

Gemeinsam laut gedacht: Haben wir wirklich ein Geld- problem?

Über Allokation, Prioritäten, Führung – und die Frage, warum
mehr Geld allein noch keine Strategie ist.

Im Austausch mit Christian Osterhaus

Rafael Alfen | Fundraiser & M.A. Nonprofit Management

Eine eindeutige Diagnose

Derzeit scheint sich der gemeinnützige Sektor in einer erstaunlichen Einigkeit zu befinden. Wohin man auch schaut, die Diagnose wirkt dieselbe.

Der Staat zieht sich zurück. Öffentliche Haushalte sind unter Druck. Förderprogramme stehen auf dem Prüfstand, werden reduziert oder gleich ganz gestrichen – die Diskussionen um *Demokratie leben!* sind dafür nur ein Beispiel. Gleichzeitig steigen die Kosten, viele Organisationen kämpfen mit Inflation und Tarifsteigerungen, Spenderinnen und Spender werden älter und jüngere Generationen unterstützen gemeinnützige Organisationen anders als ihre Eltern und Großeltern.

Die Folgen spüren viele Organisationen unmittelbar. Projekte werden verschoben, Stellen bleiben unbesetzt, werden gar nicht erst geschaffen oder gestrichen. Investitionen in Digitalisierung, Kommunikation oder Fundraising werden zurückgestellt. Immer häufiger höre ich deshalb denselben Satz:

„Uns fehlt das Geld.“

Und ehrlich gesagt: Ich halte diese Diagnose zunächst einmal für plausibel, ja real. Denn natürlich fehlt vielen Organisationen Geld. Für Personal. Für Infrastruktur. Für Projekte. Für all das, was notwendig wäre, um die eigene Mission wirksam umzusetzen. Und für viele Organisationen war das schon lange vor den aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen so. Vor diesem Hintergrund erscheinen auch die Fragen, die wir uns im Fundraising stellen, fast zwangsläufig. Wie gewinnen wir neue Spendende? Welche Zielgruppen sollten wir erschließen? Welche Kanäle funktionieren? Und vor allem: Wie kommen wir an mehr Geld?

Und dann ist da dieser Christian Osterhaus

Vor einigen Monaten saß ich mit Christian bei einem Kaffee zusammen. Mitten im Gespräch sagte er einen Satz, der mich seitdem nicht mehr loslässt:

„Wir haben kein Geldproblem im Sektor. Wir haben ein Allokationsproblem. Und ein Führungsproblem.“

Mein erster Impuls war Widerspruch. Wie kann man ernsthaft behaupten, der gemeinnützige Sektor habe kein Geldproblem?

Je länger mich dieser Satz jedoch begleitete, desto weniger beschäftigte mich die Frage, ob er richtig oder falsch ist. Stattdessen begann ich mich zu fragen, ob wir vielleicht etwas viel Grundsätzlicheres übersehen: Was ist eigentlich unsere Diagnose – und was ist bereits unsere Schlussfolgerung?

Was würden zehn Milliarden verändern?

Nehmen wir Christians Satz für einen Moment ernst. Aber wirklich nur für einen Moment.

Angenommen, morgen stünden dem gemeinnützigen Sektor plötzlich zehn Milliarden Euro zusätzlich zur Verfügung. Ohne neue Anträge, ohne komplizierte Förderbedingungen, ohne jahrelange Verhandlungen. Das Geld wäre einfach da.

Viele Probleme würden sich vermutlich sofort entschärfen. Organisationen könnten Stellen schaffen, Gehälter anpassen, Projekte absichern, in Digitalisierung investieren und Rücklagen bilden. Es wäre absurd, das kleinzureden. Geld schafft Möglichkeiten, und fehlendes Geld begrenzt sie.

Aber wäre damit das eigentliche Problem gelöst?

Wüssten Organisationen automatisch, worin sie investieren sollten? Würden sie langfristige Strukturen aufbauen oder vor allem bestehende Lücken schließen? Würde mehr Geld dazu führen, dass Fundraising strategischer gedacht wird? Dass Beziehungen gepflegt, Daten sauber geführt und Wirkungen klarer kommuniziert werden? Oder würden wir über kurz oder lang erneut darüber sprechen, dass die Mittel nicht reichen?

Das Gedankenexperiment ist natürlich unfair. Zehn Milliarden Euro lösen reale Probleme, und es wäre zynisch, Organisationen mit knappen Budgets zu erklären, sie müssten lediglich besser priorisieren. Trotzdem legt die Vorstellung etwas frei: Geld erweitert den Handlungsspielraum, aber es trifft keine Entscheidungen.

Es bestimmt nicht, welche Mission eine Organisation verfolgt, welche Strategien sie entwickelt – oder ob überhaupt –, welche Aufgaben sie priorisiert und welche Strukturen sie dafür aufbaut. Es entscheidet nicht, ob kurzfristige Projekte oder langfristige Handlungsfähigkeit finanziert werden. Es beantwortet auch nicht die Frage, ob eine Organisation bereit ist, in



Fundraising, Kommunikation, Personalentwicklung, Datenqualität oder gar Advocacy zu investieren, obwohl deren Wirkung nicht sofort sichtbar wird.

Mehr Geld kann gute Entscheidungen ermöglichen. Es kann aber auch schlechte Entscheidungen vergrößern.

Ja, auf diesen Satz bin ich wirklich stolz.

Vielleicht beginnt das Allokationsproblem genau hier. Nicht erst bei der Frage, wie viel Geld im Sektor vorhanden ist, sondern bei der Frage, was wir mit den vorhandenen und zusätzlich gewonnenen Mitteln tun. Welche Probleme versuchen wir zu lösen? Welche Fähigkeiten bauen wir auf? Welche Prioritäten setzen wir und warum? Und welche Entscheidungen vertagen wir, weil die Erklärung „Uns fehlt das Geld“ zunächst einfacher erscheint?

Damit wird aus einer Finanzierungsfrage eine Führungsfrage.

Was halten wir eigentlich für finanzierungswürdig?

Vielleicht beginnt das Allokationsproblem schon viel früher, als der Begriff vermuten lässt.

Es beginnt dort, wo Organisationen entscheiden, was sie für finanzierungswürdig halten. Warum investiert die eine Organisation in Fundraising, während eine andere erwartet, dass es nebenbei erledigt wird? Warum wird ein neues Projekt bewilligt, während für die Pflege bestehender Beziehungen angeblich keine Zeit bleibt? Warum wird eine Software angeschafft, ohne zugleich in die Menschen und Prozesse zu investieren, die sie sinnvoll nutzen sollen?

Allokation zeigt sich nicht erst in großen Haushaltsentscheidungen. Sie zeigt sich im Alltag. In Stellenplänen. In Jahresbudgets. In der Frage, welche Aufgaben als strategisch gelten und welche immer wieder verschoben werden.

Wir finanzieren Projekte, aber deutlich seltener die Menschen und Strukturen, die sie dauerhaft tragen sollen. Wir investieren in sichtbare Maßnahmen, aber zögern bei Datenpflege, Weiterbildung oder Organisationsentwicklung. Wir wünschen uns langfristige Beziehungen zu Spendenden, planen Fundraising aber in kurzfristigen Projektlogiken. Wir erwarten professionelle Kommunikation, behandeln sie jedoch häufig als Zusatzaufgabe für diejenigen, die ohnehin schon zu wenig Zeit haben.

Manchmal wirkt es fast so, als ließe sich alles leichter finanzieren, wenn es nach außen sichtbar ist. Ein neues Gebäude, eine zusätzliche Maßnahme oder ein klar abgegrenztes Projekt lässt sich erklären. Ein:e besser:er Mitarbeiter:in, eine gepflegte Datenbank, ein strategischer Entwicklungsprozess oder Zeit für Beziehungspflege wirken dagegen schnell wie Verwaltung, Overhead oder Luxus.

Dabei entscheidet gerade diese unsichtbare Infrastruktur darüber, ob Wirkung langfristig möglich bleibt.

Vielleicht ist Allokation deshalb mehr als die Frage, wohin Geld fließt. Es ist die Frage, was wir als Voraussetzung von Wirkung anerkennen. Was darf etwas kosten? Wofür haben wir Geduld? Und welche Investitionen erwarten wir erst dann, wenn sie sich eigentlich schon bewährt haben müssten?

Das gilt nicht nur innerhalb einzelner Organisationen. Auch zwischen Organisationen werden Ressourcen ungleich verteilt. Bekanntheit zieht Aufmerksamkeit an. Professionelle Strukturen erleichtern den Zugang zu Fördermitteln. Wer bereits Personal, Netzwerke und Erfahrung besitzt, kann überzeugendere Anträge stellen, sichtbarer kommunizieren und neue Mittel erschließen. Wer all das nicht hat, braucht Unterstützung besonders dringend – hat aber oft die geringsten Voraussetzungen, sie einzuwerben.

So entsteht ein Kreislauf: Ressourcen schaffen die Fähigkeit, weitere Ressourcen zu gewinnen.

Das bedeutet nicht, dass erfolgreiche Organisationen zu viel erhalten oder kleinere automatisch wirksamer arbeiten müssen. Aber es zeigt, dass Geld nicht ausschließlich dorthin fließt, wo der Bedarf am größten ist. Es fließt auch dorthin, wo Organisationen bereits in der Lage sind, ihren Bedarf verständlich, anschlussfähig und professionell zu vermitteln.

Spätestens hier wird deutlich, warum Allokation keine rein finanzielle Frage ist. Sie berührt unsere Vorstellungen von Wirkung, Professionalität und Verantwortung. Denn Geld fließt nicht einfach dorthin, wo es objektiv am dringendsten gebraucht wird. Es folgt Prioritäten, Interessen und unterschiedlichen Vorstellungen davon, welche gesellschaftliche Entwicklung unterstützt werden soll.

Die entscheidende Frage lautet deshalb vielleicht nicht, ob wir das Richtige finanzieren. Sondern wessen Vorstellung vom Richtigen sich bei der Verteilung von Ressourcen durchsetzt.

Und ich weiß, dass Christian die letzten beiden Sätze mit rotem Stift unterstrichen hat als Zeichen der Zustimmung.

Wichtig finden reicht nicht

Damit führt die Frage nach der Allokation fast zwangsläufig zur Führung.

Denn Budgets entstehen nicht von selbst. Zeit wird nicht zufällig knapp. Prioritäten fallen nicht vom Himmel. Hinter jeder Entscheidung, etwas zu finanzieren, zu verschieben oder gar nicht erst zu beginnen, stehen Menschen, die Verantwortung tragen.

Vielleicht zeigt sich Führung deshalb nicht zuerst darin, ob sie Fundraising grundsätzlich wichtig findet. Vermutlich würden die meisten Vorstände und Geschäftsführungen dieser Aussage ohnehin zustimmen. Entscheidend ist vielmehr, was aus dieser Zustimmung folgt.

Wofür stellt eine Organisation Geld bereit? Für welche Aufgaben schafft sie Zeit? Was wird auch dann priorisiert, wenn der Nutzen nicht sofort sichtbar ist? Und welche Unsicherheit ist sie bereit auszuhalten?

Gerade beim Fundraising sind diese Fragen unbequem. Denn strategisches Fundraising verlangt Vorleistungen. Es braucht Personal, Daten, Kommunikation, Prozesse, Zeit und finanzielle Investitionen (!) bevor verlässlich etwas zurückkommt. Beziehungen lassen sich nicht für ein Haushaltsjahr aufbauen. Vertrauen entsteht nicht entlang einer Quartalsplanung. Und eine neue Fundraisingstelle refinanziert sich nicht automatisch nach zwölf Monaten, nur weil das im Wirtschaftsplan praktisch wäre.

Führung zeigt sich an dieser Stelle in der Bereitschaft, Entscheidungen zu treffen, deren Wirkung nicht sofort messbar ist. Sie muss Ressourcen binden, obwohl der Ertrag zunächst einmal unsicher bleibt. Sie muss aushalten, dass gute Entwicklung nicht immer linear verläuft und dass manche Investitionen erst Jahre später sichtbar werden.

Das gilt nicht nur für Fundraising. Es gilt ebenso für Organisationsentwicklung, Personalbindung, Kommunikation oder Digitalisierung. Trotzdem werden genau diese Bereiche häufig nach hinten geschoben, wenn Mittel knapp werden. Das operative Geschäft muss weiterlaufen, die Projekte müssen erfüllt, die vereinbarten Leistungen erbracht werden. Alles, was nicht unmittelbar zur Aufrechterhaltung des Betriebs beiträgt, wirkt dann schnell verzichtbar.

Kurzfristig ist das nachvollziehbar. Langfristig kann es gefährlich werden.

Denn eine Organisation, die dauerhaft auf Verschleiß fährt, verliert irgendwann die Fähigkeit, ihre eigene Zukunft zu gestalten. Sie reagiert nur noch auf Förderbedingungen, Finanzierungslücken und akute Krisen. Sie ist dadurch in Krisenzeiten besonders verwundbar. Fundraising soll dann auffangen, was strategisch nicht entschieden wurde. Es soll fehlende Rücklagen ersetzen, auslaufende Förderungen kompensieren und kurzfristig neue Mittel erschließen – möglichst ohne selbst nennenswerte Ressourcen zu benötigen.

Damit wird Fundraising zum Puffer für Entscheidungen degradiert, die an anderer Stelle vertagt wurden.

Das scheint eine ausgesprochen komfortable Konstruktion. Die Organisation muss ihre Strukturen und Strategien nicht grundlegend hinterfragen, solange irgendwo noch jemand versucht, zusätzliches Geld einzuwerben. Bleiben die Einnahmen hinter den Erwartungen zurück, wird das Problem schnell zum mangelnden Erfolg des Fundraisings erklärt. Die Frage, ob dessen Voraussetzungen jemals geschaffen wurden, gerät dagegen leicht aus dem Blick.

Vielleicht besteht das Führungsproblem deshalb nicht darin, dass Führungskräfte Fundraising ablehnen. Es besteht eher darin, Fundraising wichtig zu nennen, ohne die Konsequenzen dieser Aussage zu tragen. Oder wie Christian an dieser Stelle eingefügt hat: „Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass“. Das wurmt mich.

Wer Fundraising strategisch verankern will, muss Entscheidungen treffen. Welche Rolle soll es in der Finanzierung der Organisation spielen? Welche Erwartungen sind realistisch? Welche Abteilungen müssen zusammenarbeiten? Welche Informationen werden benötigt? Welche Beziehungen sollen langfristig aufgebaut werden? Und vor allem: Welche Ressourcen stellen wir zur Verfügung, bevor Fundraising beweisen kann, dass es funktioniert?

Diese letzte Frage ist entscheidend. Denn wer erst investieren will, wenn der Erfolg bereits eingetreten ist, verlangt im Grunde eine Wirkung ohne Ursache.

Vielleicht ist Führung genau das Gegenteil: Voraussetzungen zu schaffen, bevor der Nutzen vollständig sichtbar ist. Nicht blind, nicht ohne Kontrolle und nicht ohne klare Ziele. Aber mit dem Verständnis, dass Zukunftsfähigkeit nicht erst dann finanziert werden kann, wenn sie sich bereits ausgezahlt hat.



Damit bekommt Christians Satz für mich eine neue Schärfe. Das Allokationsproblem beschreibt, wohin unsere Ressourcen fließen. Das Führungsproblem beschreibt, warum sie dort hin fließen.

Und vielleicht liegt darin der unbequemste Teil der These: Fehlendes Geld lässt sich beklagen. Prioritäten muss man verantworten.

Die Zumutung der richtigen Diagnose

Hat Christian also recht?

Ich weiß es noch immer nicht vollständig; wäre ja zu schön.

Natürlich gibt es Organisationen, denen ganz real Geld fehlt. Es wäre zynisch, ihnen zu erklären, ihr eigentliches Problem liege nur in falschen Prioritäten oder schlechter Führung. Wo Mittel fehlen, werden Angebote eingeschränkt, Stellen nicht besetzt und wichtige Aufgaben nicht erledigt. Geld ist nicht bloß eine Ausrede. Es entscheidet darüber, was möglich ist.

Und trotzdem erscheint mir die Diagnose „Uns fehlt das Geld“ inzwischen zu bequem, wenn sie allein stehen bleibt – und zu wenig zukunftsorientiert.

Denn sie beantwortet noch nicht, warum manche Aufgaben dauerhaft unterfinanziert sind. Sie erklärt nicht, weshalb für neue Projekte eher Mittel gefunden werden als für die Strukturen, die diese Projekte tragen sollen. Sie sagt nichts darüber aus, warum Organisationen professionelle Ergebnisse erwarten, aber bei Personal, Daten, Kommunikation oder Beziehungspflege – also der Professionalisierung – sparen.

Vor allem nimmt sie uns nicht die Verantwortung für die Entscheidungen ab, die wir mit den vorhandenen Mitteln treffen.

Ja, wir haben tatsächlich ein Geldproblem. Vielleicht sogar ein erhebliches, gerade jetzt. Aber möglicherweise („sicherlich?“, so Christians Anmerkung) haben wir gleichzeitig ein Allokationsproblem, weil Ressourcen nicht immer dort eingesetzt werden, wo sie langfristig die größte Handlungsfähigkeit schaffen. Und ganz sicher haben wir ein Führungsproblem, wenn wir diese Entscheidungen nicht als strategische Verantwortung begreifen, sondern als zwangsläufige Folge äußerer Knappheit.



Der Wert von Christians Satz liegt für mich deshalb nicht darin, dass er eine endgültige Antwort liefert. Er liegt in der Zumutung, die eigene Diagnose noch einmal zu überprüfen.

Bevor wir fragen, wie wir mehr Geld beschaffen, sollten wir vielleicht häufiger fragen, was wir mit zusätzlichem Geld eigentlich verändern würden. Welche Fähigkeiten würden wir aufbauen? Welche Beziehungen würden wir stärken? Welche Abhängigkeiten würden wir verringern? Und welche Entscheidungen würden wir weiterhin vermeiden? Wie schaffen wir es, dass unsere Organisation besser geführt wird?

Mehr Geld ist notwendig. Aber allein ist es keine Strategie.

Es schafft Möglichkeiten, ohne festzulegen, welche davon wir nutzen. Es kann Organisationen stabilisieren, ohne sie automatisch zukunftsfähig zu machen. Und es kann Handlungsspielräume vergrößern, ohne die Verantwortung dafür abzunehmen, wie diese Spielräume gestaltet werden.

Vielleicht sollten wir deshalb nicht aufhören, über fehlendes Geld zu sprechen.

Aber wir sollten aufhören, dort mit dem Denken aufzuhören.

Denn möglicherweise beginnt gute Finanzierung nicht mit der Frage, wie viel Geld vorhanden ist. Sondern mit der Frage, welches Problem wir damit eigentlich lösen wollen.

Transparenzhinweis: Die Ausgangsthese dieses Essays entstand in einem Gespräch mit Christian Osterhaus, Geschäftsführer von Leaders of Tomorrow. Ich werde selbst am nächsten Durchgang des Programms teilnehmen. Aber dazu irgendwann mehr.