

Laut gedacht: Fundraising als Systempuffer?

Über Leistungsumfang, Qualität und die Frage, was unser
Sozialstaat eigentlich garantieren soll

Rafael Alfen | Fundraiser & M.A. Nonprofit Management

Die vertraute Geschichte vom zusätzlichen Guten

Ich bin kein Sozialrechtler. Und auch kein Sozialpolitiker.

Falls ich Zusammenhänge an der einen oder anderen Stelle zu sehr vereinfache, seht es mir nach. Ich schaue auf dieses Thema durch die Brille eines Fundraisers – also besonders aufmerksam auf all jene Stellen, an denen die reguläre Finanzierung an ihre Grenzen kommt und Fundraising beginnt.

Seit einiger Zeit beschäftigt mich deshalb eine Frage, die auch Mathias Daberstiel in den vergangenen Monaten an verschiedenen Stellen immer wieder aufgeworfen hat – und damit bei mir einiges in Bewegung gebracht hat. Danke für diesen Anstoß.

Wenn Menschen an Fundraising denken, denken sie häufig an zusätzliche Projekte. An den neuen Spielplatz. An den Klinikclown. An die Freizeitfahrt für Menschen, die sich eine solche Reise sonst nicht leisten könnten. Vielleicht denken sie auch an das Kunstprojekt, den Snoezelraum, ein neues Fahrzeug oder eine besondere Ausstattung, für die im regulären Haushalt gerade kein Geld vorhanden ist.

Fundraising ermöglicht das Plus. Das Schöne. Das Besondere.

Es lädt Menschen dazu ein, etwas möglich zu machen, das über den Alltag hinausweist: eine Idee, einen zusätzlichen Raum, eine neue Chance. Genau darin liegt ein großer Teil seiner Kraft. Fundraising erweitert den Möglichkeitsraum von Organisationen – und damit häufig auch den Möglichkeitsraum der Menschen, für die diese Organisationen arbeiten.

So jedenfalls habe ich Fundraising lange verstanden. Und grundsätzlich verstehe ich es noch immer so.

Je länger ich jedoch in diesem Beruf arbeite und je häufiger ich mit Organisationen aus unterschiedlichen Feldern spreche, desto öfter stolpere ich über eine Frage, die zunächst erstaunlich schlicht klingt und beim längeren Nachdenken immer komplizierter wird:

Was ist eigentlich noch „zusätzlich“?

Denn viele gemeinnützige Organisationen übernehmen Aufgaben, die wir als Gesellschaft längst nicht mehr als freiwilliges Beiwerk betrachten. Sie betreiben Krankenhäuser und Pfl-

geeinrichtungen, begleiten Menschen mit Behinderungen, führen Kitas, Schulen, Beratungsstellen, Hospize und Einrichtungen der Wohnungslosenhilfe. Sie unterstützen Familien, organisieren Bildungsangebote, helfen in Krisen und sorgen dafür, dass Menschen Leistungen erhalten, auf die sie teilweise einen gesetzlich geregelten Anspruch haben.

Diese Organisationen bewegen sich damit nicht am Rand unseres Gemeinwesens. Sie sind ein wesentlicher Teil davon.

Viele ihrer Leistungen verstehen wir als Teil sozialstaatlicher Verantwortung und – je nach Bereich – auch der öffentlichen Daseinsvorsorge. Und trotzdem sammeln genau diese Organisationen Spenden, gründen Fördervereine, schreiben Stiftungsanträge, suchen Unternehmenspartner:innen und werben um Nachlässe, um zusätzliche Handlungsspielräume zu gewinnen.

An dieser Stelle beginnt meine Irritation. Nicht, weil soziale Organisationen Fundraising betreiben. Sondern weil sich die Grenze zwischen dem regulär Finanzierten und dem vermeintlich Zusätzlichen zunehmend schwer bestimmen lässt.

Ein kurzer Ausflug ins Sozialrecht. Keine Sorge.

Um diese Frage ein wenig besser zu verstehen, lohnt sich ein kurzer Blick darauf, wie ein großer Teil sozialer Leistungen in Deutschland überhaupt organisiert ist.

Stark vereinfacht funktioniert das System in vielen Bereichen über das Zusammenspiel verschiedener Akteur:innen. Auf der einen Seite stehen Menschen, die Anspruch auf eine bestimmte Leistung haben. Ihnen gegenüber stehen Leistungsträger, je nach Feld etwa Kommunen, Kranken- und Pflegekassen oder andere öffentliche Stellen. Und schließlich gibt es diejenigen, die die konkrete Leistung erbringen: öffentliche Einrichtungen, private Anbieter oder freie und gemeinnützige Träger.

Im Sozialrecht wird dieses Verhältnis in verschiedenen Leistungsbereichen als sozialrechtliches Dreieck beschrieben: zwischen Leistungsberechtigten, Leistungsträgern und Leistungserbringern.

Natürlich ist bereits diese Beschreibung eine Vereinfachung. Krankenhäuser werden anders finanziert als Kitas. Die Eingliederungshilfe folgt anderen Regeln als die Kinder- und Jugendhilfe. Schule, Pflege, Wohnungslosenhilfe, Rettungsdienste oder Hospizarbeit haben jeweils ei-

gene gesetzliche, finanzielle und institutionelle Logiken. Auch die Frage, wer welchen Anteil finanziert, welche Eigenmittel erwartet werden und welche Leistungen ausdrücklich vereinbart sind, lässt sich nicht über alle Felder hinweg einheitlich beantworten. Ein besonders deutliches Beispiel sind stationäre Hospize: Die Krankenkassen tragen nach § 39a Abs. 1 SGB V 95 Prozent der zuschussfähigen Kosten. Der verbleibende Eigenanteil von fünf Prozent wird von den Hospizen über Spenden aufgebracht. Gelernt im Hospiz Löwenherz.

Trotzdem zeigt das Dreieck etwas Wesentliches: Viele soziale Aufgaben werden zwar öffentlich definiert, reguliert oder finanziert, aber nicht unmittelbar durch staatliche Stellen erbracht. Freie Träger, Wohlfahrtsverbände, Vereine, Kirchen, Stiftungen und gemeinnützige Unternehmen übernehmen einen erheblichen Teil der praktischen Arbeit.

Das ist zunächst kein Konstruktionsfehler. Im Gegenteil.

Unser Sozialstaat war nie ausschließlich ein Geflecht aus Behörden, Gesetzen und öffentlichen Haushalten. Er lebt seit Langem davon, dass unterschiedliche Akteur:innen Verantwortung übernehmen, Erfahrungen einbringen, Bedarfe erkennen und Angebote gestalten. Freie Träger schaffen Nähe zu unterschiedlichen Lebenswelten, entwickeln fachliche Konzepte, vertreten verschiedene Wertorientierungen und können auf neue gesellschaftliche Herausforderungen mitunter schneller oder anders reagieren als große öffentliche Systeme.

Die Zivilgesellschaft ist deshalb nicht bloß die freundliche Reparaturabteilung des Staates. Sie ist ein eigenständiger Teil unseres Gemeinwesens. Und trotzdem entsteht genau in diesem Zusammenspiel eine Spannung, die im Fundraisingalltag ziemlich sichtbar wird.

Denn öffentliche oder sozialrechtliche Finanzierung bezieht sich in der Regel nicht abstrakt auf alles, was eine Organisation für fachlich sinnvoll, menschlich wünschenswert oder qualitativ geboten hält. Finanziert werden definierte Leistungen, vereinbarte Standards, bestimmte Personalschlüssel, Fachleistungsstunden, Behandlungen, Plätze, Sachkosten oder Pauschalen. Organisationen müssen nachweisen, abrechnen, verhandeln und ihre Arbeit in Strukturen übersetzen, die finanzierbar und überprüfbar sind.

Das ist nachvollziehbar. Öffentliche Mittel können nicht ohne Kriterien verteilt werden. Ansprüche müssen beschrieben, Leistungen vereinbart und Ausgaben kontrolliert werden. Aber genau an dieser Stelle entsteht die Lücke, um die es mir geht:

Bezahlt wird der vereinbarte Leistungsumfang

Bezahlt wird häufig der vereinbarte Leistungsumfang. Nicht automatisch alles, was gute soziale Arbeit ausmacht. Dieser Satz klingt zunächst fast selbstverständlich. Natürlich kann kein Leistungskatalog jedes Detail, jede Beziehung, jede besondere Situation und jede neue Idee vollständig abbilden. Natürlich braucht es Grenzen, Standards und Vereinbarungen. Öffentliche Finanzierung kann nicht einfach alles umfassen, was fachlich sinnvoll, menschlich wünschenswert oder im Einzelfall hilfreich wäre.

Und dennoch liegt genau darin ein Unterschied, der für Organisationen und die Menschen, für die sie arbeiten, enorm bedeutsam ist.

Eine Leistung kann unter Einhaltung vereinbarter Qualitätsstandards erbracht werden, ohne dass damit bereits jede Dimension dessen finanziert wäre, was Menschen als gute, angemessene oder zeitgemäße Unterstützung erleben. Ein gesetzlicher Anspruch kann erfüllt werden, während an anderer Stelle Zeit, Ausstattung, Flexibilität oder geeignete Räume fehlen. Eine Organisation kann ihren Auftrag erfüllen und gleichzeitig sehr genau wissen, dass sie mehr erreichen, besser begleiten oder angemessener auf individuelle Bedarfe reagieren könnte, wenn ihr dafür zusätzliche Möglichkeiten zur Verfügung stünden.

Genau an dieser Grenze beginnt häufig Fundraising.

In der Behindertenhilfe ermöglicht es Freizeit-, Begegnungs- oder Teilhabeangebote, die über das eng beschriebene Leistungsangebot hinausgehen. In Krankenhäusern finanziert es zusätzliche psychosoziale Begleitung, kindgerechte Räume, besondere Ausstattung oder eine Aufenthaltsqualität, die in der regulären Finanzierung nicht selbstverständlich vorgesehen ist. Schulen und Kitas werben um Mittel für Bildungsprojekte, digitale Möglichkeiten oder eine Ausstattung, die sie für zeitgemäß halten. Beratungsstellen nutzen Spenden und Fördermittel, um Angebote aufzubauen oder aufrechtzuerhalten, die durch bestehende Finanzierungslogiken nicht vollständig abgedeckt werden.

Manchmal geht es um eine einmalige Anschaffung. Manchmal um ein zeitlich begrenztes Projekt. Manchmal um zusätzliche Zeit. Und manchmal sogar um Personal.

Daraus folgt weder, dass jede Spendenkampagne staatliches Versagen belegt, noch dass alles, was eine soziale Leistung verbessert, automatisch öffentlich finanziert werden müsste.

Trotzdem erkenne ich in vielen dieser Fälle ein gemeinsames Muster: Fundraising beginnt dort, wo der regulär finanzierte Umfang endet. Nicht zwingend dort, wo überhaupt keine Versorgung mehr stattfindet. Häufig liegt diese Grenze schon früher: dort, wo aus einer formal erbrachten Leistung eine zeitgemäße, flexible, menschlich überzeugende oder schlicht bessere Leistung werden soll.

Und vielleicht ist genau das der Punkt, an dem sich die Rolle unseres Berufes verändert.

Nicht Luxus. Sondern Qualität.

Natürlich beginnt Qualität nicht erst dort, wo Fundraising einsetzt. Qualitätsstandards, fachliche Anforderungen und teilweise auch konkrete Qualitätsvereinbarungen sind selbst Teil öffentlicher und sozialrechtlicher Finanzierung. Aber nicht jede Dimension guter Arbeit lässt sich darin gleichermaßen abbilden – und nicht alles, was fachlich längst erwartet wird, ist deshalb bereits ausreichend finanziert. Oder zugespitzt:

Fundraising finanziert heute häufig nicht Luxus. Sondern Qualität.

Qualität ist dabei ein schwieriger Begriff. Gerade im sozialen Bereich ist er schnell aufgeladen, weil vermutlich jede Organisation für sich beanspruchen würde, gute Arbeit leisten zu wollen – und weil der Begriff gleichzeitig so weit ist, dass sich beinahe alles darunter fassen lässt.

Mit Qualität meine ich deshalb keine goldenen Wasserhähne. Ich meine auch nicht, dass jede Organisation unbegrenzt Personal einstellen, jedes Gebäude vollständig modernisieren oder jedes fachlich denkbare Angebot dauerhaft vorhalten müsste. Auch soziale Organisationen müssen priorisieren, und nicht alles, was sinnvoll, hilfreich oder schön wäre, kann oder muss zu einem gesellschaftlich garantierten Standard werden.

Mit Qualität meine ich vielmehr jene Bedingungen, die den Unterschied ausmachen zwischen einer Leistung, die formal erbracht wurde, und einer Leistung, die Menschen tatsächlich als hilfreich, würdevoll und angemessen erleben.

Das kann die Zeit für ein Beratungsgespräch sein, wenn eine Lebenslage komplizierter ist als das vorgesehene Stundenkontingent. Es kann die Möglichkeit sein, Menschen mit Behinderungen nicht nur zu versorgen, sondern ihnen Teilhabe, Begegnung und Selbstbestimmung zu er-

möglichen. Es können Räume sein, in denen sich Kinder, Patient:innen, Bewohner:innen und Angehörige nicht bloß untergebracht, sondern willkommen fühlen.

Qualität zeigt sich auch darin, ob Mitarbeitende mit zeitgemäßer Technik arbeiten können, ob digitale Prozesse funktionieren, ob eine Organisation auf neue Bedarfe reagieren kann und ob sie die Möglichkeit besitzt, etwas auszuprobieren, bevor dafür eine Regelfinanzierung existiert.

Und Qualität zeigt sich nicht zuletzt in Beziehung. In Zeit. In Aufmerksamkeit. In der Möglichkeit, einen Menschen nicht ausschließlich als Fall, Platz, Behandlung, Fachleistungsstunde oder abrechenbare Einheit zu betrachten.

All das lässt sich nur begrenzt standardisieren. Vielleicht ist genau das einer der Gründe, warum sich diese Dimensionen in Finanzierungssystemen so schwer abbilden lassen. Beziehung lässt sich kaum pauschalisieren. Flexibilität nur bedingt vereinbaren. Und Menschlichkeit lässt sich nicht vollständig in eine Leistungsbeschreibung übersetzen.

Trotzdem sind es häufig genau diese Dinge, die darüber entscheiden, ob Menschen eine soziale Leistung lediglich erhalten oder ob sie sich tatsächlich gesehen, unterstützt und beteiligt fühlen.

Wenn Fundraising solche Qualität ermöglicht, ist das zunächst etwas Großartiges. Aber wenn diese Qualität dauerhaft über Spenden finanziert werden muss, stellt sich eine unbequeme Frage:

Ist Qualität dann eigentlich noch Teil der öffentlichen Daseinsvorsorge? Oder wird die Verantwortung für sie schleichend privatisiert?

Mit Privatisierung meine ich an dieser Stelle keinen formalen Eigentümerwechsel und auch nicht zwangsläufig die Übergabe einer Aufgabe an ein gewinnorientiertes Unternehmen. Ich meine etwas Leiseres: Die Verschiebung von Qualitätsverantwortung aus öffentlich oder sozialrechtlich geregelter Finanzierung in den Bereich freiwilliger privater Unterstützung.

Die Leistung selbst bleibt öffentlich definiert, reguliert oder finanziert. Bestimmte Qualitätsdimensionen hängen aber zunehmend davon ab, ob Spender:innen, Unternehmen, Stiftungen oder Fördervereine zusätzliche Mittel mobilisieren.

Und genau an dieser Stelle wird aus einer Fundraising-Frage eine gesellschaftliche Frage.

Vielleicht ist die Frage zu einfach gestellt

Ich merke selbst, wie schnell ich bei diesem Gedanken in eine ziemlich einfache Erzählung rutsche.

Auf der einen Seite der Staat mit seiner öffentlichen Verantwortung. Auf der anderen Seite eine private Zivilgesellschaft, die notgedrungen einspringt, weil die reguläre Finanzierung nicht ausreicht. So eingängig diese Erzählung ist, so wenig wird sie der Sache gerecht.

Denn unser Gemeinwesen lebt gerade davon, dass Verantwortung nicht ausschließlich über Gesetze, Ansprüche und öffentliche Haushalte organisiert wird. Menschen gründen Vereine, stiften Geld, engagieren sich ehrenamtlich, unterstützen ihre Nachbarschaft, begleiten andere Menschen und entwickeln Lösungen, lange bevor diese in einem Leistungskatalog auftauchen.

Viele Angebote, die wir heute für selbstverständlich halten, sind schließlich nicht am Schreibtisch einer Verwaltung entstanden. Sie wurden von Betroffenen, Angehörigen, engagierten Fachkräften, Religionsgemeinschaften, sozialen Bewegungen oder lokalen Initiativen aufgebaut. Teilweise wurden sie später in öffentliche Strukturen überführt. Teilweise blieben sie bewusst unabhängig. Und teilweise bewegen sie sich bis heute irgendwo zwischen öffentlicher Finanzierung, freiwilligem Engagement und privater Unterstützung.

Zivilgesellschaftliches Engagement ist deshalb nicht automatisch der Beleg für einen zu schwachen Sozialstaat. Es kann ebenso gut Ausdruck einer starken, freien und verantwortungsbereiten Gesellschaft sein.

Ich möchte jedenfalls nicht in einem Gemeinwesen leben, in dem jede gute Idee zunächst darauf warten muss, dass sie gesetzlich geregelt, haushalterisch eingeordnet und administrativ zuständig gemacht wird. Gesellschaftliche Entwicklung braucht Räume, in denen Menschen handeln können, weil sie einen Bedarf erkennen – und nicht erst dann, wenn dafür bereits eine refinanzierte Leistungsbeschreibung existiert.

Fundraising ist in diesem Sinne weit mehr als die Beschaffung fehlenden Geldes. Es ist eine Einladung zur Beteiligung.

Menschen spenden nicht nur, weil irgendwo eine Haushaltsposition fehlt. Sie spenden, weil ihnen eine Sache wichtig ist, weil sie sich verbunden fühlen, weil sie Verantwortung übernehmen oder Teil einer konkreten Veränderung werden möchten. Unternehmen engagieren sich

in ihrem Umfeld. Stiftungen eröffnen langfristige Entwicklungsmöglichkeiten. Fördervereine schaffen Gemeinschaft. Nachlässe tragen Ideen über das eigene Leben hinaus.

All das ist nicht bloß Ersatzfinanzierung. Es ist gelebte Zivilgesellschaft.

Vielleicht liegt das Problem deshalb gar nicht darin, dass Spenden zusätzliche Qualität ermöglichen. Vielleicht liegt es vielmehr darin, dass wir zu selten unterscheiden, welche Rolle Fundraising in einem konkreten Fall eigentlich übernimmt.

Innovation, Ergänzung, Kompensation

Wenn ich versuche, die unterschiedlichen Rollen des Fundraisings in diesem Gefüge zu sortieren, sehe ich mindestens drei Funktionen: Innovation, Ergänzung und Kompensation.

Die erste ist Innovation.

Fundraising ermöglicht Organisationen, Neues auszuprobieren, bevor es dafür eine Regelfinanzierung gibt. Eine Idee kann getestet, ein neuer Ansatz entwickelt oder eine Zielgruppe erreicht werden, deren Bedarfe in bestehenden Strukturen bislang kaum vorkommen. Organisationen erhalten dadurch die Möglichkeit, Risiken einzugehen, für die öffentliche Finanzierung häufig noch keine passende Logik kennt oder auf die bestehende Systeme erst mit zeitlicher Verzögerung reagieren können.

Vieles, was später selbstverständlich erscheint, beginnt genau so. Nicht mit einem fertigen Gesetz. Sondern mit Menschen, die einen Bedarf erkennen, eine Idee entwickeln und andere davon überzeugen, diese Idee gemeinsam möglich zu machen. In dieser Rolle ist Fundraising eine Art gesellschaftliches Risikokapital. Es schafft Freiräume für Vorhaben, deren Erfolg nicht garantiert ist, und ermöglicht Erfahrungen, die ohne freiwillige Unterstützung vielleicht nie gesammelt würden. Manchmal zeigt ein zunächst spendenfinanziertes Projekt seine Wirkung so deutlich, dass daraus später ein fachlicher Standard oder sogar ein dauerhaft öffentlich finanziertes Angebot entsteht.

Fundraising kann aber auch eine zweite Rolle übernehmen: Ergänzung.

Dann schafft es ein bewusstes Mehr. Es erweitert eine bestehende Leistung, verbessert Bedingungen, gestaltet Räume oder ermöglicht Erlebnisse, ohne dass daraus zwingend ein allgemeiner öffentlicher Anspruch entstehen muss. Eine Freizeitfahrt kann für die Teilnehmenden un-

glaublich wertvoll sein, ohne dass jede einzelne Reise Bestandteil eines gesetzlichen Leistungskatalogs werden muss. Ein Garten, ein Musikprojekt, eine besonders gestaltete Station oder ein zusätzlicher Begegnungsraum können einen großen Unterschied machen, ohne dass jede Form dieser Gestaltung vollständig aus öffentlichen Mitteln getragen werden muss.

Zivilgesellschaft braucht diesen Raum. Nicht alles Gute muss standardisiert werden. Und nicht jedes besondere Angebot muss unmittelbar in eine Regelfinanzierung überführt werden.

Schwieriger wird es bei der dritten Rolle: Kompensation.

Fundraising kompensiert dort, wo zusätzliche Mittel nicht mehr nur ein bewusstes Mehr ermöglichen, sondern Ressourcen ersetzen, die für eine angemessene Erfüllung bestehender Aufgaben fehlen. Dann geht es nicht mehr allein um das besondere Projekt oder die zusätzliche Idee. Dann geht es vielleicht um eine Ausstattung, ohne die zeitgemäße Arbeit kaum möglich ist. Um Personalanteile, ohne die ein Angebot eingeschränkt werden müsste. Um Beratungskapazitäten, die mit der regulären Finanzierung nicht ausreichen. Oder um eine Qualität, die gesellschaftlich erwartet, finanziell aber nicht verlässlich hinterlegt wird.

In der Theorie lassen sich Innovation, Ergänzung und Kompensation relativ gut voneinander unterscheiden. In der Praxis verschwimmen ihre Grenzen.

Eine Innovation kann nach einigen Jahren zum anerkannten fachlichen Standard werden. Eine Ergänzung kann sich als so bedeutsam erweisen, dass ihr Wegfall nicht mehr als Verlust eines Extras, sondern als deutliche Verschlechterung der Versorgung erlebt wird. Eine einmalige Kampagne kann sich in eine jährlich wiederkehrende Notwendigkeit verwandeln. Und ein Angebot, das ursprünglich mithilfe von Spenden erprobt wurde, bleibt womöglich dauerhaft spendenfinanziert, obwohl längst alle Beteiligten davon ausgehen, dass es selbstverständlich dazugehört.

Was einmal zusätzlich war, muss es nicht bleiben. Vielleicht lässt sich deshalb gar nicht ein für alle Mal beantworten, was eigentlich „zusätzlich“ ist.

Das Zusätzliche wandert.

Es verändert sich mit fachlichen Standards, gesellschaftlichen Erwartungen und den Erfahrungen der Menschen, die Leistungen nutzen. Was gestern noch als besondere Innovation galt, kann morgen zum selbstverständlichen Bestandteil guter Arbeit gehören.



Die eigentliche Spannung entsteht deshalb nicht dort, wo Spenden mehr möglich machen. Sie entsteht dort, wo ohne Spenden das Erwartbare nicht mehr möglich ist. Dann wird aus dem freiwilligen Plus schleichend eine notwendige Voraussetzung.

Und aus Ergänzung wird Kompensation – häufig, ohne dass sich der Moment des Übergangs eindeutig benennen ließe. Und vielleicht beginnt genau dort das, was ich mit dem Begriff Systempuffer meine.

Der Puffer, der funktioniert

Ein Puffer fängt Belastungen auf. Er sorgt dafür, dass ein Stoß nicht unmittelbar und mit voller Kraft weitergegeben wird. Er verschafft einem System Zeit, schützt empfindliche Stellen und verhindert, dass jede Belastung sofort zum Bruch führt.

Genau das leistet Fundraising an vielen Stellen.

Es hält ein Angebot aufrecht, obwohl eine Förderung ausgelaufen ist. Es ermöglicht eine Anschaffung, obwohl das reguläre Budget ausgeschöpft ist. Es finanziert zusätzliche Beratung, schafft Personalanteile, überbrückt Finanzierungslücken und gibt Organisationen Handlungsspielraum, wenn andere Mittel nicht ausreichen oder nicht rechtzeitig zur Verfügung stehen.

Vor allem aber verhindert Fundraising häufig, dass die Folgen knapper Finanzierung unmittelbar bei den Menschen ankommen, für die eine Organisation arbeitet.

Das ist etwas Gutes.

Wenn eine Kinderstation besser ausgestattet oder ein Teilhabeangebot erhalten werden kann, profitieren davon konkrete Menschen. Eine Finanzierungsfrage, die auf der Systemebene abstrakt erscheint, entscheidet im Alltag darüber, ob Unterstützung stattfindet oder ausfällt.

Fundraising löst konkrete Probleme für konkrete Menschen. Gerade deshalb wäre es zu einfach, Organisationen oder Fundraiser:innen vorzuwerfen, sie stabilisierten mit ihrer Arbeit ein unzureichend finanziertes System.

Was sollten sie stattdessen tun?

Das benötigte Gerät bewusst nicht anschaffen? Ein Angebot einstellen, damit die Finanzierungslücke politisch sichtbar wird? Menschen abweisen, um den Druck auf die zuständigen Stellen zu erhöhen?

In der Realität steht auf der einen Seite eine abstrakte Systemfrage. Auf der anderen Seite steht ein Mensch, der heute Unterstützung benötigt.

Natürlich sammeln wir das Geld. Natürlich stellen Organisationen Anträge, sprechen Stiftungen an, suchen Unternehmenspartner:innen und bitten Menschen um Spenden.

Denn die unmittelbare Alternative zu einer erfolgreichen Kampagne ist nicht automatisch eine bessere öffentliche Finanzierung. Häufig ist die unmittelbare Alternative schlicht, dass etwas nicht stattfindet.

Und trotzdem liegt genau hier ein Paradox. Denn gerade weil Fundraising Probleme löst, kann es dazu beitragen, dass strukturelle Probleme weniger sichtbar werden. Die fehlende Ausstattung wird über eine Kampagne finanziert. Der Förderverein springt ein. Eine Stiftung übernimmt die Projektkosten. Ein Unternehmen spendet das Fahrzeug. Mitarbeitende schreiben einen weiteren Antrag, kombinieren unterschiedliche Fördertöpfe, verschieben Mittel, improvisieren und finden irgendwie eine Lösung. Am Ende funktioniert es. Nicht vollständig. Nicht verlässlich. Vielleicht auch nur für ein weiteres Jahr. Aber gut genug, dass der unmittelbare Bruch ausbleibt.

Fundraising wird nicht deshalb zum Systempuffer, weil es scheitert. Sondern weil es erfolgreich ist. Es federt die Folgen struktureller Unterfinanzierung ab. Nicht, weil es das will. Sondern weil es kann. Und wenn es das dauerhaft tut, entsteht eine unbequeme Frage:

Entlastet Fundraising damit unbeabsichtigt jene Strukturen, die für eine verlässliche Finanzierung eigentlich Verantwortung tragen?

Mit diesen Strukturen meine ich bewusst nicht pauschal „den Staat“. Je nach Feld verteilt sich Verantwortung auf Gesetzgeber, Kommunen, Sozialversicherungsträger, öffentliche und freie Träger sowie weitere Verhandlungspartner:innen. Finanzierungslücken entstehen zudem nicht immer durch eine einzelne falsche Entscheidung, sondern häufig aus gewachsenen Zuständigkeiten, steigenden Kosten und Systemen, die nur langsam auf gesellschaftliche Veränderungen reagieren.

Mir geht es deshalb weniger um eine einfache Schuldzuweisung als um die Wirkung: Unabhängig davon, wie die Lücke entstanden ist, macht Fundraising sie bearbeitbar.

Zumindest für manche.

Wenn Fundraising zum Standortfaktor wird

Damit öffnet sich eine weitere Ebene der Debatte. Was passiert eigentlich, wenn die Qualität einer sozialen Leistung zunehmend davon abhängt, wie gut eine Organisation Fundraising betreiben kann? Denn Fundraising und Sozialstaat folgen bei der Verteilung von Mitteln unterschiedlichen Logiken.

Der Sozialstaat orientiert sich zumindest seinem Anspruch nach an Rechten, Bedarfen und allgemein geltenden Standards. Menschen sollen eine Leistung nicht deshalb erhalten, weil sich ihr Anliegen besonders emotional erzählen lässt, sondern weil ein entsprechender Bedarf oder Anspruch besteht.

Fundraising orientiert sich ebenfalls an Bedarfen. Aber nicht nur.

Es folgt auch Beziehungen, Aufmerksamkeit, Vertrauen, Bekanntheit und Resonanz. Seine Möglichkeiten hängen davon ab, ob eine Organisation sichtbar ist, ob sie ihre Wirkung überzeugend vermitteln kann, ob sie Zugang zu Netzwerken besitzt und ob es in ihrem Umfeld überhaupt Menschen oder Unternehmen mit entsprechenden finanziellen Spielräumen gibt.

Dabei lassen sich manche Bedarfe leichter vermitteln als andere.

Ein konkretes Gerät, ein Fahrzeug oder ein Spielplatz sind sichtbar. Menschen können sich unmittelbar vorstellen, wofür ihre Spende eingesetzt wird und welchen Unterschied sie macht. Zusätzliche Personalstunden, Verwaltungsstrukturen, Evaluation oder langfristige Beziehungsarbeit sind deutlich schwieriger zu erzählen – obwohl auch sie entscheidend dafür sein können, ob eine Organisation gute Arbeit leisten kann.

Auch die Ausgangsbedingungen von Organisationen unterscheiden sich erheblich.

Eine Kita mit einem engagierten Förderverein in einem wohlhabenden Stadtteil kann andere Mittel mobilisieren als eine Einrichtung in einem Quartier, in dem viele Eltern selbst kaum finanzielle Spielräume besitzen. Eine große, bekannte Organisation hat andere Zugänge zu Unternehmen, Stiftungen und Großspender:innen als ein kleiner lokaler Träger, dessen Mitarbeitende bereits mit der täglichen Leistungserbringung vollständig ausgelastet sind und dem Zeit, Personal und Infrastruktur für professionelles Fundraising fehlen.

Und auch Themen erzeugen unterschiedliche Resonanz.



Eine Kinderklinik kann mit anderen Bildern, Emotionen und unmittelbaren Wirkungserzählungen arbeiten als eine Schuldnerberatung, eine Fachberatungsstelle oder ein Angebot für Menschen, deren Lebenslagen gesellschaftlich weniger sichtbar oder anschlussfähig sind.

Das ist weder eine Kritik an Spender:innen noch an Organisationen, die professionell Fundraising betreiben. Die Freiheit, selbst zu entscheiden, welches Anliegen unterstützt wird, gehört zum Wesen der Spende. Und Organisationen, die Beziehungen aufbauen und zusätzliche Ressourcen erschließen, tun genau das, was ihre langfristige Handlungsfähigkeit stärkt.

Aber sobald Fundraising nicht mehr nur das freiwillige Mehr finanziert, sondern notwendige Qualität absichert, werden diese unterschiedlichen Voraussetzungen gesellschaftlich relevant. Dann kann dieselbe soziale Aufgabe an unterschiedlichen Orten in unterschiedlicher Qualität erfüllt werden.

Nicht nur, weil Bedarfe, fachliche Ansätze oder Rahmenbedingungen verschieden sind. Sondern auch, weil Fundraisingpotenziale verschieden sind.

Fundraising wird damit zu einer Art Standortfaktor – und nicht nur im geografischen Sinne. Auch Bekanntheit, Thema, Organisationsgröße, Netzwerk und professionelle Infrastruktur entscheiden mit darüber, welche zusätzlichen Ressourcen erschlossen werden können.

Solange es dabei um freiwillige Gestaltung und ein bewusstes Mehr geht, ist diese Unterschiedlichkeit Teil zivilgesellschaftlicher Freiheit. Manche Organisationen und Orte ermöglichen mehr, weil Menschen sich dort besonders engagieren, Beziehungen aufbauen und gemeinsam zusätzliche Ideen verwirklichen. Wenn Fundraising jedoch dauerhaft eine Qualität finanziert, die wir grundsätzlich von sozialer Versorgung erwarten, wird aus dieser Unterschiedlichkeit eine Frage gleichwertiger Lebensverhältnisse. Dann geht es nicht mehr nur darum, ob eine Kampagne erfolgreich war. Dann geht es darum, ob notwendige Qualität von Resonanz abhängen darf.

Freiwilligkeit kann gestalten. Aber kann sie garantieren?

Spätestens an dieser Stelle zeigt sich, dass die eigentliche Spannung nicht zwischen einem starken Sozialstaat und einer starken Zivilgesellschaft verläuft. Sie liegt zwischen zwei unterschiedlichen Logiken.



Spenden sind freiwillig. Daseinsvorsorge soll verlässlich sein.

Fundraising lebt von Beziehung, Freiheit und Resonanz. Menschen entscheiden selbst, welchem Anliegen sie vertrauen, welche Organisation sie unterstützen und für welche Veränderung sie Verantwortung übernehmen möchten.

Soziale Ansprüche sollen dagegen unabhängig davon gelten, ob ein Anliegen Aufmerksamkeit erzeugt, sich in einer berührenden Geschichte vermitteln lässt oder auf ein finanzstarkes Umfeld trifft.

Beides kann sich hervorragend ergänzen. Aber es ist nicht dasselbe.

Freiwilliges Engagement kann zusätzliche Möglichkeiten schaffen, Innovationen anstoßen und Lücken überbrücken. Es kann aber seinem Wesen nach nicht garantieren, dass auch im kommenden Jahr dieselben Mittel, dieselbe Aufmerksamkeit und dieselbe Unterstützung zur Verfügung stehen.

Und trotzdem planen Organisationen in manchen Bereichen genau damit. Sie kalkulieren mit Spenden, Stiftungsgeldern und der Unterstützung von Fördervereinen, obwohl diese Mittel freiwillig bleiben müssen. Gleichzeitig sichern sie damit Angebote und Qualitätsstandards, die für die Menschen, die auf sie angewiesen sind, keineswegs wie ein freiwilliges Extra erscheinen.

Vielleicht liegt genau darin der Kern meiner Irritation:

Wir versuchen, Verlässlichkeit mit Mitteln herzustellen, die nicht verlässlich sein können. Die Finanzierung ist freiwillig. Der Bedarf ist es nicht.

Und was hat das mit uns Fundraiser:innen zu tun?

Als Fundraiser:innen stehen wir mitten in dieser Ambivalenz.

Unser Auftrag ist zunächst ziemlich klar. Wir sollen Ressourcen erschließen, Menschen für Anliegen gewinnen, Beziehungen aufbauen und dazu beitragen, dass gute Ideen nicht am Geld scheitern.

Wenn eine Organisation Mittel für ein wichtiges Angebot benötigt, suchen wir nach Möglichkeiten. Wir entwickeln Kampagnen, sprechen Stiftungen an, pflegen Beziehungen, gewinnen Unternehmen und laden Menschen dazu ein, Teil einer Lösung zu werden. Wenn uns das ge-

lingt, dürfen wir uns darüber freuen. Denn wir ermöglichen etwas, das ohne diese Arbeit womöglich nicht stattgefunden hätte.

Und trotzdem gehört zur Professionalität vielleicht mehr als die Frage, wie wir eine Finanzierungslücke erfolgreich schließen. Vielleicht gehört dazu auch, zu verstehen, welche Lücke wir gerade schließen.

Finanzieren wir eine Innovation, für die es noch keine Regellogik geben kann? Ermöglichen wir eine Ergänzung, ein bewusstes Mehr, das Menschen freiwillig gemeinsam gestalten wollen? Oder kompensieren wir dauerhaft fehlende Ressourcen, ohne die eine Organisation ihren bestehenden Auftrag nicht mehr in angemessener Qualität erfüllen könnte?

Diese Fragen verändern nicht zwangsläufig unsere Entscheidung zu fundraisen. In vielen Fällen werden und sollen wir die Lücke schließen. Die unmittelbare Alternative ist schließlich häufig nicht eine bessere Regelfinanzierung, sondern das Ende eines Angebots. Aber die Fragen können verändern, wie wir unsere eigene Arbeit verstehen. Und vielleicht auch, wie wir über sie sprechen.

Fundraising erzählt mit gutem Grund Erfolgsgeschichten. Es zeigt das neue Gerät, den eröffneten Raum, das erhaltene Projekt und die Menschen, deren Leben sich durch eine Spende verbessert. Spender:innen möchten wissen, was ihre Unterstützung bewirkt. Sie möchten erleben, dass ihr Beitrag einen Unterschied macht und dass aus ihrer Entscheidung eine konkrete Veränderung entsteht.

Fundraising braucht Hoffnung. Es braucht Wirksamkeit. Und es braucht die glaubwürdige Aussicht, dass gemeinsames Handeln tatsächlich etwas bewegen kann.

Aber vielleicht dürfen unsere Wirkungsgeschichten zugleich eine strukturelle Wahrheit enthalten. Nicht als Anklage. Nicht als Schuldzuweisung. Sondern als ehrliche Einordnung. Ihre Spende ermöglicht dieses Angebot. Und gleichzeitig zeigt die Notwendigkeit Ihrer Spende, dass dieses Angebot bislang nicht verlässlich finanziert ist.

Beides kann wahr sein. Vielleicht gehört zur Professionalität im Fundraising deshalb nicht nur, Lücken zu schließen. Sondern auch, sie sichtbar zu halten.

Damit wird Fundraising an manchen Stellen zwangsläufig politischer, als wir es vielleicht wahrhaben wollen.

Nicht parteipolitisch. Und auch nicht in dem Sinne, dass jedes Mailing künftig mit dröfl Absätzen über öffentliche Haushalte und das sozialrechtliche Dreieck beginnen müsste. Das möchte vermutlich niemand lesen. Nicht einmal Sozialrechtler:innen – nehme ich jedenfalls an.

Politisch ist Fundraising in einem grundlegenden Sinne. Finanzierung ist niemals vollständig neutral. Wer Ressourcen erschließt, wirkt daran mit, welche Themen sichtbar werden, welche Angebote entstehen und welche Qualität möglich wird. Wer eine Finanzierungslücke schließt, handelt zunächst im Interesse einer konkreten Organisation und der Menschen, für die sie arbeitet. Gleichzeitig wird die Verantwortung für diese Lücke zumindest teilweise in eine freiwillige Finanzierungslogik verschoben.

Wenn Fundraising dauerhaft soziale Aufgaben mitfinanziert, ist es deshalb nicht bloß eine technische Methode zur Erzielung zusätzlicher Einnahmen. Es wird Teil einer gesellschaftlichen Aushandlung.

Natürlich können Fundraiser:innen die strukturellen Probleme der Sozialfinanzierung nicht lösen. Unsere Rollen, Mandate und Einflussmöglichkeiten sind dafür viel zu unterschiedlich. Aber vielleicht sollten wir uns der gesellschaftlichen Bedeutung unserer Arbeit stärker bewusst sein. Fundraising ist nicht immer nur der nette Zusatz am Ende einer bereits gesicherten Finanzierung. In manchen Organisationen ist es längst Teil der Finanzierungsarchitektur.

Budgets werden unter der Annahme geplant, dass Spenden eingeworben werden. Qualitätsstandards werden gehalten und Personalstellen abgesichert, weil Fördervereine, Stiftungen oder private Unterstützer:innen einspringen. Das kann mutig sein. Es kann unternehmerisch sein. Es kann notwendig sein. Und es kann funktionieren.

Aber je selbstverständlicher Organisationen mit freiwilligen Mitteln planen, desto wichtiger wird es, ihre Rolle nicht zu verwechseln. Fundraising kann Handlungsspielräume schaffen. Es kann jedoch keine verlässliche Garantie ersetzen.

Vielleicht liegt unsere professionelle Verantwortung deshalb nicht darin, diesen Widerspruch aufzulösen. Das können wir allein ohnehin nicht. Aber wir sollten erkennen, wann aus freiwilliger Unterstützung eine stille Voraussetzung geworden ist – und uns nicht damit zufriedengeben, dass der Puffer erneut funktioniert hat.

Und vielleicht geht es am Ende gar nicht um Fundraising. Schlimm genug.

Vielleicht führt die Frage, ob Fundraising an dieser Stelle gut oder problematisch ist, am eigentlichen Thema vorbei.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht, ob Fundraising stattfinden soll. Natürlich soll es das.

Entscheidend ist vielmehr, welche Qualität sozialer Leistungen wir als Gesellschaft verlässlich garantieren möchten – unabhängig davon, wie bekannt eine Organisation ist, wie gut sie ihre Geschichten erzählen kann, wie professionell ihr Fundraising aufgestellt ist oder wie finanzstark ihr Umfeld ausfällt.

Welche Leistungen sollen Menschen erhalten, weil wir sie als Teil eines gemeinsamen gesellschaftlichen Versprechens verstehen? Und wo möchten wir bewusst Raum lassen für das freiwillige Mehr, für neue Ideen, besondere Gestaltung und bürgerschaftliche Verantwortung?

Diese Grenze wird niemals vollständig eindeutig sein. Vielleicht sollte sie das auch gar nicht. Ein lebendiges Gemeinwesen braucht verlässliche Rechte und freiwilliges Engagement. Es braucht Standards und Innovation. Es braucht öffentliche Verantwortung und Menschen, die aus eigener Überzeugung mehr tun, als von ihnen verlangt werden kann. Aber wir sollten zumindest erkennen, wenn sich die Grenze verschiebt.

Wo Fundraising das Besondere ermöglicht, erweitert es den Möglichkeitsraum. Wo es dauerhaft das Erwartbare absichert, verändert sich seine Rolle. Dann wird aus einer zusätzlichen Finanzierungsquelle ein notwendiger Bestandteil. Aus dem freiwilligen Mehr wird eine Voraussetzung. Und aus dem Ermöglicher wird ein Systempuffer.

Vielleicht ist Fundraising deshalb heute tatsächlich beides. Diese Gleichzeitigkeit lässt sich nicht mit einem klugen Satz auflösen. Aber vielleicht sollten wir sie häufiger benennen. Nicht, um Fundraising kleinerzumachen. Sondern weil seine Rolle längst größer ist, als wir manchmal selbst erzählen.



Fundraising macht sichtbar, wofür Menschen Verantwortung übernehmen wollen – und wo reguläre Finanzierung an ihre Grenzen kommt. Wir dürfen stolz darauf sein, diese Grenzen zu überwinden. Wir sollten nur nicht aufhören, sie zu sehen.

Laut gedacht:

Seit wann braucht gute Versorgung eigentlich das freiwillige Mehr?