:innen prägt, sprechen wir erstaunlich selten über sie. Wir reden über Strategien, Kanäle, Zielgruppen, Daten und Wirkung. Wir diskutieren über Künstliche Intelligenz, digitale Transformation und neue Instrumente. Wir tauschen Best Practices aus und analysieren Erfolgsfaktoren.

Vergleichsweise selten sprechen wir jedoch über die psychologische Realität unserer Arbeit. Vielleicht, weil sie so selbstverständlich geworden ist. Vielleicht aber auch, weil wir Frustration häufig als individuelles Problem betrachten: als Frage der eigenen Belastbarkeit, der persönlichen Resilienz oder des professionellen Selbstmanagements. Wer Fundraising betreibt, so die verbreitete Annahme, müsse eben lernen, mit Ablehnung umzugehen.

Das stimmt.

Und gleichzeitig habe ich den Eindruck, dass diese Perspektive zu kurz greift. Denn die entscheidendere Frage lautet aus meiner Sicht nicht, wie Fundraiser:innen besser mit Frustration umgehen können. Sie lautet vielmehr, warum Fundraising überhaupt so viel Frustrationstoleranz verlangt.

Die Ursache liegt dabei vermutlich nicht allein bei den Menschen. Sie liegt aus meiner Sicht zumindest auch in der Art und Weise, wie Fundraising funktioniert – und wie wir es innerhalb unserer Organisationen verstehen und organisieren.

Die Logik des Ausbleibens

Ein Teil der Irritation scheint mir darin zu liegen, dass Fundraising häufig mit einer Erwartung betrachtet wird, die aus anderen Bereichen stammt. Wir sind es gewohnt, Zusammenhänge linear zu denken: Wenn ich etwas investiere, möchte ich ein Ergebnis sehen. Wenn ich einen Prozess anstoße, erwarte ich eine Wirkung. Und wenn eine Maßnahme funktioniert, dann möglichst zuverlässig und reproduzierbar.

Genau dieser Logik entzieht sich Fundraising jedoch immer wieder. Denn Fundraising arbeitet nicht mit Gewissheiten, sondern mit Wahrscheinlichkeiten. (Und mit Menschen, by the way).

Das klingt zunächst beinahe banal, hat jedoch weitreichende Konsequenzen. Wahrscheinlichkeiten bedeuten, dass viele Kontakte zu wenigen Reaktionen führen, viele Gespräche zu wenigen Abschlüssen und viele Ideen niemals realisiert werden. Ein erheblicher Teil der investierten Zeit entfaltet zunächst überhaupt keine sichtbare Wirkung. Das gilt für Mailings ebenso wie für Fördermittel, Großspenden oder das Erbschaftsfundraising und verweist auf eine Eigenheit dieser Profession, über die vergleichsweise selten gesprochen wird. Nicht jede Spenderin spendet erneut. Nicht jeder Förderantrag wird bewilligt. Nicht jedes Unternehmen entscheidet sich für eine Partnerschaft. Und selbst dort, wo Beziehungen entstehen, bedeutet dies noch lange nicht, dass daraus Unterstützung folgt. Das mag ernüchternd klingen, ist aber zunächst weder Ausdruck mangelnder Professionalität noch ein Hinweis darauf, dass Fundraising grundsätzlich nicht funktioniert. Es verweist vielmehr auf eine Realität, die der Logik von Freiwilligkeit inhärent ist.

Denn Menschen müssen nicht spenden. Stiftungen müssen nicht fördern. Unternehmen müssen keine Partnerschaften eingehen. Niemand schuldet einer Organisation Unterstützung. Gerade darin liegt ein wesentlicher Unterschied zu vielen anderen organisationalen Funktionen. Während Buchhaltung, Personalwesen oder Controlling auf Wiederholbarkeit, Standardisierung und verlässliche Ursache-Wirkungs-Beziehungen angewiesen sind, bewegt sich Fundraising in einem Feld, das von Freiheit, Beziehung und letztlich von Entscheidungen anderer Men-

schen geprägt ist. Darin liegt einer der schönsten und gleichzeitig einer der anstrengendsten Aspekte dieser Profession. Denn Freiwilligkeit bedeutet immer auch Ungewissheit. Es gibt keine Formel, die Erfolg garantiert, keine Professionalität, die Unsicherheit vollständig beseitigt, und keinen Ansatz, der das Risiko des Scheiterns vollständig ausschließen könnte.

Professionelles Fundraising verändert Wahrscheinlichkeiten. Es hebt sie nicht auf. Das bedeutet selbstverständlich nicht, dass Qualität unwichtig wäre. Natürlich macht es einen Unterschied, wie Beziehungen gestaltet werden, wie überzeugend ein Antrag formuliert oder wie professionell ein Spendenbrief geschrieben ist. Professionelles Handeln beeinflusst die Chancen auf Erfolg. Es beseitigt jedoch nicht die grundlegende Struktur, innerhalb derer sich Fundraising bewegt. Genau hierin scheint mir eine der unbequemen Wahrheiten des Fundraisings zu liegen. Denn wenn Fundraising mit Wahrscheinlichkeiten arbeitet, dann gehört Nicht-Erfolg zwangsläufig dazu. Nicht als Ausnahme und auch nicht als Ausdruck mangelnder Professionalität, sondern als normaler Bestandteil einer Praxis, die auf Freiwilligkeit, Beziehung und Entscheidungen anderer Menschen angewiesen ist.

Oder anders formuliert: Wenn eine Rücklaufquote von fünf Prozent als gutes Ergebnis gilt, dann bedeutet das zwangsläufig auch, dass fünfundneunzig Prozent nicht reagieren. Vielleicht liegt genau darin die eigentliche Zumutung des Fundraisings:

Nicht-Erfolg ist keine Abweichung vom Normalfall. Er gehört zum Normalfall selbst.

Frustration als individuelle Aufgabe?

Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass Frustrationstoleranz in vielen Diskussionen über Fundraising als eine zentrale persönliche Kompetenz beschrieben wird. Wer mit Rückschlägen umgehen, langfristig denken und sich von ausbleibenden Reaktionen nicht entmutigen lassen kann, so die verbreitete Annahme, bringt gute Voraussetzungen für diese Profession mit. Und tatsächlich erscheint diese Perspektive zunächst plausibel. Fundraising verlangt Geduld. Es verlangt die Fähigkeit, mit Unsicherheit umzugehen, langfristige Beziehungen aufzubauen und auch dann weiterzuarbeiten, wenn sich die eigene Wirkung zunächst nicht zeigt. Wer in diesem Feld tätig ist, wird unweigerlich mit Ablehnung, Nicht-Reaktion und verzögerter Wirkung konfrontiert. Dass hierfür ein gewisses Maß an Frustrationstoleranz erforderlich ist, erscheint deshalb nicht nur plausibel, sondern beinahe selbstverständlich. In gewisser Weise

gehört dies vermutlich sogar zum Kern der Profession. So wie strategisches Denken, Kommunikationsfähigkeit oder Beziehungskompetenz dürfte auch die Fähigkeit, mit Unsicherheit umzugehen, Teil dessen sein, was gutes Fundraising ausmacht. Nicht jede Schwierigkeit verweist auf ein strukturelles Problem, und nicht jede Enttäuschung lässt sich durch bessere Prozesse oder andere Organigramme vermeiden.

Und dennoch beschleicht mich der Eindruck, dass die Debatte an dieser Stelle häufig zu früh endet. Denn wenn Frustrationstoleranz zu einer Schlüsselkompetenz des Fundraisings erklärt wird, dann beschreibt dies zunächst nur, wie Menschen mit den Bedingungen ihrer Arbeit umgehen. Die eigentliche Frage bleibt damit jedoch unbeantwortet: Warum braucht Fundraising überhaupt so viel Frustrationstoleranz? Warum scheint eine Profession, die von Beziehung, Vertrauen und gesellschaftlicher Wirkung lebt, gleichzeitig in einem so hohen Maße darauf angewiesen zu sein, mit Unsicherheit, Nicht-Reaktion und ausbleibender Bestätigung umgehen zu können? Und warum berichten so viele Fundraiser:innen – unabhängig von Organisation, Position oder Erfahrung – von ähnlichen Spannungen? An diesem Punkt scheint es mir sinnvoll, den Blick etwas zu weiten. Denn möglicherweise liegt die Ursache nicht ausschließlich bei den Menschen, die Fundraising betreiben. Sie liegt zumindest auch in der Art und Weise, wie Fundraising organisiert, verstanden und innerhalb von Organisationen verortet wird.

Wenn das zutrifft, dann wäre Frustration nicht nur eine Frage individueller Belastbarkeit. Sie wäre auch eine Folge struktureller Bedingungen.

Fundraising wird personalisiert – obwohl es organisational entsteht

Ein Teil der Frustration im Fundraising scheint mir aus einer merkwürdigen Diskrepanz zu entstehen. Einer Diskrepanz zwischen der Art und Weise, wie Fundraising in Organisationen tatsächlich funktioniert, und der Art und Weise, wie wir darüber sprechen. Denn sprachlich ist die Sache zunächst eindeutig. Da gibt es die Fundraiserin. Den Fundraiser. Das Fundraising-Team. Zuständigkeiten, Stellenbeschreibungen und Organigramme. Und damit einher geht fast zwangsläufig auch eine Zuschreibung von Verantwortung. Fundraising wird von Fundraiser:innen gemacht. Also werden Erfolg und Misserfolg auch ihnen zugerechnet. Diese Logik erscheint zunächst plausibel. Und gleichzeitig greift sie aus meiner Sicht zu kurz.

Denn tatsächlich entsteht Fundraising nicht an einem einzelnen Ort innerhalb einer Organisation. Es entsteht nicht ausschließlich dort, wo „Fundraising“ auf der Tür oder in der Signatur steht. Vielmehr entfaltet es sich an einer Vielzahl von Berührungspunkten, die häufig außerhalb des eigentlichen Fundraising-Bereichs liegen. Es entsteht im Gespräch des Vorstandes mit einer potenziellen Großspenderin. In der Art und Weise, wie Fachbereiche ihre Projekte beschreiben. In der Geschwindigkeit, mit der auf Anfragen reagiert wird. Im Umgang mit Ehrenamtlichen. In der Qualität von Dankprozessen. In der Frage, ob Mitarbeitende die Mission der eigenen Organisation überzeugend vermitteln können. Selbst der Empfang, das Telefon oder eine kurze Begegnung auf einer Veranstaltung können darüber entscheiden, wie Menschen eine Organisation wahrnehmen.

Jeder Kontakt nach außen ist ein Touchpoint. Und jeder Touchpoint beeinflusst Beziehung, Vertrauen und letztlich auch die Bereitschaft, eine Organisation zu unterstützen. In diesem Sinne erscheint mir Fundraising weniger als ein abgegrenzter Aufgabenbereich, sondern vielmehr als eine organisationale Funktion. Es zieht sich durch die gesamte Organisation hindurch und entsteht überall dort, wo Menschen mit der Außenwelt in Berührung kommen.

Genau darin liegt allerdings auch ein bemerkenswertes Spannungsfeld. Denn während die Entstehung von Fundraising organisational verteilt ist, wird die Verantwortung dafür häufig personalisiert. Fundraising wird einer Person oder einem Team zugeschrieben, obwohl die Faktoren, die über Erfolg und Misserfolg entscheiden, weit über deren unmittelbaren Einflussbereich hinausreichen. Die Folge ist eine strukturelle Asymmetrie: Verantwortung und Einfluss fallen nicht vollständig zusammen. Fundraiser:innen sollen Ergebnisse erzielen, ohne alle Faktoren kontrollieren zu können, die diese Ergebnisse beeinflussen. Sie sollen Beziehungen gestalten, obwohl diese Beziehungen an vielen Stellen der Organisation mitgeprägt werden. Und sie sollen Wirkung erzeugen, obwohl die Voraussetzungen dafür oftmals außerhalb ihres unmittelbaren Handlungsspielraums liegen. Genau hierin liegt vermutlich ein Grund dafür, warum sich Frustration im Fundraising häufig anders anfühlt als in anderen Bereichen. Denn natürlich gehört Unsicherheit zu vielen Berufen. Im Fundraising kommt jedoch eine Besonderheit hinzu: Die Verantwortung wird häufig an einer Stelle konzentriert, während die Entstehung der Ergebnisse über die gesamte Organisation verteilt bleibt.

Oder anders formuliert: Fundraising wird häufig personalisiert, obwohl es organisational entsteht.

Darin liegt aus meiner Sicht eine weitere Ursache dafür, warum Frustration im Fundraising so verbreitet ist. Nicht, weil Fundraiser:innen besonders empfindlich wären oder schlechter mit Rückschlägen umgehen könnten. Sondern weil sie sich in einem System bewegen, in dem Verantwortung und Gestaltungsmöglichkeiten nicht immer deckungsgleich sind. Und vielleicht verweist genau dies auf eine Erkenntnis, die weit über einzelne Personen hinausreicht. Frustration im Fundraising ist nicht nur eine psychologische Erfahrung. Sie ist auch ein Strukturproblem.

Zwischen Holen und Bringen

Die beschriebenen Spannungen zeigen sich allerdings nicht nur im Verhältnis zur Außenwelt. Sie lassen sich auch innerhalb von Organisationen beobachten. Und möglicherweise liegt gerade hier ein Aspekt, über den im Fundraising vergleichsweise selten gesprochen wird.

Nach außen funktioniert Fundraising im Kern als Holschuld. Organisationen gehen aktiv auf Menschen zu. Sie formulieren Anliegen, stellen Anträge, bitten um Unterstützung und werben um Vertrauen. Niemand schuldet ihnen eine Antwort, niemand eine Spende und niemand eine Partnerschaft. Das Gegenüber bleibt frei in seiner Entscheidung. Gerade darin liegen die Schönheit, aber eben auch die Unsicherheit des Fundraisings.

Innerhalb von Organisationen erscheint die Situation allerdings deutlich komplexer. Denn hier ist Fundraising nicht nur Bringschuld. Natürlich werden Ergebnisse erwartet. Einnahmen sollen erzielt, Projekte finanziert und Ziele erreicht werden. Organisationen investieren in Fundraising und dürfen deshalb selbstverständlich auch Erwartungen an dessen Wirkung formulieren.

Gleichzeitig ist Fundraising nach innen aber ebenfalls eine Holschuld. (Ich merke beim Schreiben, dass ich diesen Satz bereits öfter gedroppt habe. Beschäftigt mich, sorry.). Denn die Voraussetzungen für erfolgreiches Fundraising entstehen keineswegs automatisch. Budgets müssen begründet werden. Freigaben sind einzuholen. Prioritäten müssen ausgehandelt werden. Projektinformationen wollen zusammengetragen, Wirkungsbeschreibungen geschärft und interne Prozesse abgestimmt werden. Nicht selten muss sogar zunächst ein grundlegen-

des Verständnis dafür geschaffen werden, was Fundraising überhaupt leisten kann – und was nicht.

In diesem Sinne bringt Fundraising nicht nur Mittel in die Organisation. Es muss sich häufig auch die Bedingungen holen, unter denen diese Mittel überhaupt entstehen können. Das erscheint zunächst selbstverständlich. Schließlich sind Abstimmungen, Überzeugungsarbeit und interne Kommunikation keine Besonderheiten des Fundraisings. Und dennoch zeigt sich hier aus meiner Sicht eine weitere Eigenheit dieser Profession. Denn während viele Bereiche auf bestehende Strukturen zurückgreifen können, ist Fundraising immer wieder darauf angewiesen, sich seine eigenen Voraussetzungen zu erarbeiten. Aufmerksamkeit, Zeit, Verständnis und strategische Priorität stehen nicht automatisch zur Verfügung. Sie müssen oftmals ebenso eingeworben werden wie Spenden, Fördermittel oder Partnerschaften.

Das erklärt möglicherweise auch, warum viele Fundraiser:innen die eigentliche Herausforderung ihrer Arbeit gar nicht ausschließlich außerhalb der Organisation verorten. Natürlich können Absagen schmerzen. Natürlich können ausbleibende Reaktionen frustrieren. Mindestens ebenso belastend kann jedoch die Erfahrung sein, intern immer wieder erklären, werben, begründen und überzeugen zu müssen. Es entsteht eine eigentümliche Doppelbewegung. Nach außen wird um Unterstützung geworben. Nach innen werden die Voraussetzungen dafür geschaffen, überhaupt werben zu können.

Fundraising bewegt sich damit in einem Spannungsfeld, das von einer bemerkenswerten Gleichzeitigkeit geprägt ist. Es soll Ergebnisse bringen und muss sich gleichzeitig die Bedingungen holen, unter denen diese Ergebnisse entstehen können. Möglicherweise macht gerade diese doppelte Bewegung Fundraising anstrengender, als es auf den ersten Blick erscheint. Denn Frustration entsteht nicht nur dort, wo Menschen Nein sagen. Sie entsteht mitunter auch dort, wo Möglichkeiten erst mühsam geschaffen werden müssen.

Wenn Beziehungen auf Haushaltsjahre treffen

Zu den besonderen Eigenheiten des Fundraisings gehört nicht nur die Freiwilligkeit, auf der es beruht, sondern auch die Zeitlichkeit, in der es sich entfaltet. Denn Fundraising denkt und arbeitet in langen Zyklen. Vertrauen entsteht nicht auf Knopfdruck, Beziehungen entwickeln sich selten linear und selbst dort, wo Menschen oder Institutionen grundsätzlich unterstützungs-

bereit sind, vergehen zwischen dem ersten Kontakt und einer konkreten Entscheidung häufig Monate oder Jahre. Gerade erfahrene Fundraiser:innen kennen diese Zeiträume. Sie wissen, dass sich viele Prozesse nicht beliebig beschleunigen lassen, dass aus einem ersten Gespräch nicht zwangsläufig eine Partnerschaft entsteht und dass sich Beziehungen manchmal über lange Zeiträume scheinbar kaum bewegen, bevor plötzlich Dynamik entsteht. Die Wirkung heutiger Arbeit wird deshalb nicht selten erst Jahre später sichtbar.

Besonders eindrücklich zeigt sich dies im Erbschaftsfundraising. Zwischen der Entscheidung, eine Organisation testamentarisch zu bedenken, und dem tatsächlichen Eintritt des Erbfalls liegen im Durchschnitt mehrere Jahre. Beziehungen, die heute aufgebaut werden, entfalten ihre Wirkung häufig erst zu einem Zeitpunkt, an dem andere Personen im Fokus stehen, andere Strategien diskutiert werden oder sich sogar ganze Teams verändert haben. Die Leistung liegt in der Vergangenheit, die Wirkung in der Zukunft.

Diese zeitliche Logik ist dem Fundraising nicht äußerlich. Sie gehört zu seinem Wesen. Und genau hier entsteht aus meiner Sicht eine weitere Spannung. Denn Organisationen bewegen sich häufig in anderen Zeiträumen. Haushaltsjahre wollen geplant, Budgets begründet und Maßnahmen bewertet werden. Vorstände, Geschäftsführungen und Aufsichtsgremien benötigen Entscheidungen, Kennzahlen und Ergebnisse. Förderperioden laufen aus, Stellen müssen finanziert und Ressourcen verteilt werden. Diese Anforderungen sind weder falsch noch Ausdruck mangelnden Verständnisses. Sie gehören zur Realität organisationalen Handelns. Organisationen müssen steuern, priorisieren und Verantwortung übernehmen. Das Problem liegt deshalb nicht in den unterschiedlichen Logiken selbst. Das Spannungsfeld entsteht dort, wo beide Zeitlichkeiten aufeinandertreffen:

Fundraising denkt in Beziehungen. Organisationen häufig in Haushaltsjahren.

Fundraising investiert in Vertrauen. Organisationen benötigen Ergebnisse.

Fundraising entfaltet Wirkung mit Zeitverzug. Organisationen stehen unter Entscheidungsdruck.

Diese unterschiedlichen Geschwindigkeiten lassen sich nicht vollständig auflösen. Sie gehören vielmehr zu den strukturellen Rahmenbedingungen der Profession. Gerade deshalb erscheint es mir problematisch, wenn Fundraising immer wieder an Erwartungen gemessen wird, die

seiner eigenen Logik nur begrenzt entsprechen. Wer Beziehungen aufbauen will, muss Zeit investieren. Wer Vertrauen entwickeln will, braucht Geduld. Und wer langfristig Wirkung erzeugen möchte, wird zwangsläufig Phasen erleben, in denen die investierten Ressourcen noch keine sichtbaren Erträge hervorbringen. Das erklärt aus meiner Sicht auch, warum sich Frustration im Fundraising häufig nicht aus einzelnen Misserfolgen speist, sondern aus einer dauerhaften Erfahrung des Ungleichgewichts. Aus dem Gefühl, dass die Zeit, die Beziehungen benötigen, und die Zeit, die Organisationen einfordern, nicht immer deckungsgleich sind. Dabei handelt es sich keineswegs um einen Widerspruch zwischen „gutem Fundraising“ und „schlechter Führung“. Im Gegenteil. Beide Logiken besitzen ihre Berechtigung. Organisationen können nicht ausschließlich in Jahrzehnten denken. Ebenso wenig kann Fundraising ausschließlich in Quartalen funktionieren. Die Herausforderung besteht deshalb nicht darin, diese unterschiedlichen Zeitlichkeiten aufzulösen, sondern darin, sie bewusst zu gestalten. Denn dort, wo Beziehungen auf Haushaltsjahre treffen, entsteht nicht nur Spannung. Dort entsteht auch Frustration. Und auch sie erscheint mir weniger als Ausdruck individueller Schwäche, sondern vielmehr als die Folge zweier Logiken, die dauerhaft miteinander in Einklang gebracht werden müssen.

Frustrationstoleranz als Teil von Personal Readiness

Nach all diesen Überlegungen könnte leicht der Eindruck entstehen, Frustrationstoleranz spiele für Fundraising gar keine Rolle. Das Gegenteil ist der Fall. Denn so sehr ich Frustration als strukturelles Phänomen verstehe, so wenig würde ich bestreiten wollen, dass die Fähigkeit, mit Unsicherheit, Nicht-Reaktion und verzögerter Wirkung umzugehen, zu den persönlichen Voraussetzungen dieser Profession gehört. Wer Fundraising betreibt, wird immer wieder mit Situationen konfrontiert sein, in denen die eigene Arbeit zunächst keine sichtbaren Ergebnisse hervorbringt. Nicht jede Beziehung entwickelt sich. Nicht jedes Gespräch führt weiter. Nicht jeder Antrag wird bewilligt.

In diesem Sinne erscheint mir Frustrationstoleranz durchaus als Teil dessen, was man als Personal Readiness bezeichnen könnte. So wie Fachlichkeit, strategisches Denken, Kommunikationsfähigkeit oder Beziehungskompetenz gehört auch die Fähigkeit, mit Unsicherheit umzugehen, zum professionellen Handwerkszeug des Fundraisings. Nicht im Sinne besonderer Leidensfähigkeit, sondern als Ausdruck einer Realität, die dieser Profession eingeschrieben ist.

Darin liegt aus meiner Sicht sogar eine Form professioneller Reife. Zu verstehen, dass sich Wirkung nicht immer unmittelbar zeigt, dass Nicht-Reaktion nicht zwangsläufig Ablehnung bedeutet, dass Beziehungen Zeit brauchen und dass sich Erfolg im Fundraising häufig anders vollzieht als in Bereichen, die stärker durch unmittelbare Rückkopplung geprägt sind.

Gleichzeitig erscheint mir eine andere Entwicklung problematisch. Denn dort, wo Frustrationstoleranz zur Schlüsselkompetenz erklärt wird, entsteht mitunter die Gefahr, dass individuelle Fähigkeiten unmerklich beginnen, strukturelle Defizite zu kompensieren. Dass also Menschen dauerhaft das ausgleichen sollen, was Organisationen nicht bereitstellen. Geduld ersetzt dann fehlende strategische Einbindung. Beharrlichkeit kompensiert mangelnde Ressourcen. Persönliche Belastbarkeit überdeckt unklare Verantwortlichkeiten. Und Frustrationstoleranz wird aus einer professionellen Kompetenz langsam eine Form organisationaler Kompensation. Spätestens an dieser Stelle stellt sich die Frage, ob die Debatte nicht in die falsche Richtung läuft. Denn selbstverständlich gehört Frustrationstoleranz zum Fundraising. Problematisch wird es jedoch dort, wo sie nicht mehr Teil professioneller Personal Readiness ist, sondern zum Ersatz für fehlende Institutional Readiness wird. Wo Menschen dauerhaft auffangen sollen, was eigentlich auf der Ebene von Führung, Kultur, Ressourcen oder Strukturen bearbeitet werden müsste.

Darin könnte auch ein Grund dafür liegen, warum manche Fundraiser:innen trotz hoher Motivation, großer Fachlichkeit und beeindruckender Beharrlichkeit irgendwann erschöpfen. Nicht, weil sie ungeeignet wären oder zu wenig Frustrationstoleranz mitbringen. Sondern weil selbst die größte persönliche Stabilität nicht unbegrenzt kompensieren kann, was strukturell nicht mitgetragen wird. Personal Readiness bleibt wichtig. Aber sie kann Institutional Readiness nicht ersetzen. Und vielleicht liegt genau hierin die eigentliche Herausforderung. Nicht nur Menschen für Fundraising zu befähigen, sondern Organisationen.

Frustration als strukturelles Phänomen

Wenn man die bisherigen Überlegungen zusammennimmt, entsteht aus meiner Sicht ein bemerkenswertes Bild. Fundraising arbeitet mit Wahrscheinlichkeiten statt mit Gewissheiten. Es bewegt sich in einem Feld freiwilliger Entscheidungen, deren Ausgang sich nur begrenzt beeinflussen lässt. Gleichzeitig entsteht Fundraising organisational verteilt, wird jedoch häufig

einzelnen Personen zugeschrieben. Hinzu kommen unterschiedliche Zeitlogiken, die Spannung zwischen Hol- und Bringschuld sowie die Frage, wie viel persönliche Belastbarkeit eigentlich notwendig sein sollte, um diese Profession dauerhaft ausüben zu können. Jeder dieser Aspekte für sich genommen mag erklärbar und beherrschbar erscheinen. In ihrer Summe jedoch entsteht ein Geflecht von Bedingungen, das die Erfahrung von Frustration beinahe zwangsläufig erscheinen lässt. Und genau hierin liegt eine Erkenntnis, die zunächst irritieren mag:

Frustration im Fundraising ist nicht nur ein individuelles Problem. Sie ist auch eine logische Folge der Art und Weise, wie Fundraising funktioniert und organisiert wird.

Das bedeutet keineswegs, dass jede Frustration Ausdruck mangelhafter Strukturen wäre. Ebenso wenig soll damit behauptet werden, dass Fundraising zwangsläufig unglücklich machen müsse. Viele Fundraiser:innen erleben ihre Arbeit als hochgradig sinnstiftend und selbstwirksam. Gerade die Möglichkeit, gesellschaftliche Wirkung mitzugestalten, Beziehungen aufzubauen und Organisationen handlungsfähiger zu machen, verleiht dieser Profession eine besondere Qualität. Und dennoch erscheint mir bemerkenswert, wie häufig Frustration im Fundraising individualisiert wird. Wenn Ergebnisse ausbleiben, geraten schnell die handelnden Personen in den Blick. Dann wird über Resilienz gesprochen, über Motivation und über die Fähigkeit, mit Rückschlägen umzugehen. All dies sind wichtige Themen. Sie greifen jedoch zu kurz, wenn sie die strukturellen Bedingungen ausblenden, unter denen Fundraising stattfindet. Vielleicht wäre es deshalb hilfreich, Frustration nicht vorschnell als Ausdruck mangelnder Belastbarkeit zu interpretieren. Denn Frustration ist zunächst einmal ein Signal.

Sie verweist darauf, dass Erwartungen und Realität auseinanderfallen. Dass Verantwortung und Einfluss nicht deckungsgleich sind. Dass unterschiedliche Zeitlogiken miteinander konkurrieren. Oder darauf, dass Menschen dauerhaft Aufgaben übernehmen, die eigentlich von Strukturen getragen werden sollten. In diesem Sinne ist Frustration nicht zwangsläufig ein Zeichen persönlicher Schwäche. Manchmal könnte sie sogar Ausdruck einer hohen Sensibilität für die Spannungen des eigenen Systems sein. Das würde auch erklären, warum gerade engagierte und reflektierte Fundraiser:innen häufig über ähnliche Erfahrungen berichten. Nicht weil sie besonders empfindlich wären, sondern weil sie sich in vergleichbaren Rahmenbedingungen bewegen.

Die Frage lautet dann nicht mehr ausschließlich: Wie können Fundraiser:innen resilienter werden?

Sondern auch:

Wie können Organisationen fundraisingsensibler werden? Wie können Erwartungen realistischer gestaltet werden? Wie lassen sich Verantwortlichkeiten klarer beschreiben? Wie viel Zeit braucht Beziehung? Und welche Bedingungen müssen geschaffen werden, damit Frustrationstoleranz professionelle Kompetenz bleibt und nicht zur dauerhaften Kompensationsleistung wird?

Genau hierin scheint mir eine Führungsaufgabe zu liegen. Nicht jede Frustration lässt sich vermeiden. Aber sie lässt sich möglicherweise besser verstehen. Und vielleicht beginnt professionelles Fundraising genau dort, wo wir aufhören, Frustration ausschließlich als persönliches Thema zu betrachten und anfangen, sie als Ausdruck eines Systems zu verstehen, das von Unsicherheit, Beziehung und langfristiger Wirkung geprägt ist. Denn nicht alles, was sich individuell anfühlt, hat auch individuelle Ursachen.

Zum Schluss gibt´s ´nen Kuss. Liebe für euch, Fundraiser:innen!

Je länger ich über dieses Thema nachdenke, desto weniger überzeugt mich die Vorstellung, Frustration im Fundraising primär als individuelles Problem zu verstehen. Denn natürlich gehört Frustrationstoleranz zu dieser Profession. Problematisch wird es jedoch dort, wo sie zum Ersatz für fehlende Institutional Readiness wird. Wo Menschen dauerhaft das auffangen sollen, was eigentlich von Führung, Kultur und Strukturen getragen werden müsste.

PS: Hast du eigentlich gezählt, wie oft das Wort „vielleicht“ in diesem Text vorkommt? Für die richtige Antwort gibt es ein Stück Käsekuchen. Ohne Mandarine, versteht sich. OHNE!

Aber warum ist das so?

Weil ich für keine der Thesen dieses Textes einen Beweis habe. Keine dreijährige Längsschnittuntersuchung unter erschöpften Fundraiser:innen mit akuter FrustrationsINToleranz. Ich habe lediglich Beobachtungen, Erfahrungen und viele Gespräche mit Kolleg:innen als Grundlage. Gedanken dürfen Fragen stellen, Zusammenhänge vermuten und zum Widerspruch einladen.



Sie sind keine Wahrheiten. Sondern Denkangebote. Und vielleicht – shit – ist genau das ihre Stärke.