



Christoph Wichmann

Alternative Finanzierungsstrategien für katholische Kitas

Fundraising als nachhaltiges Supportmodell

**Die Ergebnisse der im September 2025
durchgeführten Kurzerhebung der
wissenschaftlichen Arbeit
von P. Christoph Urban Wichmann**

Freie wissenschaftliche Arbeit
zur Erlangung
des Grades eines Masters in Sozialmanagement
an der Alice Salomon Hochschule Berlin
(Masterarbeit)

**Every Gift Makes a Difference –
Alternative Finanzierungsstrategien für katholische Kitas:
Fundraising als nachhaltiges Supportmodell angesichts
sinkender Kirchensteuereinnahmen in einer
säkularen Gesellschaft**

eingereicht bei

Erstleser: Herr Prof. Dr. Andreas Leinhäupl

Zweitleser: Herr Dr. Friedrich Haunert

von: P. Christoph Urban Wichmann OP

Matr.-Nr. 8232024

Berlin, den 21.01.2026

Inhalt

I	Abkürzungsverzeichnis	5
II	Abbildungsverzeichnis	6
III	Tabellenverzeichnis	6
1	Einleitung	7
1.1	Ausgangssituation und Ziel der Arbeit	7
1.2	Kontext und Relevanz	7
1.3	Aktueller Forschungsstand	8
1.4	Aufbau der Arbeit	9
2	Grundlagen des Fundraisings im Nonprofit-Sektor	10
2.1	Was ist Fundraising?	10
2.2	Fundraising, Spenden und Spendenmarketing	10
2.2.1	Fundraising und Philanthropie – eine internationale Perspektive	10
2.2.2	Fundraising in der Struktur der Nonprofit-Organisationen	11
2.2.3	Fundraising als Beziehungspflege	11
2.3	Konzepte und Modelle des Fundraisings	11
2.3.1	Relationship Fundraising	11
2.3.2	Strategic Fundraising	12
2.3.3	Community-based Fundraising	12
2.3.4	Fundraising als sozialräumliche Praxis	13
2.4	Fundraising vs. Fördermittelmanagement	13
2.4.1	Beziehungspflege und langfristige Bindung	14
2.4.2	Funktionale und strategische Implikationen	14
2.5	Der Nonprofit-Sektor in Deutschland	14
3	Sozialmarketing, Kommunikation und Beziehungsmanagement	16
3.1	Begriff und Bedeutung des Sozialmarketings	16
3.2	Strategische Kommunikation und Reputation im Fundraising	16
3.3	Kund:innenbindung und Beziehungspflege im Nonprofit-Kontext	17
3.3.1	Relationship Management und Donor Loyalty	17
3.3.2	Emotionale und moralische Bindungen	18
3.4	Fundraising als soziale Innovation	18
4	Säkularisierung und Kita-Finanzierung – eine Analyse am Beispiel der Hedi Kitas im Erzbistum Berlin	20

4.1	Ausgangssituation.....	20
4.2	Säkularisierung: Definition, Bedeutung und Geschichte	20
4.3	Statistische Kennziffern	21
4.3.1	Auswirkungen auf die kirchliche Kita-Landschaft.....	22
4.3.2	Interesse der Länder	24
4.4	Kita-Finanzierung in einem säkularen Umfeld: Beispiel Berlin.....	25
4.4.1	Wirtschaftsplan 2025.....	26
4.4.2	Heute gegensteuern – konkrete Maßnahmen.....	27
5	Empirische Untersuchung	30
5.1	Durchführung der Untersuchung	30
5.1.1	Fragebogenentwicklung	31
5.1.2	Das Forschungsobjekt: Die Kindertageseinrichtungen des Trägers Hedi Kitas.....	32
5.1.3	Einführung und Begleitung der Umfrage.....	33
5.1.4	Umsetzung und technische Durchführung	34
5.2	Ergebnisse der Umfrage	35
5.2.1	Strukturelle Ausgangslage und bisherige Fundraising-Praxis in den Kitas	36
5.2.2	Formen, Zielgruppen und Organisation des Fundraisings in den Einrichtungen	41
5.2.3	Qualifizierungsbedarf und Unterstützungswünsche seitens der Leitungen	51
5.3	Ergebnisanalyse	56
5.3.1	Fördervereine und Häufigkeit von Fundraising-Aktionen	57
5.3.2	Vertrautheit mit Fundraising und wahrgenommener Erfolg	58
5.3.3	Informationsstand und Interesse an Fortbildungen.....	59
5.3.4	Kita-Größe und Häufigkeit von Fundraising-Aktionen.....	60
5.4	Kirchliches Fundraising in Deutschland – eine ökumenische Perspektive.....	60
5.4.1	Fundraising in der EKD	61
5.4.2	Erfolgreiches Kita-Fundraising – ein Leuchtturm	62
6	Praktische Umsetzung eines Fundraising-Konzepts für katholische Kitas	64
6.1	Zielgruppenanalyse	64
6.1.1	Zielgruppen im Kita-Fundraising	65
6.1.2	Zielgruppenorientierte Fundraising-Events	67
6.2	Online-Fundraising und Crowdfunding	68
6.3	Zertifikatskurs „Kita-Fundraising“	69
6.3.1	Aufbau und Struktur	70
6.3.2	Methodische Reflexion und Begründung der Formatwahl	71
6.3.3	Evaluation und Qualitätssicherung.....	71
6.3.4	Bedeutung für die Professionalisierung frühpädagogischer Arbeit	72

6.4	Imagewechsel.....	72
7	Fazit und Handlungsempfehlungen	73
7.1	Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse	73
7.2	Praktische Empfehlungen für katholische Kita-Träger	74
7.3	Ausblick auf zukünftige Entwicklungen	75
	Literaturverzeichnis	78
	Anhang.....	86

I Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
Abb.	Abbildung
ABl.	Amtsblatt
AG	Arbeitsgemeinschaft
Anm. d.	Anmerkung der/des
Art.	Artikel
AWO	Arbeiterwohlfahrt
BMFTR	Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt
BNE	Bildung für nachhaltige Entwicklung
CSR	Corporate Social Responsibility
DBK	Deutsche Bischofskonferenz
DRK	Deutsches Rotes Kreuz
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
EKD	Evangelische Kirche in Deutschland
Hedi Kitas	Kitas im Erzbistum Berlin – Zweckverband der katholischen Kirchengemeinden
Kap.	Kapitel
Kita(s)	Kindertageseinrichtungen
NPO	Nonprofit-Organisation
RV-Tag	Rahmenvereinbarung über Finanzierung und Leistungssicherstellung der Tageseinrichtungen
SGB	Sozialgesetzbuch
ZWST	Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland
(!)	Schreibfehler übernommen

II Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kirchenaustritte 1990–2023	22
Abbildung 2: Anzahl der Plätze	37
Abbildung 3: Förderverein	38
Abbildung 4: Begriff ‚Fundraising‘	40
Abbildung 5: Fundraising-Aktionen in den letzten drei Jahren	41
Abbildung 6: Formen des Fundraisings	42
Abbildung 7: Zielgruppen	44
Abbildung 8: Einschätzung nach Erfolg	45
Abbildung 9: Verwendung der gesammelten Mittel	47
Abbildung 10: Herausforderungen beim Fundraising	48
Abbildung 11: Feste Zuständigkeiten in der Einrichtung	49
Abbildung 12: Zuständigkeit und Funktion/Rolle	50
Abbildung 13: Elterninteresse am Fundraising	52
Abbildung 14: Einschätzung der eigenen Qualifikation	53
Abbildung 15: Interesse an Fortbildungen/Austauschformaten	54
Abbildung 16: Anregungen und Wünsche	55
Abbildung 17: Kirchenaustritte 2022	66

III Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Wirtschaftsplan 2025	26
Tabelle 2: Kohärenz Förderverein und Aktionen	58
Tabelle 3: Kohärenz Vertrautheit und Erfolg	59
Tabelle 4: Kohärenz Informationsstand und Interesse an Fortbildungen	59
Tabelle 5: Kohärenz Kita-Größe und Häufigkeit an Aktionen	60

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation und Ziel der Arbeit

Katholische Kindertagesstätten (Kitas) stehen vor der Aufgabe, ihre religiösen und pädagogischen Angebote zu sichern, während zugleich die kirchliche Finanzierungsgrundlage schwindet. Die Herausforderung besteht darin, ein ausgewogenes Finanzierungsmodell zu schaffen, das sowohl staatliche als auch private Beiträge einschließt und sicherstellt, dass auch zukünftig kirchliche Bildungseinrichtungen ihrem gesellschaftlichen Auftrag gerecht werden können (vgl. Hildebrandt, Preissing, S. 95–96). Gezielte Fundraising-Strategien können dabei eine effektive und zukunftsorientierte Unterstützungsmaßnahme sein. In einer zunehmend säkularen Gesellschaft muss die Kita-Finanzierung dahingehend angepasst werden, dass sie sich unabhängiger von Zuwendungen aus Kirchensteuermitteln trägt und weiterhin allen Kindern gleichermaßen Zugang zu qualitativ hochwertiger frühkindlicher Bildung bietet.

Die vorliegende Masterarbeit soll einen Beitrag leisten, für das gesellschaftliche Phänomen der Säkularisierung (Pollack, Rosta 2025) und den damit verbundenen Rückgang an Kirchensteuermitteln zu sensibilisieren, um jetzt Fundraising-Strategien zu entwickeln, die zukünftig als *ein* Baustein zur Sicherstellung der wirtschaftlichen Stabilität katholischer Kitas genutzt werden können.

Das Ziel ist, ein praxisnahes Fundraising-Konzept für katholische Kitas zu entwerfen, das aufzeigt, wie Fundraising als kluge Ergänzung zu staatlicher Finanzierung und notwendigem Fördermittelmanagement (Belle 2006) erfolgreich umgesetzt werden kann. Dabei sollen sowohl die Chancen als auch die Herausforderungen beleuchtet werden, die mit dem Einsatz von Fundraising-Programmen im Kita-Bereich einhergehen. Zusätzlich soll untersucht werden, welche Arten von Fundraising-Ansätzen für Kitas besonders geeignet sind (vgl. Urselmann 2018, S. 508). Der Fokus liegt auf nachhaltigen Marketingstrategien, die nicht nur kurzfristig Spenden generieren, sondern langfristige Unterstützerbeziehungen aufbauen (vgl. Fabisch, S. 291 ff.). Ein zentraler Aspekt der Arbeit wird – als Teil der Grundlagenforschung – die Analyse einer empirischen Umfrage innerhalb eines katholischen Kita-Trägers sein. Ziel dieser Analyse ist es, den Handlungsbedarf zu untermauern und konkrete Beispiele aufzuzeigen, sodass pädagogische Fachkräfte von unterschiedlichen Fundraising-Programmen profitieren und einen leichten Einstieg in dieses Zukunftsthema finden können.

1.2 Kontext und Relevanz

Die fortschreitende Säkularisierung und die damit verbundenen Kirchenaustritte und sinkenden Kirchensteuereinnahmen (Etscheid-Stams et al. 2018) zwingen katholische Träger dazu, alternative Finanzierungsmöglichkeiten zu suchen. Nachhaltiges Fundraising kann hier eine wichtige Rolle spielen, um finanzielle Ressourcen zu generieren und gleichzeitig das soziale

Netzwerk rund um die Kita zu stärken. Gerade für katholische Einrichtungen bietet Fundraising auch die Möglichkeit, in der Öffentlichkeit positiv wahrgenommen zu werden und Unterstützer:innen zu gewinnen. Im Gegensatz zu kurzfristigen Spendenkampagnen verfolgt nachhaltiges Marketing das Ziel, langfristige Beziehungen zu Spender:innen, Stiftungen, Unternehmen und anderen lokalen Akteur:innen aufzubauen. Dies geschieht durch gezielte Kommunikation, Transparenz und die kontinuierliche Einbindung der unterschiedlichen Adressat:innen und Interessengruppen (Fischer 2006a).

Die Masterarbeit soll katholischen Kita-Trägern als Leitfaden dienen, um alternative Finanzierungswege zu erschließen und sich auf langfristige Finanzierungslösungen vorzubereiten. Durch den Einsatz von ‚nachhaltigem Fundraising‘ und gezieltem Fördermittelmanagement können Kitas ihre Angebote weiterentwickeln und qualitativ sichern, ohne vollständig von Kirchensteuermitteln abhängig zu sein. Ein erfolgreiches Fundraising wird zudem die Verbindungen zur Ortsgemeinde und zu Unterstützer:innen stärken und damit auch die katholische Kita als wertvolle gesellschaftliche Institution positionieren. Soziale Marketingstrategien können dazu beitragen, dass Spender:innen langfristig gebunden werden und sich stärker mit dem Kita-Träger identifizieren (Kroeber 2006).

Darüber hinaus könnte die Arbeit zur Weiterentwicklung der Finanzierungspolitik katholischer Kitas beitragen, indem sie aufzeigt, wie Fundraising nachhaltig und im Einklang mit kirchlichen Werten umgesetzt werden kann. Dies wäre nicht nur eine finanzielle Unterstützung, sondern auch ein innovativer Beitrag zur Sicherung der Bildungsqualität und der Zukunftsfähigkeit katholischer Kitas. Die Analyse der empirischen Umfrage kann hier als wertvolle Grundlage dienen, um Konzepte zu implementieren, die nicht nur finanziellen Erfolg, sondern auch eine Stärkung der ‚Kund:innenbindung‘ und des Images der katholischen Kitas bewirken.

1.3 Aktueller Forschungsstand

Das Forschungsfeld rund um Fundraising in Kindertageseinrichtungen ist bislang wissenschaftlich nur wenig erschlossen und in Teilen veraltet (Bannenberg 2002). Während Fundraising in Nonprofit-Organisationen allgemein gut dokumentiert ist, existieren kaum spezifische Studien, die die Besonderheiten von Kitas als Bildungs- und Sozialeinrichtungen adressieren. Die vorhandene Literatur konzentriert sich überwiegend auf allgemeine Nonprofit-Strategien, Relationship Fundraising und Community-based-Ansätze (Burnett 2002; Sargeant und Shang 2020; Urselmann 2017). Spezifische empirische Untersuchungen zu Fundraising-Praktiken in Kitas, etwa zu Elternbeteiligung, lokalen Partnerschaften oder der Nutzung von Fundraising als Supportmodell für pädagogische Arbeit, fehlen weitgehend.

Die wissenschaftliche Relevanz des Themas ergibt sich aus mehreren Faktoren: Erstens sind Kitas in Deutschland zunehmend auf ergänzende Finanzierungsquellen angewiesen, da öffentliche Mittel häufig nur Basisaufgaben abdecken und steigende Anforderungen an Qualität

und Bildungsangebote zusätzliche Ressourcen erfordern. Zweitens stellen Kitas besondere institutionelle und soziale Kontexte dar: Eltern, Träger, lokale Unternehmen und zivilgesellschaftliche Akteur:innen bilden ein komplexes Stakeholder-Netzwerk, dessen Einbindung und Bindung für den Erfolg von Fundraising zentral ist. Drittens eröffnet das Feld Fragen nach der sozialen Legitimation und Partizipation in einer säkularen Gesellschaft, da traditionelle religiös begründete Fundraising-Strukturen zunehmend an Bedeutung verlieren (Anheier 2023; Simsa 2022).

Die geringe Literaturdichte im Bereich Kita-Fundraising erklärt die Notwendigkeit von systematischen empirischen Studien, die konkrete Handlungsfelder, Erfolgsfaktoren und Herausforderungen untersuchen. Dabei sind sowohl qualitative Ansätze (z. B. Interviews mit Leitungspersonen, Eltern und lokalen Partnern) als auch quantitative Ansätze (z. B. Spendenanalysen, Beteiligungsraten) geeignet, um praxisrelevante Erkenntnisse zu generieren. Die Forschung kann somit nicht nur theoretische Lücken schließen, sondern auch praktische Handlungsempfehlungen für Kitas entwickeln, die Fundraising als strategisches Supportmodell einsetzen möchten (Kap. 5).

Zusammenfassend lässt sich sagen: Kita-Fundraising ist ein hochrelevantes, aber unterforshtes Feld, das Schnittstellen zwischen Fundraising, Sozialmanagement, Bildungspolitik und Zivilgesellschaft aufweist. Die geringe wissenschaftliche Bearbeitung bietet die Möglichkeit, innovative Ansätze und empirisch fundierte Modelle zu entwickeln, die direkt in die Praxis der frühkindlichen Bildung übertragen werden können.

1.4 Aufbau der Arbeit

Die Masterarbeit gliedert sich in sieben Kapitel. Nach der Einleitung, in der Ausgangssituation, Zielsetzung und Relevanz des Themas erläutert werden, folgt im zweiten Kapitel eine theoretische Grundlage zum Fundraising im Nonprofit-Sektor. Hier werden zentrale Begriffe, Konzepte und Modelle vorgestellt und im Kontext sozialer Organisationen, insbesondere von Kindertageseinrichtungen, eingeordnet. Das dritte Kapitel widmet sich dem Sozialmarketing sowie der Bedeutung strategischer Kommunikation und Beziehungsarbeit für erfolgreiches Fundraising. Im vierten Kapitel wird der gesellschaftliche und finanzielle Rahmen näher beleuchtet: Die Auswirkungen der Säkularisierung auf die Finanzierung katholischer Kitas werden am Beispiel des Trägers Hedi Kitas im Erzbistum Berlin analysiert. Darauf aufbauend wird im fünften Kapitel eine empirische Untersuchung präsentiert, die die aktuelle Fundraising-Praxis in katholischen Kitas erforscht und Potenziale für zukünftige Entwicklungen aufzeigt. Kapitel sechs überführt die theoretischen und empirischen Erkenntnisse in ein praxisorientiertes Fundraising-Konzept und entwickelt konkrete Handlungsvorschläge für katholische Kita-Träger. Abschließend werden im siebten Kapitel die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst und Handlungsempfehlungen sowie ein Ausblick auf zukünftige Perspektiven formuliert.

2 Grundlagen des Fundraisings im Nonprofit-Sektor

2.1 Was ist Fundraising?

Fundraising ist ein zentraler Bestandteil der Ressourcenmobilisierung von Nonprofit-Organisationen (NPOs). In der Fachliteratur wird Fundraising als „prozesshafte Gestaltung von Beziehungen zwischen Organisationen und ihren Anspruchsgruppen zur Sicherung materieller und immaterieller Ressourcen“ (Urselmann 2017, S. 14) beschrieben. Anders als die reine Mittelakquise umfasst Fundraising strategische, kommunikative und relationale Dimensionen, die auf Vertrauen, Glaubwürdigkeit und langfristige Bindung der Unterstützer:innen zielen (ebd.).

Im Kontext sozialer Organisationen, insbesondere von Kitas, hat Fundraising eine doppelte Funktion. Zum einen dient es der finanziellen Absicherung und Flexibilisierung der Organisationsarbeit, zum anderen wirkt es als Instrument der sozialen und kommunikativen Legitimation. In einer säkularen Gesellschaft, in der konfessionelle Trägerschaften zunehmend an gesellschaftlicher Dominanz verlieren, wird Fundraising somit auch zu einem Mittel der sozialen Verankerung der Einrichtung im Gemeinwesen (vgl. Anheier 2023, S. 102–104).

2.2 Fundraising, Spenden und Spendenmarketing

Begriffe wie ‚Spende‘ oder ‚Spendenmarketing‘ werden häufig synonym mit Fundraising verwendet, sind jedoch konzeptionell zu unterscheiden (vgl. Haibach 2006b, S. 88 f.). Eine Spende bezeichnet eine einmalige freiwillige Zuwendung, meist finanzieller Natur, ohne institutionelle Beziehungspflege. Fundraising hingegen bildet den organisationalen Rahmen, in dem Spenden generiert, gepflegt und systematisch verstetigt werden. Spendenmarketing ist die operative Umsetzung von Fundraising-Strategien und umfasst Maßnahmen wie Kampagnen, Informationsmaterialien und personalisierte Ansprache potenzieller Geber:innen (vgl. Sargeant und Shang 2020, S. 45–46).

Im Kita-Kontext werden Spender:innen häufig aus dem direkten sozialen Umfeld rekrutiert: Eltern, lokale Unternehmen, Vereine oder Stiftungen. Fundraising wird hier als „beziehungsorientierter Austauschprozess“ (Fischer 2006b, S. 214) verstanden, bei dem Unterstützer:innen durch soziale Anerkennung, Partizipation oder Reputation eine Gegenleistung erhalten. Dieser Ansatz unterscheidet sich wesentlich von reinen Fördermitteln, die projektgebunden und formalisiert vergeben werden.

2.2.1 Fundraising und Philanthropie – eine internationale Perspektive

Fundraising steht in enger Verbindung zur Philanthropie, die die freiwillige Ressourcengabe zum Wohle anderer beschreibt (Anheier 2014, S. 77–79). Während in angelsächsischen Gesellschaften Philanthropie kulturell stark verankert ist, war sie in Deutschland traditionell konfessionell geprägt (vgl. Haibach 2006a, S. 24 f.). Die Säkularisierung führte jedoch zu einer

Verschiebung hin zu zivilgesellschaftlich motivierter Unterstützung: Gemeinwohlorientierung, soziale Verantwortung und Corporate Citizenship ersetzen zunehmend religiöse Begründungen (vgl. Haunert 2006, S. 442 f.). Fundraising in deutschen Kitas muss diese kulturelle Dynamik berücksichtigen, indem es säkulare, wertbasierte Argumentationen für Unterstützer:innen entwickelt und kommuniziert.

2.2.2 Fundraising in der Struktur der Nonprofit-Organisationen

Nonprofit-Organisationen zeichnen sich durch eine hybride Logik aus: Sie verfolgen soziale Ziele, sind jedoch gleichzeitig auf Ressourcenakquise angewiesen (Priller und Zimmer 2006). Fundraising wird in diesem Kontext zu einem strukturellen Element, das die Organisation befähigt, ihre Aufgaben trotz begrenzter staatlicher Mittel zu erfüllen (Simsa und Meyer 2015, S. 31). In Kitas zeigt sich dies besonders deutlich, da öffentliche Finanzierungen oft stagnieren, während Qualitätsanforderungen und gesellschaftliche Erwartungen steigen. Fundraising wird daher zu einem Instrument der organisationalen Selbstbehauptung und der legitimen Positionierung im Sozialraum.

2.2.3 Fundraising als Beziehungspflege

Eine der zentralen Dimensionen des Fundraisings ist die Beziehungsarbeit (Fabisch 2012, S. 285 ff.). Erfolgreiches Fundraising basiert nicht allein auf finanziellen Transaktionen, sondern auf langfristigen, vertrauensvollen Beziehungen zwischen Organisation und Unterstützer:innen (Burnett 2002, S. 23). Im Kita-Kontext bedeutet dies, dass Eltern, lokale Unternehmen und zivilgesellschaftliche Akteure nicht nur als Geldgeber:innen, sondern als aktive Partner:innen im Bildungsprozess betrachtet werden. Fundraising wird somit zu einem sozialen Interaktionsprozess, der Gemeinschaft, Partizipation und Vertrauen fördert (vgl. Urselmann 2018, S. 16).

2.3 Konzepte und Modelle des Fundraisings

Fundraising ist kein monolithisches Konzept, sondern umfasst verschiedene theoretische Ansätze und Praxisstrategien, die unterschiedliche Schwerpunkte setzen. In der Literatur lassen sich insbesondere folgende Modelle unterscheiden:

2.3.1 Relationship Fundraising

Das Relationship Fundraising betont die langfristige Beziehungsorientierung im Spendenwesen und stellt damit einen Paradigmenwechsel gegenüber traditionellen, transaktionsorientierten Ansätzen dar (vgl. Urselmann 2018, S. 15 ff.). Ziel ist nicht die einmalige Gewinnung von Spenden, sondern der Aufbau dauerhafter, vertrauensbasierter Beziehungen zwischen Organisation und Unterstützenden (Burnett 2002, S. 18). Zentrale Elemente sind Empathie, Dialog und Transparenz: Spender:innen sollen nicht als Geldgeber:innen, sondern als gleichberechtigte Partner:innen im gemeinsamen Engagement wahrgenommen werden. Durch eine

kontinuierliche und wertschätzende Kommunikation entsteht eine emotionale Bindung, die langfristig sowohl die Spendenbereitschaft als auch die Identifikation mit der Organisation stärkt (Sargeant und Woodliffe 2007, S. 67). Für Bildungseinrichtungen wie Kindertageseinrichtungen bedeutet Relationship Fundraising, Eltern, Fördervereine und lokale Netzwerke aktiv in Entwicklungsprozesse einzubeziehen und Teilhabe zu ermöglichen. Damit wird Fundraising zu einem Ausdruck sozialer Beziehungspflege und gemeinschaftlicher Verantwortung. Studien zeigen, dass vertrauensbasierte Kommunikation die Spenderloyalität signifikant erhöht und zu nachhaltiger Unterstützung führt (Sargeant 2001, S. 94). Relationship Fundraising bietet somit einen theoretisch und praktisch fundierten Rahmen, um Fundraising als Beziehungsarbeit zu verstehen – als strategisches Instrument, das ökonomische und soziale Dimensionen miteinander verbindet und auf langfristige Partnerschaft statt kurzfristiger Gewinnmaximierung setzt.

2.3.2 Strategic Fundraising

Das Konzept des Strategic Fundraising versteht Fundraising als integralen Bestandteil der Organisationsstrategie und nicht als isolierte Einzelaktivität. Im Mittelpunkt steht die langfristige, systematische Planung von Maßnahmen zur Ressourcenbeschaffung, die auf den Zielen, Werten und Entwicklungsperspektiven einer Organisation basiert (Tempel et al. 2016, S. 42). Strategisches Fundraising erfordert eine klare Zieldefinition, die Analyse von Zielgruppen und Potenzialen sowie die Auswahl geeigneter Kommunikations- und Beteiligungsformen. Dabei geht es nicht nur um die Generierung finanzieller Mittel, sondern auch um die Stärkung der institutionellen Identität und der Beziehung zu zentralen Anspruchsgruppen (Sargeant und Shang 2017, S. 95). Für Kindertageseinrichtungen bedeutet dies, Fundraising als Teil ihrer Gesamtstrategie zu begreifen – eingebettet in pädagogische Leitbilder, Öffentlichkeitsarbeit und Qualitätsentwicklung. Eine strategische Herangehensweise ermöglicht es, Ressourcen gezielt zu mobilisieren, Synergien mit Elternarbeit und Trägerstrukturen zu nutzen und langfristige Planungssicherheit zu schaffen. Forschungsergebnisse zeigen, dass strategisch verankerte Fundraising-Prozesse zu höherer Effizienz, größerer Spendenstabilität und erhöhter institutioneller Glaubwürdigkeit führen (Burnett 2002, S. 64). Damit stellt Strategic Fundraising einen professionellen Ansatz dar, der ökonomische Rationalität mit sozialer Verantwortung verbindet und nachhaltige Entwicklungsprozesse in Bildungsorganisationen unterstützt.

2.3.3 Community-based Fundraising

Die Idee des Community-based Fundraising beschreibt einen partizipativen Ansatz der Mittelbeschaffung, bei dem die Gemeinschaft – im Sinne lokaler Netzwerke, sozialer Gruppen oder Bildungseinrichtungen – aktiv in die Planung, Umsetzung und Nutzung von Fundraising-Projekten eingebunden wird. Anders als traditionelle Formen, die stark auf individuelle Spendenbeziehungen fokussieren, beruht Community-based Fundraising auf kollektiver Verantwortung

und geteilter sozialer Identität (Eikenberry 2009, S. 97). Im Mittelpunkt steht die Idee, dass Fundraising nicht nur Ressourcen mobilisiert, sondern zugleich sozialer Zusammenhalt, Empowerment und lokale Demokratie gestärkt werden (Guo und Musso 2007, S. 721). Für Kindertageseinrichtungen bedeutet dies, Fundraising als gemeinschaftliches Lern- und Beteiligungsfeld zu begreifen: Eltern, Mitarbeitende, Kinder und lokale Akteur:innen entwickeln und tragen Projekte gemeinsam, wodurch sich die Einrichtung als sozialer Knotenpunkt im Quartier etabliert. Diese Form der Ressourcenaktivierung führt häufig zu höherer Akzeptanz und nachhaltigerer Wirkung, da finanzielle Beiträge mit persönlicher Beteiligung und emotionaler Bindung einhergehen. Studien zeigen, dass gemeinschaftsbasierte Fundraising-Modelle insbesondere in Bildungs- und Sozialkontexten zur Stärkung lokaler Resilienz beitragen und Vertrauen zwischen Institution und Öffentlichkeit fördern (Ostrander 2007, S. 49). Community-based Fundraising stellt damit einen sozial-integrativen Ansatz dar, der ökonomische Ziele mit partizipativer Gemeinschaftsentwicklung verbindet.

2.3.4 Fundraising als sozialräumliche Praxis

In einer säkularen Gesellschaft, in der religiöse Trägerschaften an Bedeutung verlieren, wird Fundraising zu einer Form sozialräumlicher Interaktion. Es verbindet ökonomische, kommunikative und soziale Dimensionen und schafft Verbindungen zwischen der Organisation und ihrem Gemeinwesen (Anheier 2023, S. 108–110). Für Kitas bedeutet dies, dass Fundraising-Projekte nicht nur Mittel generieren, sondern zugleich soziales Vertrauen und Legitimität im Quartier aufbauen.

2.4 Fundraising vs. Fördermittelmanagement

Obwohl Fundraising und Fördermittelmanagement auf den ersten Blick ähnliche Ziele verfolgen – die Sicherung finanzieller Ressourcen für Nonprofit-Organisationen –, unterscheiden sie sich konzeptionell, prozessual und relational fundamental.

Das Fördermittelmanagement ist primär formal-administrativ ausgerichtet (Belle 2006). Es folgt festen Regeln, Fristen und Nachweisverfahren, die durch staatliche, kommunale oder stiftungsgebundene Institutionen vorgegeben werden (Simsa und Meyer 2015, S. 45). Fördermittel sind in der Regel projektgebunden, zeitlich limitiert und unterliegen strengen Berichtspflichten. Die Organisation agiert hier überwiegend instrumentell, um die formalen Anforderungen der Geber:innen zu erfüllen.

Fundraising hingegen basiert auf einer relationalen, freiwilligen Logik. Es zielt auf Beziehungsaufbau, Vertrauen und langfristige Bindung der Unterstützer:innen ab (Burnett 2002, S. 27). Geld oder Sachleistungen sind Ausdruck dieser Beziehung, nicht das primäre Ziel. Diese relational orientierte Dimension eröffnet Nonprofit-Organisationen – und speziell Kitas – einen

strategischen Spielraum, der über die engen Vorgaben institutioneller Förderungen hinausgeht.

2.4.1 Beziehungspflege und langfristige Bindung

Ein zentrales Unterscheidungsmerkmal ist die Qualität der Interaktion mit Unterstützer:innen. Fördermittelgeber:innen erwarten in erster Linie Nachweisführung, Evaluation und formale Compliance. Fundraising setzt hingegen auf emotionale, moralische und soziale Bindungen: Unterstützer:innen werden in die Organisation eingebunden, informiert, eingeladen und wertgeschätzt. Diese Beziehungspflege erzeugt soziales Kapital, stärkt die Reputation der Organisation und fördert nachhaltige Engagementstrukturen (Sargeant und Shang 2020, S. 52–53). Im Kita-Kontext zeigt sich dies besonders deutlich. Eltern, Nachbarschaften und lokale Akteure (u. a. Unternehmen, Theater, Museen, Stadtteilmanagement) werden durch Fundraising nicht als passive Geldgeber:innen, sondern als Partner:innen im Bildungsprozess angesprochen. Aktionen wie Sponsorenläufe, Nachbarschaftsfeste oder die Mitgestaltung von Projekten dienen gleichzeitig der Mittelakquise sowie der Förderung von sozialer Teilhabe und Verbundenheit. Fundraising wird so zu einem Instrument sozialer Legitimation (ebd.), während Fördermittelmanagement die strukturelle und finanzielle Stabilität sicherstellt.

2.4.2 Funktionale und strategische Implikationen

Die parallele Nutzung von Fundraising und Fördermittelmanagement ermöglicht es Kitas, sowohl stabile Basisressourcen als auch flexible, innovationsfähige Mittel zu mobilisieren (vgl. Belle 2006, S. 434). Fördermittel sichern laufende Kosten und gesetzlich definierte Aufgaben, während Fundraising Spielräume für Innovation, Zusatzangebote und Partizipation eröffnet. Dieser duale Ansatz ist insbesondere in einer säkularen Gesellschaft relevant, in der klassische religiöse Strukturen an Bedeutung verlieren (ebd.). Fundraising übersetzt die moralische Motivation von Unterstützer:innen in sozial-kulturelle und wertebasierte Engagementformen, die unabhängig von institutioneller Religion funktionieren.

2.5 Der Nonprofit-Sektor in Deutschland

Der Nonprofit-Sektor in Deutschland ist historisch stark von den großen Wohlfahrtsverbänden geprägt: Caritas, Diakonie, AWO, DRK, Paritätischer Wohlfahrtsverband und ZWST spielen seit dem 19. und 20. Jahrhundert eine zentrale Rolle in der sozialen Infrastruktur (Anheier 2014, S. 83–85). Diese Organisationen haben das Feld der sozialen Dienstleistungen, einschließlich frühkindlicher Bildung, entscheidend geprägt.

Seit den 1990er Jahren ist der Sektor pluraler geworden. Neben traditionellen Verbänden treten freie, kommunale und privat-gemeinnützige Träger, Stiftungen und Elterninitiativen als Anbieter sozialer Dienstleistungen auf (Simsa 2022, S. 38–40). Die Säkularisierung führt dazu, dass konfessionelle Bindungen an Bedeutung verlieren, während zivilgesellschaftliche

Motivation und wertebasierte Engagementformen an Gewicht gewinnen. Für Kitas bedeutet dies, dass Fundraising zunehmend säkulare Legitimationsstrategien erfordert, die auf Vertrauen, Partizipation und sozialer Verantwortung basieren. Die Pluralisierung des Sektors bringt auch neue Finanzierungs- und Governance-Mechanismen mit sich. Nonprofit-Organisationen müssen zunehmend zwischen öffentlichen Zuwendungen, Stiftungsmitteln, Sponsoring und Fundraising navigieren. In diesem Kontext wird Fundraising zu einem strategischen Instrument, das nicht nur Ressourcen mobilisiert, sondern auch Organisationsprofil, Relevanz im Gemeinwesen und Innovationsfähigkeit stärkt (Anheier 2023, S. 112–114).

Für Kindertageseinrichtungen bedeutet dies, dass Fundraising mehr als Mittelakquise ist: Es ist ein Instrument der sozialen Verankerung, der Legitimation und der Gemeinschaftsbildung. Gerade in säkularen Kontexten, in denen religiöse Fundraising-Strukturen an Einfluss verlieren, wird die Fähigkeit, Unterstützer:innen über gemeinsame Werte und soziale Verantwortung zu aktivieren, entscheidend für die Überlebens- und Innovationsfähigkeit der Organisation.

3 Sozialmarketing, Kommunikation und Beziehungsmanagement

3.1 Begriff und Bedeutung des Sozialmarketings

Sozialmarketing bezeichnet die systematische Anwendung von Marketingkonzepten im Non-profit-Sektor mit dem Ziel, Verhaltensänderungen, Ressourcenmobilisierung oder gesellschaftliche Partizipation zu fördern (Kotler et al. 2021, S. 12). Im Unterschied zum klassischen Marketing liegt der Fokus nicht primär auf Umsatz oder Gewinnmaximierung, sondern auf der Förderung sozialer Werte, Engagement und gesellschaftlicher Wirkung.

Für Nonprofit-Organisationen, insbesondere Kitas, eröffnet Sozialmarketing die Möglichkeit, Eltern, Fördervereine, lokale Unternehmen und die Nachbarschaft als Partner:innen einzubinden. Es stellt sicher, dass Fundraising nicht nur Mittelbeschaffung ist, sondern Teil eines kommunikativen, gesellschaftlich eingebetteten Prozesses.

Während kommerzielles Marketing auf Absatzsteigerung, Markenbekanntheit und Marktanteile zielt, verfolgt Sozialmarketing folgende Leitprinzipien (Bruhn 2021, S. 34–36):

1. Zielgruppenorientierung: Bedürfnisse und Werte der Stakeholder werden systematisch analysiert.
2. Gesellschaftlicher Nutzen: Maßnahmen sollen einen sozialen Mehrwert schaffen.
3. Partizipation: Stakeholder werden aktiv in Prozesse eingebunden.
4. Nachhaltigkeit: Wirkung und Engagement werden langfristig angelegt.

Im Kita-Kontext bedeutet dies, dass Fundraising-Kampagnen nicht nur finanziell motiviert, sondern auch identitätsstiftend und gemeinschaftsorientiert sind.

3.2 Strategische Kommunikation und Reputation im Fundraising

Fundraising ist untrennbar mit strategischer Kommunikation verbunden, die die planvolle Gestaltung öffentlicher Beziehungen bezeichnet, um organisationales Vertrauen, Reputation und Legitimität zu sichern (Zerfaß 2010, S. 23). Im Nonprofit-Sektor erfolgt diese Kommunikation oft über folgende Kanäle (Fischer 2006):

- Storytelling und Projektberichte: Berichten über konkrete Kinderprojekte oder Erfolge schafft emotionale Nähe.
- Veranstaltungen und Partizipation: Elternabende, Sponsorenläufe oder Feste fördern direkte Interaktion.
- Online-Kommunikation: Social Media, Newsletter und digitale Plattformen erhöhen Reichweite und Transparenz.

Strategische Kommunikation im Fundraising hat demnach drei zentrale Funktionen:

1. Legitimationsfunktion: Die Organisation zeigt Wirkung und Zweckbindung der Mittel.
2. Beziehungsfunktion: Vertrauen und langfristige Bindung werden aufgebaut.
3. Positionierungsfunktion: Die Organisation differenziert sich im gesellschaftlichen Umfeld und signalisiert Professionalität.

In säkularen Kontexten wird dies besonders relevant: Traditionelle religiöse Legitimation entfällt, sodass Kitas auf kommunikationsbasierte Vertrauensbildung angewiesen sind (Anheier 2023, S. 115–116).

3.3 Kund:innenbindung und Beziehungspflege im Nonprofit-Kontext

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Fundraising – besonders im kirchlichen Bereich – ist die Kund:innen- bzw. Spender:innenbindung (vgl. Haibach, S. 22–24). Wer spendet, tut dies oft aus persönlicher Überzeugung oder emotionaler Verbundenheit. Diese Beziehung muss gepflegt werden, etwa durch persönliche Ansprache, transparente Kommunikation, Dankbarkeit und Teilhabe. Im kirchlichen Umfeld entsteht oft eine besondere Nähe zwischen Gemeinde und Spender:innen, was eine langfristige Bindung begünstigt. Erfolgreiches Fundraising lebt deshalb von Vertrauen, Beziehungspflege und dem Gefühl, gemeinsam etwas Sinnvolles zu bewirken (vgl. Fabisch, S. 285 f.).

3.3.1 Relationship Management und Donor Loyalty

Das Konzept des Relationship Management bildet das strategische Fundament einer nachhaltigen Spender:innenbindung (Donor Loyalty) im Non-Profit-Management (Hönig und Schulz 2006). Es beschreibt die systematische Gestaltung, Pflege und Weiterentwicklung von Beziehungen zwischen Organisation und Unterstützenden auf der Basis von Vertrauen, Kommunikation und wechselseitigem Nutzen (Sargeant und Jay 2014, S. 77). Während klassisches Fundraising primär auf die Akquise neuer Spender:innen fokussiert, zielt Relationship Management auf den Aufbau langfristiger Partnerschaften ab, die durch emotionale Bindung, Transparenz und Wertschätzung geprägt sind. Zentrale Instrumente sind personalisierte Kommunikation, regelmäßige Rückmeldungen über Projekterfolge und partizipative Einbindung in Entscheidungsprozesse (Bennett 2006, S. 122). Forschungsergebnisse zeigen, dass Organisationen mit einer konsequenten Beziehungsstrategie höhere Loyalitätsraten und stabilere Einnahmen erzielen, da die Zufriedenheit und das Vertrauen der Unterstützenden maßgeblich über Wiederholungs- und Dauerspendsen entscheiden (Sargeant und Woodliffe 2007, S. 58). In Bildungseinrichtungen wie Kindertageseinrichtungen bedeutet dies, Beziehungen zu Eltern, Fördervereinen und Sponsor:innen nicht als punktuelle Kontakte, sondern als kontinuierliche Dialogprozesse zu gestalten. Donor Loyalty entsteht dabei nicht allein durch Dankbarkeit, sondern durch die erlebte Übereinstimmung zwischen individuellen Werten und der

pädagogischen Mission der Einrichtung. Relationship Management fungiert somit als Schlüsselstrategie zur Sicherung langfristiger Unterstützung und institutioneller Glaubwürdigkeit (ebd.).

3.3.2 Emotionale und moralische Bindungen

Kitas als Bildungsorganisationen haben einen besonderen Vorteil: Sie können emotional und moralisch überzeugende Geschichten vermitteln. Eltern oder lokale Partner:innen identifizieren sich mit dem Bildungsauftrag, den pädagogischen Werten und der sozialen Mission der Einrichtung. Fundraising wird so zu einer Verkörperung gemeinsamer Werte (Burnett 2002, S. 31–33). Für die praktische Umsetzung in Kitas bedeutet dies:

- Regelmäßige Kommunikation, z. B. durch Newsletter, Projekt-Updates und persönliche Gespräche.
- Einbindung in Entscheidungen, z. B. in Form von Elternbeiräten, bei der Projektplanung und -durchführung.
- Anerkennung und Wertschätzung, z. B. durch Zertifikate, Namensnennungen und Danksagungen.

Diese Maßnahmen erhöhen nicht nur die finanzielle Unterstützung, sondern auch die gesellschaftliche Legitimität und die Verankerung der Kita im Sozialraum.

3.4 Fundraising als soziale Innovation

Fundraising ist nicht nur ökonomisch relevant, sondern auch sozial und kulturell wirksam. Es erzeugt soziales Kapital, also Netzwerke, Vertrauen und Kooperation, die den sozialen Zusammenhalt stärken (Putnam 2000, S. 136).

Fundraising kann im Kontext des Bildungs- und Sozialwesens als soziale Innovation verstanden werden, da es neue Formen der Kooperation, der Teilhabe und der Ressourcengenerierung hervorbringt (BMFTR 2025). Soziale Innovationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie gesellschaftliche Problemlagen nicht allein durch technische oder ökonomische Lösungen adressieren, sondern durch veränderte soziale Praktiken, Beziehungen und Strukturen (Moulaert et al. 2013, S. 17). Im Fall des Fundraisings bedeutet dies, dass Spendenprozesse über ihre finanzielle Dimension hinaus soziale Lern- und Beteiligungsräume eröffnen. Bildungseinrichtungen wie Kindertageseinrichtungen können durch innovative Fundraising-Formate – etwa Crowdfunding-Kampagnen, Community-Projekte oder Patenschaftsmodelle – neue Wege der Kooperation zwischen Familien, Trägern und Zivilgesellschaft initiieren (Phills, Deiglmeier und Miller 2008, S. 39). Damit wird Fundraising zu einem Motor sozialer Innovation, der Solidarität, Empowerment und zivilgesellschaftliche Verantwortung stärkt. Diese Perspektive verschiebt den Fokus von der Mittelbeschaffung hin zur Gestaltung sozialer Veränderungsprozesse, in denen Akteur:innen gemeinsam Werte schaffen. Forschungen zeigen, dass solche

partizipativen Innovationsformen nicht nur Ressourcen mobilisieren, sondern auch institutionelles Lernen und gesellschaftliche Kohäsion fördern (Howaldt und Schwarz 2017, S. 62). Fundraising als soziale Innovation verbindet somit ökonomische Effizienz mit sozialem Fortschritt und trägt dazu bei, Bildungsinstitutionen als aktive Gestalter gesellschaftlicher Entwicklung zu positionieren.

4 Säkularisierung und Kita-Finanzierung – eine Analyse am Beispiel der Hedi Kitas im Erzbistum Berlin

4.1 Ausgangssituation

Seit dem 1. Januar 2024 ist Hedi Kitas der neue zentrale Dachverband für 72 katholische Kindertageseinrichtungen mit 4750 Kita-Plätzen in Berlin, Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern.¹ Daraus ergibt sich eine Verantwortung für knapp 1000 Mitarbeitende und zahlreiche Familien. Zuvor lag die Trägerschaft in den einzelnen Kirchengemeinden vor Ort. Gründe für die Trägerneugründung waren die in den letzten Jahren gewachsenen Anforderungen an die Kita-Verwaltung, das Ehrenamt und die tägliche Arbeit in den Einrichtungen.

In einem zunehmend säkularen Umfeld muss Hedi die Finanzierung ihrer Kitas insoweit anpassen, als sie sich unabhängig von Zuwendungen aus Kirchensteuermitteln rentiert und weiterhin allen Kindern gleichermaßen Zugang zu qualitativ hochwertiger frühkindlicher Bildung bietet. Das vorliegende Kapitel soll einen Beitrag dazu leisten, für das gesellschaftliche Phänomen der Säkularisierung zu sensibilisieren, um Maßnahmen einzuleiten, die die wirtschaftliche Stabilität der Hedi Kitas im Erzbistum Berlin in Zukunft sicherstellen.

Die Kita-Finanzierung steht vor vielfältigen Herausforderungen und Veränderungen im Rahmen einer zunehmend säkularen Gesellschaft. Mit dem Rückgang religiöser Bindungen und dem wachsenden Bedarf an pluralistischen und inklusiven Bildungsangeboten müssen Finanzierungsmodelle neu bewertet und angepasst werden. Hauptaufgaben bestehen darin, die Finanzierung so zu gestalten, dass sie zum einen unabhängiger von Bistumszuwendungen wird und zum anderen allen Kindern gleichermaßen Zugang zu qualitativ hochwertiger frühkindlicher Bildung ermöglicht. Hierbei spielen die staatliche Unterstützung sowie die Verteilung öffentlicher Mittel eine entscheidende Rolle. Es ist notwendig, ein gerechtes und transparentes System zu entwickeln, das den Bedürfnissen der Gesellschaft entspricht und gleichzeitig den Anforderungen an moderne Bildungsstrukturen gerecht wird. Die Chance besteht darin, ein ausgewogenes Finanzierungsmodell zu schaffen, das sowohl staatliche als auch private Beiträge einschließt und sicherstellt, dass auch zukünftig kirchliche Bildungseinrichtungen ihrem gesellschaftlichen Auftrag gerecht werden können (vgl. Hildebrandt, Preissing, S. 95–96).

4.2 Säkularisierung: Definition, Bedeutung und Geschichte

Säkularisierung (lat. *saecularis* ‚weltlich‘) ist ein „gesellschaftliches Phänomen“ (vgl. Breuer, S. 27–31), das den Wandel in Gesellschaften beschreibt, bei dem Religion zunehmend an Einfluss verliert und weltliche, nicht religiöse Aspekte des Lebens stärker in den Vordergrund

¹ Der Name „Hedi“ ist eine kindgerechte Ableitung von Hedwig, die als Patronin der Berliner Kathedralkirche einen verbindenden Akzent zwischen allen Kindertageseinrichtungen darstellen soll.

treten. Dieser Prozess betrifft verschiedene Bereiche wie Politik, Bildung, Kultur und das Alltagsleben (vgl. Rommelspacher, S. 133–162).

Säkularisierung bezeichnet ursprünglich den Prozess der Verweltlichung kirchlicher Besitztümer, vor allem während der Reformation und im Zuge des Westfälischen Friedens 1648. Dies umfasste die Übertragung von Kirchenbesitz in staatliche Hände (Schneider, Toyka-Seid 2024). In der Soziologie bezieht sich Säkularisierung auf den Prozess, durch den Religion und kirchliche Institutionen an Einfluss auf die Gesellschaft und das individuelle Leben verlieren. Dies kann verschiedene Formen annehmen, so besuchen zum Beispiel Menschen seltener Gottesdienste und nehmen weniger an religiösen Ritualen teil (ebd.). Es findet eine Verschiebung von religiösen zu säkularen Werten statt, wobei Menschen eher humanistische, wissenschaftliche oder individualistische Werte annehmen. Staatliche Institutionen und rechtliche Systeme werden unabhängig von religiösen Einflüssen gestaltet (vgl. Gabriel, S. 19–25).

In kultureller Hinsicht bedeutet Säkularisierung, dass religiöse Themen, Symbole und Praktiken in der öffentlichen Kultur weniger präsent sind. Dies zeigt sich beispielsweise in der Kunst, der Literatur und den Medien, wo religiöse Themen weniger häufig aufgegriffen werden. Für das Individuum kann Säkularisierung bedeuten, dass Religion eine geringere Rolle im Alltag spielt. Menschen können sich eher auf persönliche Überzeugungen, wissenschaftliche Erkenntnisse oder säkulare Philosophie verlassen, um Sinn, Moral und Lebensführung zu finden (KNA 2025).

Politisch gesehen bezieht sich Säkularisierung auf die Trennung von Kirche und Staat. In säkularen Staaten haben religiöse Organisationen keinen direkten Einfluss auf staatliche Angelegenheiten, Gesetze und politische Entscheidungen. Ein Beispiel dafür ist das Laizitätsprinzip in Frankreich, das eine strikte Trennung von Kirche und Staat vorschreibt (Schüller 2023).

Säkularisierung ist folglich ein vielschichtiger Prozess, der sich auf die Abnahme der Bedeutung von Religion in verschiedenen Bereichen des gesellschaftlichen und individuellen Lebens bezieht. Es ist ein Phänomen, das in vielen westlichen Gesellschaften beobachtet wird und mit Modernisierung, Urbanisierung, Bildung und technologischer Entwicklung verbunden ist (vgl. Schwöbel, S. 106–119).

4.3 Statistische Kennziffern

In Deutschland zeigt sich die Säkularisierung deutlich in verschiedenen statistischen Indikatoren (vgl. DBK 2023/24). So sind die Kirchenaustritte in den letzten Jahrzehnten stark angestiegen, beispielsweise traten 2022 über 500 000 Menschen aus der katholischen Kirche aus, während die evangelische Kirche etwa 380 000 Austritte verzeichnete. Der Anteil der Bevölkerung, der Mitglied einer der beiden großen Kirchen ist, hat deutlich abgenommen: Während in den 1950er Jahren noch über 90 % der Deutschen katholisch oder evangelisch waren, sind

es heute weniger als 50 %. Gleichzeitig steigt der Anteil der konfessionslosen Menschen stetig an und lag 2022 bei etwa 42 % der Gesamtbevölkerung (ebd.). Auch die Teilnahme an religiösen Praktiken wie Gottesdiensten ist stark zurückgegangen; weniger als 10 % der Katholik:innen und Protestant:innen besuchen heute wöchentlich einen Gottesdienst (ebd.). Diese Entwicklungen verdeutlichen die zunehmende Säkularisierung der deutschen Gesellschaft.

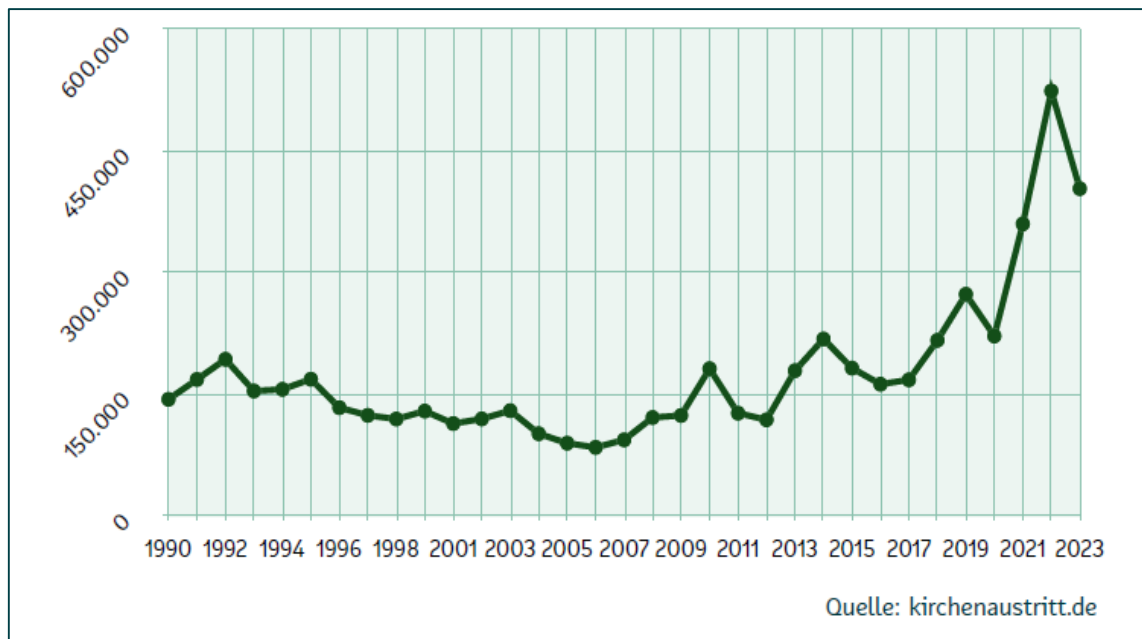


Abbildung 1: Kirchenaustritte 1990–2023; Quelle: kirchenaustritt.de

4.3.1 Auswirkungen auf die kirchliche Kita-Landschaft

Die Säkularisierung wirkt sich dementsprechend deutlich auf die Finanzierung katholischer Kitas in Deutschland aus, sowohl direkt als auch indirekt. Ein wesentlicher Punkt dabei ist der Rückgang der Mitgliederzahlen in der katholischen Kirche. Im Jahr 2023 gehörten nur noch etwa 20,94 Millionen Menschen der katholischen Kirche in Deutschland an, verglichen mit 28,8 Millionen im Jahr 1990 (ebd.). Dieser Rückgang hat direkte Auswirkungen auf die Kirchensteuer, die eine wichtige Einnahmequelle für die Kirche und ihre Einrichtungen, einschließlich Kitas, darstellt. Die Kirchensteuer ist eine der Hauptfinanzierungsquellen für katholische Kitas. Mit weniger Mitgliedern sinken die Einnahmen aus der Kirchensteuer, was zu einem geringeren Budget für die Finanzierung kirchlicher Einrichtungen führt. Die katholische Kirche erhielt im Jahr 2022 etwa 6,8 Milliarden Euro aus Kirchensteuern, ein Betrag, der in den kommenden Jahren aufgrund der sinkenden Mitgliederzahlen voraussichtlich weiter abnehmen wird.

Die Finanzierung von Kitas in Deutschland basiert auf einem System, das sowohl kirchliche als auch staatliche Mittel umfasst (vgl. Hogrebe, S. 1–6). Die staatliche Förderung von Kitas ist gesetzlich geregelt und wird durch das Kinder- und Jugendhilfegesetz (SGB VIII)

sichergestellt. Unabhängig von ihrer Trägerschaft (kirchlich, privat oder öffentlich) erhalten alle Kitas finanzielle Unterstützung durch staatliche Zuschüsse, die je nach Bundesland und Kommune variieren können. Aufgrund der rückläufigen Einnahmen aus Kirchensteuern sind katholische Kitas verstärkt auf öffentliche Mittel angewiesen, um ihre Kosten zu decken. Dies erhöht den Druck auf staatliche Förderprogramme und kann zu intensiveren Verhandlungen zwischen kirchlichen Trägern und staatlichen Stellen über die Höhe der Zuschüsse führen. Um den Rückgang der Kirchensteuereinnahmen auszugleichen, setzen katholische Träger auf Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen in ihren Kitas. Dies kann beispielsweise durch die Zusammenlegung von Einrichtungen, die Reduzierung des Personals oder die Umstellung auf kostengünstigere Betriebskonzepte erreicht werden. In einigen Fällen kann es auch zu einer Erhöhung der Elternbeiträge kommen, um die finanzielle Lücke zu füllen. Dies kann jedoch die Attraktivität der katholischen Kitas für Eltern beeinflussen und zu einer weiteren Abnahme der Kinderzahlen in diesen Einrichtungen führen. Durch den finanziellen Druck kann es zu einer Reduzierung des Angebots an Plätzen in katholischen Kitas kommen. Einige Einrichtungen könnten schließen oder sich mit anderen Kitas zusammenschließen, um wirtschaftlich tragfähig zu bleiben. Auch die Qualität der Betreuung und Bildung in katholischen Kitas könnte durch finanzielle Engpässe beeinträchtigt werden. Dies könnte sich beispielsweise in größeren Gruppen, weniger Personal oder geringeren Investitionen in Bildungs- und Spielmaterialien niederschlagen. Um finanziell stabil zu bleiben, suchen katholische Träger daher vermehrt die Kooperation mit anderen kirchlichen oder nicht kirchlichen Trägern. Dies kann zu gemeinsamen Projekten, der Teilung von Ressourcen oder der Übernahme von Einrichtungen durch andere Träger führen.

Einige katholische Kitas reagieren auf die veränderten Rahmenbedingungen, indem sie ihre pädagogischen Konzepte und Angebote anpassen. Dies umfasst die Integration weltlicher Bildungsinhalte oder die Öffnung für Kinder verschiedener religiöser und weltanschaulicher Hintergründe. Somit hat die Säkularisierung nicht nur weitreichende Auswirkungen auf die Finanzierung katholischer Kitas in Deutschland, sondern auch auf deren inhaltliche Arbeit. Der Rückgang der Kirchenmitglieder und die daraus resultierenden geringeren Einnahmen aus Kirchensteuern setzen die katholischen Träger unter erheblichen finanziellen Druck. Dies führt zu Anpassungsmaßnahmen in der Organisation und der Finanzierung der Kitas, zu einer verstärkten Abhängigkeit von staatlichen Zuschüssen und zu möglichen Auswirkungen auf das Angebot und die Qualität der Betreuung. Die katholischen Kitas müssen sich an die veränderten Bedingungen anpassen, um weiterhin eine wichtige Rolle im deutschen Bildungssystem spielen zu können.

4.3.2 Interesse der Länder

Die Kirchen übernehmen einen erheblichen Teil der Kosten für den Betrieb von Kitas, was zu einer Entlastung der öffentlichen Haushalte führt. Als Träger bringen die Kirchen eigene finanzielle Mittel ein, einschließlich der Einnahmen aus Kirchensteuern und Spenden (siehe Kap. 4.4.1). Dies bedeutet, dass Länder und Kommunen weniger finanzielle Mittel für den Betrieb dieser Einrichtungen bereitstellen müssen, was angesichts der knappen öffentlichen Budgets ein wichtiger Aspekt ist. Kirchliche Kitas tragen wesentlich zur Vielfalt der Trägerlandschaft und der pädagogischen Konzepte im Bereich der frühkindlichen Bildung bei. Diese Einrichtungen bieten oft spezielle pädagogische Ansätze, die sich an christlichen Werten orientieren und das Angebot staatlicher und privater Träger ergänzen. Durch diese Vielfalt können Eltern die Kita auswählen, die am besten zu ihren Erziehungs- und Wertvorstellungen passt, und damit ein individuell passendes Bildungsangebot für ihre Kinder finden (vgl. Rommelspacher, S. 235–243).

Die Kirchen verfügen über ein umfassendes Netzwerk und eine gut ausgebaute Infrastruktur, die den Betrieb von Kitas erleichtern (Leinhäupl, S. 161–163). Dies schließt bestehende Gebäude, organisatorische Strukturen und qualifiziertes Personal ein. Solche Ressourcen sind besonders in ländlichen oder strukturschwachen Regionen wichtig, wo es möglicherweise keine ausreichenden staatlichen oder privaten Alternativen gibt. Kirchliche Kitas können in diesen Gebieten eine bedeutende Rolle bei der Sicherstellung von Betreuungsplätzen spielen. Sie fördern die soziale Stabilität und die Gemeinschaft, indem sie soziale Werte wie Solidarität, Empathie und Respekt vermitteln (vgl. ebd.). Sie schaffen einen Raum, in dem Kinder und Familien unabhängig von ihrem sozialen oder kulturellen Hintergrund zusammenkommen können. Dies trägt zu einem besseren sozialen Zusammenhalt und einer stärkeren Gemeinschaftsbildung bei, was für die Gesellschaft insgesamt von Vorteil ist (vgl. Rommelspacher, S. 207–232).

Darüber hinaus haben die kirchlichen Träger jahrzehntelange Erfahrung in der Kinderbetreuung gesammelt und verfügen über eine umfangreiche Expertise im Umgang mit Kindern und Familien (Wuckelt, S. 14–18). Diese Erfahrung ermöglicht es ihnen, auf die vielfältigen Bedürfnisse der Kinder einzugehen und qualitativ hochwertige Bildungs- und Betreuungsangebote zu machen. Die vorhandene Expertise der kirchlichen Träger ist für das gesamte Bildungssystem wertvoll und trägt dazu bei, die Qualität der frühkindlichen Bildung insgesamt zu verbessern. In vielen Gemeinden haben kirchliche Kitas eine lange Tradition und sind fest in der lokalen Kultur verankert. Sie sind oft ein wichtiger Bestandteil des sozialen und kulturellen Lebens vor Ort und leisten einen Beitrag zur Erhaltung lokaler Traditionen und Gemeinschaftsstrukturen. Diese kulturelle Bedeutung ist ein Grund dafür, warum Länder und Kommunen ein Interesse daran haben, dass die Kirchen weiterhin Kitas betreiben.

Die Zusammenarbeit zwischen Kirche und Staat im Bereich der Bildung und Betreuung von Kindern hat sich in Deutschland historisch entwickelt und bewährt (vgl. Sellmann, S. 206–207). Diese Partnerschaft ermöglicht es beiden Seiten, ihre jeweiligen Stärken einzubringen und gemeinsam an der Verbesserung der Bildungs- und Betreuungslandschaft zu arbeiten. Die Kooperation schließt die Entwicklung gemeinsamer Bildungsziele und Qualitätsstandards mit ein, was zur Verbesserung des gesamten Bildungssystems beiträgt. Mit der steigenden Nachfrage nach Betreuungsplätzen ist es für die Länder wichtig, die bestehenden Kapazitäten zu erhalten und auszubauen. Kirchliche Kitas spielen hierbei eine entscheidende Rolle, indem sie einen erheblichen Anteil der Betreuungsplätze bereitstellen. Ein Rückzug der Kirchen aus der Kita-Landschaft könnte zu einem Mangel an Betreuungsplätzen führen und die Länder vor große Herausforderungen stellen. Die Länder in Deutschland haben daher aus mehreren Gründen ein starkes Interesse daran, dass die Kirchen weiterhin Kitas betreiben.

4.4 Kita-Finanzierung in einem säkularen Umfeld: Beispiel Berlin

Die Grundlage der öffentlichen Bezuschussung von Kita-Plätzen im Land Berlin ist die „Rahmenvereinbarung über Finanzierung und Leistungssicherstellung der Tageseinrichtungen (RV-Tag)“ (vgl. DaKs, S. 4–5). Diese Rahmenvereinbarung wird – unter Beteiligung der Kita-Eigenbetriebe – zwischen dem Land Berlin sowie der Liga der Wohlfahrtsverbände und dem Dachverband Berliner Kinder- und Schülerläden e.V. (DaKs) verhandelt.

Die Berliner Kitafinanzierung erfolgt als Leistungsentgelt², ist subjektbezogen und pauschalisiert. Subjektbezogen ist die Finanzierung, weil es sie nur für konkret abgeschlossene Betreuungsverträge gibt. Die Finanzierung hängt am betreuten Kind; nicht belegte Plätze werden nicht finanziert. Die Pauschale ist im sogenannten Kostenblatt festgelegt und richtet sich nach dem Alter des Kindes und dem jeweiligen Betreuungsumfang. Sie ist berlinweit einheitlich und orientiert sich nicht an den konkreten Kosten der jeweiligen Kita (vgl. ebd.). Folglich muss jede Kita ihre Kosten an den Einnahmen aus den Leistungspauschalen ausrichten. Für die Berechnung der Kostenerstattung durch das Land Berlin werden von der Kostenblattpauschale noch der Eigenanteil des Trägers (derzeit 5 %) und der gesetzliche Elternbeitrag (Verpflegungspauschale von 23 €) abgezogen. Gar keinen gesetzlichen Beitrag zahlen die Eltern für einen Halbtagesplatz ohne Mittagessen.

² Leistungsentgelt bedeutet, dass die Finanzierung für eine erbrachte Leistung (Betreuung eines Kindes) erfolgt und auch nur diese Leistung – und nicht die konkrete Mittelverwendung – mit dem Land Berlin abgerechnet wird.

4.4.1 Wirtschaftsplan 2025

Tabelle 1: Wirtschaftsplan 2025; Quelle: eigene Darstellung

	Plan 24	FC I 24	Plan 25	in TEUR	in %	in TEUR	in %
	TE	TE	TE				
1. Summe Erträge	59.352	62.022	61.550	2.198	3,6%	- 472	-0,8%
1.1 Betriebliche Erträge	58.976	59.621	60.700	1.724	2,9%	1.079	1,8%
1.1.1 Zuwendungen aus öffentlichem Bereich - Berlin	47.000 €	47.400	49.500	2.500	5,3%	2.100	4,4%
1.1.2 Zuwendungen aus öffentlichem Bereich - Brandenburg	5.000	5.100	5.350	350	7,0%	250	4,9%
1.1.3 Zuwendungen aus öffentlichem Bereich - Vorpommern	1.000	1.200	1.250	250	25,0%	50	4,2%
1.1.4 Erträge aus Dienstleistung (Elternkostenbeteiligung)	705	650	650	55	-7,8%	-	0,0%
1.1.5 Zuwendungen aus Bistumszuschüssen	5.271	5.271	3.950	- 1.321	-25,1%	- 1.321	-25,1%
1.2 Sonstige Erträge	376	2.401	850	474	126,1%	- 1.551	-64,6%
1.2.1 sst. betriebliche Erträge (Erstattungen Dritter, Spenden, Kollekte, Zinsen)	376	600	850	474	126,1%	250	41,7%
1.2.2 Auflösung Rücklagen und Rückstellung	0	0	0	-	0,0%	-	0,0%
1.2.3 SOPO	0	0	0	-	0,0%	-	0,0%
1.2.4 Zuwendung Bistumszuschuss Jahr 2023	0	1.801	0	-	-	- 1.801	

Im Wirtschaftsplan 2025³ (siehe Tabelle 1) wird eine Gesamtaufstellung der Erträge präsentiert. Der geplante Ertrag für das Jahr 2025 beläuft sich auf insgesamt 61.550 T€. Dies entspricht einer Abweichung von 2.198 T€ (ca. 3,6 %) gegenüber dem Planwert für das Jahr 2024, der bei 59.352 T€ lag. Verglichen mit dem ersten Forecast für 2024 (FC I 24), der 62.022 T€ beträgt, ergibt sich eine negative Abweichung von 472 T€ (ca. -0,76 %). Die betrieblichen Erträge für 2025 sind mit 60.700 T€ veranschlagt, was eine Steigerung um 1.724 T€ (ca. 2,9 %) im Vergleich zu 2024 bedeutet. Diese Steigerung ist insbesondere auf einen schnelleren und stärkeren Rückgang der erwarteten Zuwendungen aus dem öffentlichen Bereich zurückzuführen, der im Jahr 2025 auf 49.500 T€ geschätzt wird. Diese Zuwendungen steigen im Vergleich zu 2024 um 2.500 T€ (ca. 5,3 %) und übertreffen auch den ersten Forecast für 2024 um 2.100 T€ (ca. 4,4 %). Zusätzlich wird in den Anmerkungen auf spezifische Faktoren hingewiesen, wie beispielsweise die Auswirkungen von 14 % Personalkosten auf Kostenstellen gemäß dem RV-Tag Berlin.

Die Zuwendungen aus Bistumszuschüssen im Wirtschaftsplan 2025 (gelb hervorgehoben in Tabelle 1) erfahren eine deutliche Reduzierung. Laut dem Plan sinken diese Zuschüsse von 5.271.000 Euro im Jahr 2024 auf 3.950.000 Euro im Jahr 2025, was einer Reduktion von 25,1 % entspricht. Diese Kürzung wird hauptsächlich durch einen schnelleren Rückgang der Kinderzahlen bzw. der Geburtenrate begründet. Im Jahr 2024 war zusätzlich ein nicht verwendeter Bistumszuschuss in Höhe von 1.801.000 Euro aus dem Jahr 2023 enthalten, der

³ Internes Dokument der Hedi Kitas.

insbesondere für den IT-Rollout vorgesehen war, was im Jahr 2025 nicht wiederholt wird. Diese Kennziffer ist für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit von hoher Bedeutung.

4.4.2 Heute gegensteuern – konkrete Maßnahmen

Um die sinkenden Bistumszuschüsse bei der Finanzierung von Kitas aufzufangen, schlägt der Autor eine Reihe von Maßnahmen vor, die sowohl kurzfristige Entlastung als auch langfristige Stabilität bieten können:

Zunächst können alternative Finanzierungsquellen erschlossen werden. Hierzu zählen insbesondere öffentliche Fördermittel auf kommunaler, Landes- oder Bundesebene, die für Bildungseinrichtungen zur Verfügung stehen. Auch Spenden und Gelder von gemeinnützigen Stiftungen können eine wertvolle Ergänzung darstellen (vgl. Starz 2006, S. 435). Insbesondere durch gezielte Spendenkampagnen oder Crowdfunding können zusätzliche Mittel eingeworben werden. Neben der Erschließung neuer Finanzierungsquellen ist ein effizientes Kostenmanagement von Bedeutung (vgl. DaKs, S. 22–24). Eine sorgfältige Überprüfung der Betriebskosten könnte Einsparpotenziale aufzeigen, etwa durch optimierte Beschaffungsprozesse oder Energieeinsparungen. Auch das Personalmanagement spielt eine Rolle: Flexible Arbeitszeitmodelle oder der gezielte Einsatz von Ehrenamtlichen können helfen, die Personalkosten zu senken, ohne die Qualität der Betreuung zu beeinträchtigen.

Zusätzlich können Kitas durch die Erhöhung der Einnahmen ihre finanzielle Situation stabilisieren. Eine moderate Anpassung der Elternbeiträge könnte in Betracht gezogen werden, wobei auf soziale Verträglichkeit geachtet werden sollte. Auch die Erweiterung des Angebots, zum Beispiel durch kostenpflichtige Ferienprogramme oder spezielle pädagogische Projekte, könnte zusätzliche Einnahmen generieren. Eine weitere Möglichkeit, Kosten zu senken, besteht in der Kooperation mit anderen Trägern. Durch die Bündelung von Ressourcen und das Teilen von Kosten, beispielsweise im Bereich Verwaltung oder Fortbildung, lassen sich Synergien nutzen. Auch Partnerschaften mit Unternehmen, die an der Vereinbarkeit von Familie und Beruf interessiert sind, könnten als Sponsoren gewonnen werden, sei es durch direkte Zuschüsse oder Sachmittel (vgl. DaKs, S. 23). Langfristig könnten Investitionen in nachhaltige Technologien die laufenden Kosten senken. Dies betrifft insbesondere energiesparende Maßnahmen, die nicht nur Kosten reduzieren, sondern auch staatliche Förderungen ermöglichen. Darüber hinaus sollten innovative Finanzierungsmodelle, wie Social Impact Bonds, in Betracht gezogen werden, bei denen Investor:innen in soziale Projekte investieren und bei Erfolg eine Rendite erhalten. Das Bilden einer Rücklage in finanziell stabilen Jahren kann ebenfalls helfen, zukünftige Engpässe besser abzufedern. Schließlich sollte auch die politische Einflussnahme nicht vernachlässigt werden. Durch gezielte Lobbyarbeit und eine verstärkte Öffentlichkeitsarbeit könnte der Druck auf Entscheidungsträger:innen erhöht werden, um mittelfristig eine bessere finanzielle Unterstützung für Kitas zu sichern. Insgesamt erfordert die Bewältigung

sinkender Bistumszuschüsse eine Kombination aus kreativen Finanzierungsstrategien (u. a. Fundraising und Crowdfunding), effizientem Kostenmanagement und strategischer Planung.

Die fortschreitende Säkularisierung innerhalb der Gesellschaft hat erhebliche Auswirkungen auf die Finanzierung kirchlicher Kita-Träger. Hedi Kitas kann zurzeit nur einen ausgeglichenen Haushalt vorweisen, da das Erzbistum Berlin durch großzügige Zuwendungen den Kita-Betrieb bezuschusst. Bei sinkenden Kirchensteuereinnahmen wird diese Form der finanziellen Unterstützung mittelfristig wegfallen. Daher muss heute überlegt werden, wie durch gezielte Maßnahmen diese Finanzierungslücke ausgeglichen werden kann (vgl. Klug und Kaiser-Kratzmann 2020, S. 122–150). Dies bedarf einer Professionalisierung gerade im Bereich Fundraising und Controlling. Wenn Kirchen weiterhin einen gesellschaftlichen Beitrag in frühkindlicher Bildung leisten möchten, muss jetzt ein Paradigmenwechsel stattfinden. So muss sich auch Hedi Kitas vom Finanztopf des Bischofs trennen und unabhängiger werden, wie es andere private Träger auch tun. Dieser Kurs- und Kulturwechsel sollte jetzt eingeleitet werden, damit es eine langfristige Sicherheit für alle Mitarbeiter:innen und Familien gibt.

Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, dass Fundraising im Nonprofit-Sektor weit über die reine Mittelakquise hinausgeht. Es ist ein vielschichtiges Instrument, das ökonomische, kommunikative und soziale Funktionen miteinander verbindet. Fundraising sichert nicht nur Ressourcen, sondern fördert Beziehungen, Legitimation und Partizipation. In säkularen Gesellschaften übernimmt es zudem Aufgaben, die früher von konfessionell gebundenen Strukturen getragen wurden: Es schafft soziale Verankerung und moralische Legitimität durch wer-tebasierte Kommunikation und gezielte Beteiligung der Gemeinschaft.

Die Analyse von Konzepten wie Relationship Fundraising, Strategic Fundraising oder Community-based Fundraising verdeutlicht, dass der Erfolg von Fundraising-Projekten stark von der Qualität der Beziehungspflege abhängt. Während Fördermittelmanagement formal-administrativ und projektgebunden agiert, ermöglicht Fundraising die langfristige Bindung von Unterstützer:innen, die über finanzielle Zuwendungen hinausgeht. Für Kitas ist dies besonders relevant, da Eltern, lokale Akteur:innen und Unternehmen als Partner:innen in Bildungs- und Sozialprozesse eingebunden werden können.

Sozialmarketing und strategische Kommunikation verstärken diesen Effekt: Durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit, Partizipation und Storytelling wird Vertrauen aufgebaut, das Fundraising nicht nur finanziell, sondern auch sozial nachhaltig macht. Fundraising wird somit zu einem Supportmodell, das Kitas in der Organisation, der Finanzierung und der gesellschaftlichen Verankerung unterstützt. Es schafft eine doppelte Wirkung: einerseits Ressourcen für pädagogische Qualität, andererseits soziales Kapital, das die Einrichtung langfristig im Gemeinwesen stabilisiert. Diese theoretische Fundierung bildet die Basis für die empirische Untersuchung: Im praktischen Teil der Arbeit wird analysiert, wie Kitas in säkularen Kontexten Fundraising als

Supportmodell implementieren, welche Strategien der Beziehungs- und Stakeholderpflege erfolgreich sind und welche Faktoren die Wirksamkeit von Fundraising in der lokalen Sozial- und Bildungsgemeinschaft beeinflussen. Dabei werden sowohl institutionelle Rahmenbedingungen als auch die Rolle von Eltern, Fördervereinen und lokalen Unternehmen berücksichtigt. Die theoretischen Konzepte liefern einen Rahmen für die empirische Analyse: Sie erlauben die systematische Untersuchung von Fundraising-Prozessen sowie die Bewertung von Strategien der Kund:innenbindung und der Beziehungspflege. Gleichzeitig zeigen sie die Grenzen des Fundraisings auf, insbesondere im Spannungsfeld von institutioneller Förderlogik und relationaler Beziehungsarbeit.

5 Empirische Untersuchung

5.1 Durchführung der Untersuchung

Für diese Untersuchung wurde eine Vollerhebung innerhalb einer klar definierten, kleineren Gruppe durchgeführt, um gezielte Einblicke in deren Erfahrungen zu gewinnen und spezifische Rahmenbedingungen sowie Optimierungsmöglichkeiten für gezielte Fundraising-Programme und -Qualifizierungen zu identifizieren (Hildebrandt u. a. 2015, S. 38).⁴

Die Befragung richtete sich ausschließlich an die Einrichtungsleitungen des Trägers Hedi Kitas im Erzbistum Berlin. Innerhalb dieses Trägers wurden 70 Leitungskräfte kontaktiert – unabhängig davon, ob sie bereits Fundraising betreiben oder bislang keine entsprechenden Strukturen etabliert haben. Diese differenzierte Zielgruppenansprache ermöglicht es, die spezifischen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren beider Gruppen vergleichend zu analysieren und daraus für den Träger relevante Erkenntnisse abzuleiten.

Von den kontaktierten Einrichtungsleitungen nahmen insgesamt 56 an der Erhebung teil, was einer Rücklaufquote von 80 % entspricht und eine breite Datenbasis für die Analyse gewährleistet. Auf die Erhebung zusätzlicher demografischer Daten der Einrichtungen wurde verzichtet, da diese Informationen dem Verfasser bereits vorlagen. Diese Entscheidung diente dazu, einer potenziellen Ermüdung der Kita-Leitungen beim Ausfüllen des Fragebogens vorzubeugen. Leitungskräfte, die Fundraising bereits als unterstützendes Modell nutzen, wurden zu Aspekten wie Anzahl und Einsatzbereichen ihrer Aktivitäten, den jeweiligen Zielgruppen sowie ihrer Zufriedenheit befragt. Zudem konnten sie Herausforderungen benennen, die ihrer Einschätzung nach das strategische Fundraising beeinflussen. Darüber hinaus wurden sie zu den notwendigen Zuständigkeiten innerhalb ihrer Einrichtung befragt.

Bei beiden Gruppen lag ein weiterer Schwerpunkt der Umfrage auf der Erfassung möglicher Qualifizierungsformate sowie des Interesses an diesen Angeboten. Die Ergebnisse der Befragung sollen eine belastbare Grundlage schaffen, um strategisches Fundraising in Kindertageseinrichtungen gezielt weiterzuentwickeln und die Rahmenbedingungen für unterstützende Finanzierungsmodelle in der frühkindlichen Bildung zu optimieren. Die gewonnenen Erkenntnisse liefern praxisrelevante Impulse für die zukünftige Gestaltung einer vielfältigen, weniger von Kirchensteuermitteln abhängigen Kita-Finanzierung und tragen zur Stärkung der pädagogischen Arbeit durch nachhaltige Beziehungsarbeit und zusätzliche Ressourcen bei.

⁴ Die Ergebnisse der im September 2025 durchgeführten Kurzerhebung sind als Anhang zu dieser wissenschaftlichen Arbeit digital nachlesbar: [Christoph Wichmann - Masterarbeit-Anhang](#).

5.1.1 Fragebogenentwicklung

Der erste Eindruck eines Fragebogens ist entscheidend, da er maßgeblich die Teilnahmebereitschaft beeinflusst. Ein klar strukturiertes, visuell harmonisches Layout kann das Antwortverhalten positiv prägen, während übermäßiger Text oder visuelle Überfrachtung abschreckend wirken (vgl. Steiner, Benesch 2021, S. 51). Entsprechend wurde auf eine übersichtliche Gestaltung mit deutlichen Strukturen und ausreichenden Abständen geachtet, um Lesbarkeit und Akzeptanz zu fördern (ebd.). Die Antwortformate wurden so konzipiert, dass die Aufmerksamkeit und die Motivation der Kita-Leitungen während der Bearbeitung stabil bleiben. Der Fragebogen wurde in eine prägnante Einführung, den thematischen Hauptteil sowie eine abschließende Danksagung gegliedert.

Vor der finalen Implementierung wurde ein Pretest durchgeführt, um Verständlichkeit, Relevanz und technische Funktionalität zu prüfen. Dieser Test erfolgte mit Expert:innen, die über fundierte Erfahrungen im Bereich der trägerinternen Arbeit verfügen. Die daraus resultierenden inhaltlichen und sprachlichen Rückmeldungen wurden systematisch ausgewertet und zur Optimierung herangezogen. Ziel war die Minimierung potenzieller Missverständnisse sowie die Sicherstellung klarer und zweckmäßiger Formulierungen. Dadurch konnte die Praxistauglichkeit des Erhebungsinstruments gewährleistet werden.

Föhl und Friedrich betonen, dass eine „motivierende Kommunikation und ein klar strukturierter Fragebogen“ (Föhl, Friedrich 2022, S. 9) essenziell sind, da Befragungen häufig in den Berufsalltag der Teilnehmenden eingebettet sind. Daher wurde eine Bearbeitungsdauer von zehn bis fünfzehn Minuten als optimal festgelegt, um die Teilnahmebereitschaft zu maximieren. Gleichzeitig wurde die hohe Arbeitsbelastung der Kita-Leitungen infolge des Trägerwechsels zum 1. Januar 2024 berücksichtigt.

Bei der Formulierung der Fragen wurde auf sprachliche Klarheit und Verständlichkeit geachtet, um unnötige kognitive Hürden zu vermeiden. Fachtermini, Abkürzungen und Fremdwörter wurden weitgehend ausgeschlossen, da Unverständnis zu zufälligen oder verzerrten Antworten führen kann (vgl. Föhl, Friedrich 2022, S. 65–66). Der Begriff ‚Fundraising‘ wurde daher gezielt als nicht allgemein verständliche Bezeichnung identifiziert und in der kurzen Einleitung übersetzt.

Geschlossene Antwortformate ermöglichen eine effiziente Bearbeitung und erleichtern die Datenauswertung, bergen jedoch das Risiko eingeschränkter Antwortmöglichkeiten (Moosbrugger, Brandt 2020, S. 96). Entsprechend der Empfehlung von Föhl und Friedrich (2022, S. 34) wurden offene Fragen nur eingesetzt, wenn eine geschlossene Abbildung nicht sinnvoll erschien.

Der forschungsrelevante Mittelteil des Fragebogens beginnt mit einer dichotomen Frage (Frage Nr. 4), die eine adaptive Struktur der Online-Version ermöglicht. Ein automatisierter Filter teilt den Fragebogen in zwei Stränge: Einrichtungen, die in den letzten drei Jahren Fundraising-Aktionen durchgeführt haben, werden nach ihren konkreten Erfahrungen gefragt. Diese adaptive Struktur erlaubt eine differenzierte Analyse der jeweiligen Rahmenbedingungen (vgl. Föhl, Friedrich 2022, S. 8). Die Fragen 12 bis 15 zum Ende der Umfrage richten sich dann wieder an die Gesamtgruppe.

Da eine vollständige Exhaustivität der Antwortoptionen nicht realisierbar ist, wurde jeweils ein Feld *Sonstiges* ergänzt (vgl. Moosbrugger, Brandt 2020, S. 101). Halboffene Fragen ermöglichen so die Berücksichtigung individueller Perspektiven (Föhl, Friedrich 2022, S. 34).

Insgesamt wurde der Fragebogen praxisorientiert und lösungsbezogen konzipiert, um sowohl Potenziale und Chancen als auch Herausforderungen beim Einsatz von Fundraising in Kindertageseinrichtungen adäquat abzubilden.

5.1.2 Das Forschungsobjekt: Die Kindertageseinrichtungen des Trägers Hedi Kitas

Der Träger Hedi Kitas Erzbistum Berlin befindet sich in einer frühen Phase der Konsolidierung und der Expansion. Er wurde im Januar 2023 gegründet und übernahm im Januar 2024 zunächst 48 katholische Kindertageseinrichtungen. Im Januar 2025 folgten weitere 24 Einrichtungen, sodass der Verband ab dem zweiten Quartal insgesamt 72 Kitas umfasst, die unter dem Dach eines kirchlichen Zweckverbands organisiert sind (vgl. Hedi Kitas o. J., o. S.). Der Verband setzt sich aus 28 Kirchengemeinden zusammen und verfügt über eine klare Governance-Struktur: Die Verbandsvertretung fungiert als höchstes Entscheidungsgremium, ein Aufsichtsrat übernimmt die Kontrollfunktion, und die Geschäftsführung verantwortet die operativen Geschäfte.

Ein besonderes Strukturmerkmal stellt das „Örtliche Kuratorium“ dar, das als Schnittstelle zwischen den Einrichtungen und den Kirchengemeinden fungiert (Erzbistum Berlin 2023). Zur Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen für die pädagogische und organisatorische Arbeit kooperiert der Verband eng mit dem Caritasverband sowie weiteren kirchlichen Institutionen.

Von den insgesamt 72 Kindertageseinrichtungen befinden sich 60 in Berlin, neun in Brandenburg und drei in Mecklenburg-Vorpommern. Aufgrund dieser regionalen Verteilung wurde die Verwaltung in vier Regionen gegliedert, um eine effiziente Koordination und eine bedarfsgerechte Unterstützung sicherzustellen. In den einzelnen Einrichtungen werden zwischen 30 und 135 Kinder betreut; insgesamt beschäftigt der Verband rund 1000 Mitarbeitende (Stand:

Januar 2026). Aufgrund zweier Vakanzen wurden 70 Kita-Leitungen angeschrieben, von denen 56 an der Umfrage teilgenommen haben.

5.1.3 Einführung und Begleitung der Umfrage

Ein zentraler Aspekt der Fragebogenmethode ist die notwendige strukturierte Gestaltung des Befragungsinhalts, da dieses Vorgehen keine spontan steuernden Eingriffe durch die Untersuchungsleitung zulässt. Gleichzeitig weist diese Methode den Nachteil auf, dass die Erhebungssituation nur begrenzt kontrollierbar ist. Besonders bei schriftlichen Befragungen, die postalisch oder per E-Mail versendet werden, entzieht sich die Durchführung weitgehend der direkten Einflussnahme der Forschenden (Steiner, Benesch 2021, S. 45).

Eine Möglichkeit, diese Schwäche zu minimieren, besteht darin, den Fragebogen unter standardisierten Bedingungen und in Anwesenheit einer Untersuchungsleitung vorzulegen. In der vorliegenden Studie wurde diesem Hinweis Rechnung getragen, indem die Einführung in das Thema des Fragebogens durch den Autor persönlich erfolgte. Dadurch konnten die Ziele der Erhebung verdeutlicht werden – zum einen die Sensibilisierung für das Gesamthema ‚Kita-Finanzierung‘, zum anderen die Optimierung des Supportmodells ‚Kita-Fundraising‘ im Kontext einer sich wandelnden Kita-Landschaft. Zudem wurde ein direkter Appell an die Leitungskräfte formuliert, den Fragebogen vollständig und ehrlich zu beantworten, wie auch von Steiner und Benesch betont wird, da die Ergebnisse im Interesse der Einrichtungen und ihrer Mitarbeitenden liegen (vgl. Steiner, Benesch 2021, S. 50).

Durch die Anwesenheit des Autors konnte nicht nur eine weitgehend kontrollierte Erhebungssituation gewährleistet werden, sondern auch die Möglichkeit geschaffen werden, dass eine Ansprechperson für Rückfragen der teilnehmenden Kita-Leitungen zur Verfügung steht. Diese Option konnte jedoch nicht von allen Befragten genutzt werden, da einige Leitungen an den vorgesehenen Vorstellungsterminen abwesend waren. In diesen Fällen erfolgte die Befragung eigenständig, ohne die Möglichkeit zur unmittelbaren Klärung eventueller Unklarheiten.

Die bewusst gewählte Mischung aus einer möglichst strukturierten Fragebogengestaltung und einer zeitweise begleiteten Durchführung zielte darauf ab, die Qualität der erhobenen Daten zu maximieren und gleichzeitig den Befragten ein hohes Maß an Flexibilität zu bieten. Um ein gutes Verständnis und damit eine hohe Rücklaufquote der Leitungen für die Umfrage zu erreichen, wurde die Erhebung sorgfältig eingeführt und begleitet. Die Umfrage wurde im September 2025 in den vier Regionalkonferenzen⁵ mit den Kita-Leitungen vorgestellt, um das Thema näher zu erläutern und offene Fragen zu klären. Dies ermöglichte den Teilnehmenden, den

⁵ Es handelte sich um Präsenzkonferenzen am 09.09.2025 und am 25.09.2025 in der Geschäftsstelle des Trägers.

Kontext der Studie zu verstehen und deren Bedeutung für die nachhaltige Finanzierung der eigenen Arbeit zu erkennen. Die Führungskräfte hatten die Gelegenheit, die Umfrage unmittelbar im Rahmen der Konferenz auszufüllen. Darüber hinaus war die Umfrage für einen Zeitraum von etwa einem Monat freigeschaltet und online im trügereigenen Intranet (Hedi-Net) zugänglich.

Nach dem digitalen Versand der Umfrage im Vorfeld der Konferenzen folgte eine gestaffelte Erinnerungsstrategie:

- Zehn Tage vor Ablauf der Frist wurde eine allgemeine Erinnerung per E-Mail an alle Führungskräfte versandt.
- In der digitalen Sprechstunde⁶ am 19. September 2025 wies die Geschäftsführung auf die Bedeutung der Umfrage und auf die notwendige Unterstützung der Kita-Leitungen hin.
- Auf der Leitungskonferenz⁷ am 26. September 2025 nutzte der Untersuchungsleiter die Möglichkeit, alle anwesenden Kita-Leitungen noch einmal persönlich anzusprechen und an die Umfrage zu erinnern. Des Weiteren standen Computer bereit, um möglichst viele Barrieren des Zugangs zu nehmen und die direkte Teilnahme zu erleichtern.

Zudem stand der Autor für Fragen oder Rückmeldungen jederzeit zur Verfügung. Diese Schritte unterstützten eine signifikant gesteigerte Rücklaufquote und stellten sicher, dass ein breites Spektrum an Perspektiven erfasst wurde, was die Repräsentativität und die Aussagekraft der Ergebnisse verstärkt.

5.1.4 Umsetzung und technische Durchführung

Die Durchführung der Umfrage erfolgte online über die Plattform Microsoft Forms, die den Teilnehmenden bereits aus früheren Erhebungen vertraut war. Dadurch entfiel die Notwendigkeit einer zusätzlichen Einarbeitung. Die Wahl eines Online-Formats erwies sich zudem als vorteilhaft in Bezug auf Flexibilität und Zugänglichkeit: Die Führungskräfte konnten unabhängig von Ort und Zeit auf die Befragung zugreifen, was die Teilnahmebereitschaft erhöhte und letztlich zu einer verbesserten Rücklaufquote führte. Darüber hinaus bot die digitale Erhebung ein hohes Maß an Datensicherheit, da die Datenübertragung und -speicherung über Microsoft Forms den datenschutzrechtlichen Anforderungen entspricht, womit eine konforme Handhabung sensibler Informationen gewährleistet wurde.

⁶ Die digitale Sprechstunde ist ein monatliches Kommunikationsformat zwischen den Mitarbeiter:innen der Geschäftsstelle und den Kita-Leitungen gerade in der Fläche. So können Informationen, Neuerungen oder Veränderungen persönlich und direkt ausgetauscht werden.

⁷ Zur Leitungskonferenz des Trägers wird zweimal im Jahr in das Kloster St. Paulus, Berlin-Mitte eingeladen. Alle 72 Leitungen sind zur verbindlichen Teilnahme angehalten, da die strategische Ausrichtung des Trägers maßgeblich in dieser Konferenz besprochen wird.

Da die erhobenen Daten nach Abschluss der Masterarbeit im Rahmen der Trägerarbeit gezielt zur individuellen Unterstützung der einzelnen Einrichtungen genutzt werden sollen, wurde zusätzlich zu den Umfrageantworten auch die Einrichtungsnummer erfasst. Dies ermöglicht eine interne Identifikation der jeweiligen Einrichtung und trägt dazu bei, passgenaue Unterstützungsmaßnahmen zu entwickeln. Auf diese Weise kann die Untersuchung zur Optimierung des Fundraising-Einsatzes beitragen und die nachhaltige Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse in der Praxis erleichtern.

Für die wissenschaftliche Analyse und die Ergebnisdarstellung innerhalb dieser Masterarbeit wurden jedoch ausschließlich anonymisierte Daten verwendet. Die Auswertung erfolgte auf aggregierter Ebene, sodass individuelle Angaben einzelner Einrichtungen nicht identifizierbar sind. Dieses Vorgehen entspricht sowohl den ethischen Grundsätzen wissenschaftlicher Forschung als auch den datenschutzrechtlichen Bestimmungen der EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). Die sorgfältige Anonymisierung der Daten gewährleistet die Vertraulichkeit und die Integrität der einrichtungsbezogenen Informationen und schützt die Privatsphäre der Teilnehmenden (vgl. Moosbrugger 2020, S. 55). Durch diese Vorgehensweise wird der Balanceakt zwischen wissenschaftlicher Fundierung und praktischer Anwendbarkeit im Trägerkontext verantwortungsvoll gestaltet.

5.2 Ergebnisse der Umfrage

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der durchgeführten Umfrage präsentiert. Die Auswertung der erhobenen Daten folgt grundsätzlich der Reihenfolge der gestellten Fragen, um eine thematisch kohärente und logisch nachvollziehbare Analyse zu gewährleisten. Diese Orientierung an der Fragenabfolge erleichtert den Lesefluss und sorgt für eine stringente Darstellung der Ergebnisse. Durch die gezielte Verknüpfung inhaltlich verwandter Fragen und die schrittweise Analyse der einzelnen Themenfelder entsteht eine klare Argumentationslinie, die die Lesenden durch die verschiedenen Dimensionen des komplexen Themenbereichs ‚Fundraising‘ führt. Auf diese Weise werden sowohl die inhaltliche Tiefe als auch die methodologische Vielfalt der Untersuchung adäquat abgebildet.

Die Datenauswertung umfasst sowohl quantitative als auch qualitative Analysen. Die qualitativen Antworten wurden inhaltsanalytisch ausgewertet, um bedeutungsmäßige Gemeinsamkeiten und thematische Schwerpunkte herauszuarbeiten, die die quantitativen Ergebnisse um wertvolle Kontextinformationen ergänzen (vgl. Braunecker 2023, S. 139). Da durch die Zerteilung des Fragebogens weniger als 30 Datensätze pro Gruppe (Fragen 5–11) erhoben wurden, ist es methodisch korrekt, größere Antwortkategorien zu bilden und inhaltlich ähnliche Antworten zusammenzufassen (vgl. ebd., S. 141).

5.2.1 Strukturelle Ausgangslage und bisherige Fundraising-Praxis in den Kitas

Die in der ersten Frage erhobenen Daten geben Auskunft über die aktuelle Belegungssituation von 56 Kindertageseinrichtungen der Hedi Kitas. Die Befragten wurden gebeten anzugeben, wie viele Plätze in ihrer Einrichtung derzeit belegt sind. Zur Auswertung wurden drei Kategorien gebildet: weniger als 30 belegte Plätze, zwischen 30 und 70 belegte Plätze sowie mehr als 70 belegte Plätze.

Die Verteilung der Antworten zeigt ein deutliches Übergewicht im mittleren Bereich. 43 Einrichtungen, das entspricht 77 % aller Befragten, gaben an, zwischen 30 und 70 Plätze belegt zu haben. Zehn Einrichtungen (18 %) verzeichneten eine Belegung von mehr als 70 Plätzen. Nur drei Einrichtungen (5 %) liegen im Bereich unter 30 belegten Plätzen. Die grafische Darstellung in Form eines Kreisdiagramms verdeutlicht dieses Verhältnis anschaulich, indem der mittlere Belegungsbereich den größten Anteil einnimmt.

Diese Ergebnisse weisen auf eine vergleichsweise homogene Struktur innerhalb der befragten Kindertageseinrichtungen hin. Der überwiegende Anteil bewegt sich innerhalb einer mittleren Größenordnung, die offenbar in vielen Kontexten als Standardgröße für den Betrieb einer Kita etabliert ist. Einrichtungen mit weniger als 30 Plätzen stellen dagegen eine Ausnahme dar. Sie könnten in ländlichen Regionen vorkommen oder auf besondere Betreuungsformen mit kleineren Gruppen hinweisen. Der Anteil großer Einrichtungen mit mehr als 70 Plätzen ist zwar geringer, aber dennoch signifikant und deutet auf eine gewisse strukturelle Vielfalt innerhalb der Trägerlandschaft hin. Aus analytischer Perspektive lässt sich festhalten, dass mittlere Einrichtungsgrößen offenbar die vorherrschende Organisationsform im Träger darstellen. Dies könnte mit einer ausgewogenen Relation zwischen räumlichen, personellen und organisatorischen Ressourcen zusammenhängen. In dieser Größenordnung ist es in der Regel möglich, stabile Gruppenstrukturen zu gewährleisten, pädagogische Spezialisierungen zu integrieren und gleichzeitig den administrativen Aufwand beherrschbar zu halten.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Belegungskapazitäten der befragten Einrichtungen überwiegend im mittleren Segment liegen. Die Struktur der Kindertageseinrichtungen erscheint somit konsistent, mit einer klaren Tendenz zur mittleren Betriebsgröße. Diese Befunde bieten eine Grundlage für weiterführende Untersuchungen, etwa in Bezug auf die Zusammenhänge zwischen Einrichtungsgröße, Personalstruktur, Kosten und pädagogischer Qualität.

Wie viele Plätze sind in Ihrer Kindertageseinrichtung aktuell belegt?

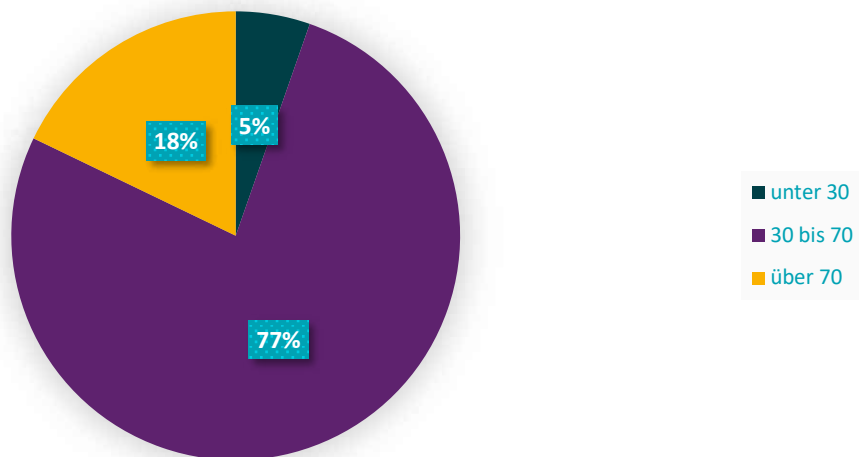


Abbildung 2: Anzahl der Plätze; Quelle: eigene Darstellung

Bei der zweiten Frage ging es um die strukturelle Unterstützung der Einrichtungen durch Fördervereine. Die Befragten sollten angeben, ob ihre Einrichtung über einen solchen Verein verfügt, der zusätzliche finanzielle oder organisatorische Ressourcen bereitstellt. Die Auswertung zeigt ein deutliches, aber zugleich differenziertes Bild.

Mit 34 Einrichtungen (61 %) verfügt die Mehrheit bereits über einen Förderverein. Diese Zahl verdeutlicht, dass Fördervereine in vielen Einrichtungen eine fest etablierte Rolle spielen. Sie übernehmen oftmals Aufgaben, die über das reguläre Budget oder die personellen Möglichkeiten hinausgehen – etwa die Finanzierung von Projekten, Anschaffungen oder Veranstaltungen. Dass mehr als die Hälfte der Einrichtungen diese Form der Unterstützung nutzt, kann als Hinweis darauf verstanden werden, dass Fördervereine einen wichtigen Beitrag zur Qualitätssicherung und Angebotsvielfalt leisten. Sie stärken die Verbindung zwischen Einrichtung, Elternschaft und lokaler Gemeinschaft und ermöglichen zusätzliche Handlungsspielräume. Auf der anderen Seite steht eine große Gruppe von 21 Einrichtungen (38 %), die nicht über einen Förderverein verfügt. Dieses Ergebnis zeigt, dass trotz der weit verbreiteten Etablierung solcher Vereine noch ein beträchtlicher Anteil ohne diese Struktur arbeitet. Gründe dafür können vielfältig sein – etwa begrenzte personelle Ressourcen, fehlende ehrenamtliche Unterstützung oder mangelnde Erfahrung in der Vereinsgründung. Auch könnte in manchen Fällen der wahrgenommene Aufwand einer Vereinsgründung im Verhältnis zum Nutzen als zu hoch eingeschätzt werden. Hier zeigt sich ein gewisses Entwicklungspotenzial, insbesondere wenn passende Unterstützungsangebote oder Best-Practice-Beispiele bereitgestellt werden.

Darüber hinaus gibt eine Einrichtung (2 %) an, dass sich ein Förderverein in Planung befindet. Auch wenn dieser Anteil gering ist, signalisiert er doch ein Interesse an der zukünftigen Etablierung solcher Strukturen. Das könnte darauf hinweisen, dass sich Einrichtungen zunehmend der Vorteile eines Fördervereins bewusstwerden und mittelfristig entsprechende Schritte einleiten.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass Fördervereine in einem großen Teil der befragten Einrichtungen bereits fest verankert sind. Gleichzeitig besteht bei fast 40 Prozent der Einrichtungen noch kein Förderverein, sodass hier Potenzial für Ausbau und Unterstützung erkennbar ist. Eine gezielte Förderung von Informations- und Vernetzungsangeboten könnte dazu beitragen, die Zahl der Einrichtungen mit Förderverein langfristig zu erhöhen und so die strukturelle Basis der Einrichtungen weiter zu stärken.

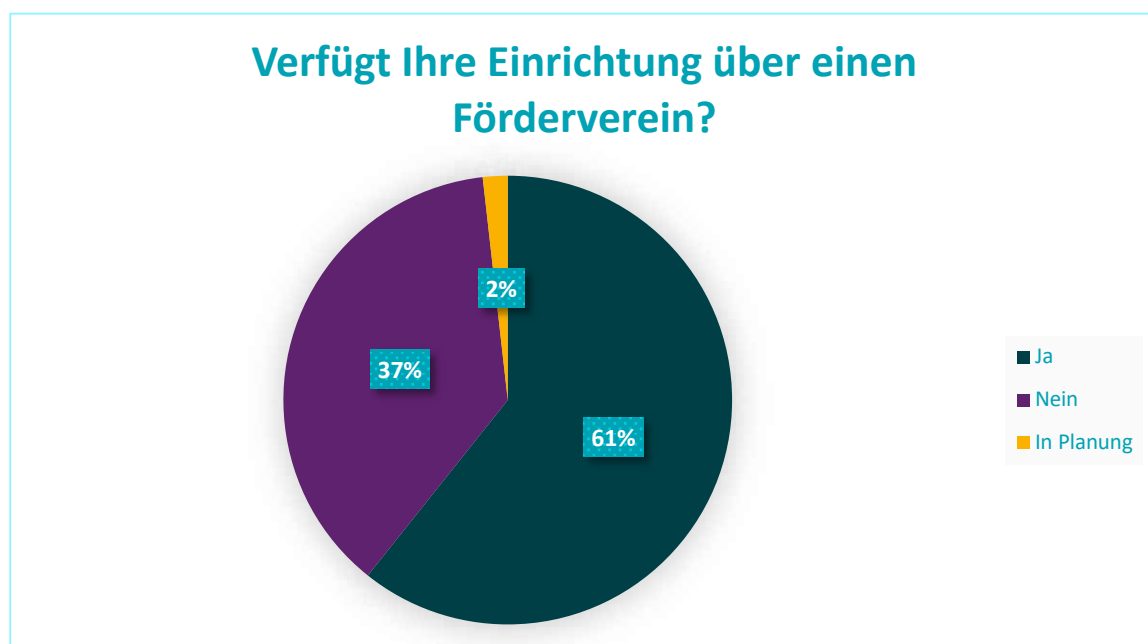


Abbildung 3: Förderverein; Quelle: eigene Darstellung

Mit der dritten Frage wurde ermittelt, wie vertraut die Befragten mit dem Begriff ‚Fundraising‘ sind. Ziel war es, einzuschätzen, inwieweit dieser Themenbereich bereits bekannt ist oder ob hier noch Informations- und Schulungsbedarf besteht.

Die Ergebnisse zeigen ein heterogenes Bild, das sowohl Kenntnis als auch Unsicherheit in Bezug auf den Begriff widerspiegelt. 19 Personen (34 %) gaben an, dass sie den Begriff ‚Fundraising‘ gut kennen und wissen, was er bedeutet. Damit verfügt etwa ein Drittel der Teilnehmenden über ein solides Verständnis des Themas. Diese Gruppe kann vermutlich auch

aktiv Fundraising-Maßnahmen einschätzen oder anwenden und zeigt, dass das Konzept in einem Teil der Einrichtungen bereits bekannt und präsent ist.

16 Personen (29 %) haben nach eigenen Angaben eine ungefähre Vorstellung davon, was mit Fundraising gemeint ist. Zusammengenommen ergibt sich daraus, dass knapp zwei Drittel der Befragten zumindest eine grundlegende oder vertiefte Kenntnis des Begriffs besitzen. Dies deutet darauf hin, dass das Thema ‚Fundraising‘ grundsätzlich in den Einrichtungen angekommen ist, auch wenn die Ausprägung des Wissensstandes variiert.

Auf der anderen Seite zeigt die Befragung aber auch, dass 12 Personen (21 %) den Begriff zwar schon einmal gehört haben, sich jedoch nicht damit auskennen. Hinzu kommen 9 Personen (16 %), die den Begriff gar nicht kennen. Zusammen macht dies rund 37 % der Befragten aus, die bislang nur wenig oder gar keinen Bezug zu Fundraising haben. Dieses Ergebnis verdeutlicht, dass das Thema für einen erheblichen Teil der Zielgruppe noch erklärungsbedürftig ist.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass Fundraising als Begriff und Konzept bereits bei vielen Einrichtungen bekannt ist, jedoch noch kein flächendeckendes Verständnis besteht. Während ein Drittel der Befragten sich sicher mit dem Thema fühlt, ist bei einem ähnlich großen Anteil noch Wissens- oder Erfahrungsbedarf vorhanden. Diese Ergebnisse legen nahe, dass gezielte Informations- und Qualifizierungsmaßnahmen sinnvoll wären, um das Verständnis von Fundraising zu vertiefen und praktische Kompetenzen aufzubauen. Besonders hilfreich könnten praxisnahe Beispiele, Schulungen oder Erfahrungsaustauschformate sein, um Unsicherheiten abzubauen und mehr Einrichtungen in die Lage zu versetzen, aktiv Mittelbeschaffung zu betreiben. Es zeigt sich also ein gemischtes Bild aus Bewusstsein und Wissenslücken, das auf ein wachsendes, aber noch nicht vollständig etabliertes Verständnis von Fundraising innerhalb der befragten Zielgruppe hinweist.

Wie vertraut sind Sie mit dem Begriff "Fundraising"?

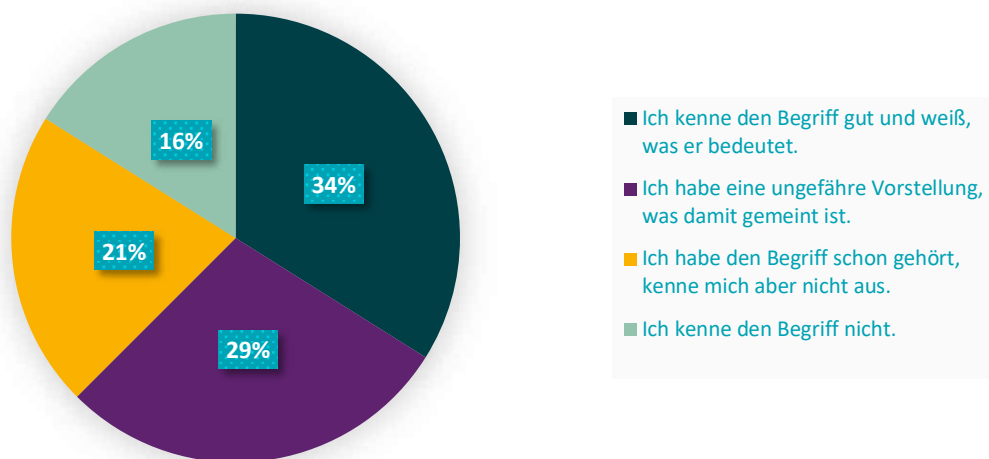


Abbildung 4: Begriff 'Fundraising'; Quelle: eigene Darstellung

Die anschließende Frage zielte darauf ab, die tatsächliche Praxis von Fundraising und Spendenaktionen in den Kindertageseinrichtungen zu erfassen. Während die vorherige Frage das Wissen über den Begriff 'Fundraising' untersuchte, wird hier deutlich, in welchem Umfang dieses Wissen in die Tat umgesetzt wird. Die Ergebnisse zeigen dabei eine eher zurückhaltende Praxis und verdeutlichen, dass Fundraising bislang nur in einem Teil der Einrichtungen regelmäßig stattfindet.

Mehr als die Hälfte der Befragten, nämlich 29 Einrichtungen (52 %), gab an, in den letzten drei Jahren keine Fundraising- oder Spendenaktion durchgeführt zu haben. Dieses Ergebnis weist auf einen deutlichen Handlungsbedarf hin: Trotz eines gewissen Bewusstseins für das Thema scheint die tatsächliche Umsetzung vielerorts noch nicht etabliert zu sein. Mögliche Gründe könnten fehlende personelle Ressourcen, mangelnde Erfahrung, Unsicherheit bei der Durchführung oder ein fehlendes Konzept sein. Auch rechtliche und organisatorische Hürden können eine Rolle spielen. 16 Einrichtungen (29 %) haben immerhin ein- bis zweimal in den letzten drei Jahren Fundraising-Aktivitäten organisiert. Diese Gruppe zeigt, dass Fundraising durchaus in einzelnen Einrichtungen vorkommt – wenn auch eher punktuell und nicht systematisch. Es handelt sich hierbei vermutlich um kleinere, anlassbezogene Aktionen, wie etwa Basare, Spendenläufe oder Feste, die zusätzliche Mittel für Projekte generieren sollen.

Ein deutlich kleinerer Anteil der Befragten, nämlich 5 Einrichtungen (9 %), berichtete von drei bis fünf Aktionen, und 6 Einrichtungen (11 %) gaben an, mehr als fünf Fundraising- oder Spendenaktionen durchgeführt zu haben. Diese beiden Gruppen machen zusammen rund 20 % der Stichprobe aus und können als besonders engagiert betrachtet werden. Vermutlich

verfügen diese Einrichtungen über eingespielte Strukturen, engagierte Fördervereine oder erfahrene Teams, die Fundraising gezielt in ihre Arbeit integrieren.

Insgesamt zeigt sich, dass Fundraising in der Kita-Praxis noch kein flächendeckend etabliertes Instrument ist. Während ein kleiner Teil der Einrichtungen bereits regelmäßig aktiv wird, bleibt die Mehrheit bislang inaktiv. Verglichen mit dem Bekanntheitsgrad des Begriffs (siehe Frage 3) lässt sich daraus schließen, dass Kenntnis nicht automatisch zur praktischen Umsetzung führt. Um die Fundraising-Aktivität zu erhöhen, könnten Schulungen, Best-Practice-Beispiele und einfache Handreichungen helfen, den Einstieg zu erleichtern. Zudem wäre es sinnvoll, Fördervereine und Träger stärker in die strategische Planung einzubinden. Insgesamt verdeutlicht die Auswertung, dass Fundraising zwar punktuell stattfindet, jedoch noch erhebliche Potenziale zur Verstetigung und Professionalisierung bestehen.

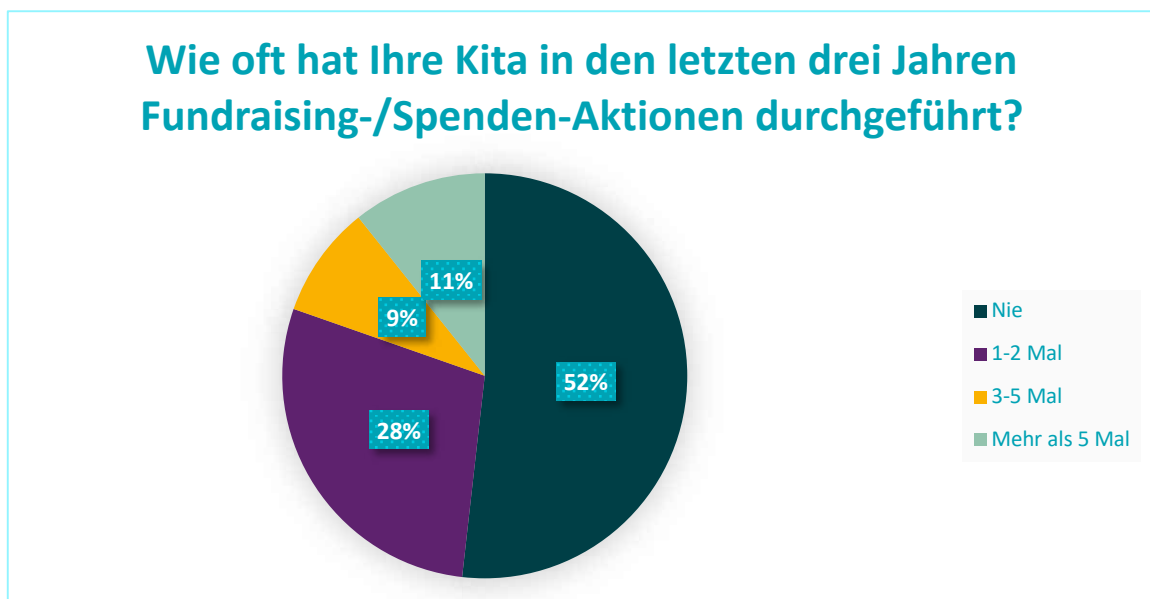


Abbildung 5: Fundraising-Aktionen in den letzten drei Jahren; Quelle: eigene Darstellung

5.2.2 Formen, Zielgruppen und Organisation des Fundraisings in den Einrichtungen

Mit der fünften Frage sollte erfasst werden, welche konkreten Formen des Fundraisings in den befragten Einrichtungen tatsächlich Anwendung finden. Dabei war eine Mehrfachauswahl möglich, sodass die Ergebnisse ein differenziertes Bild der unterschiedlichen Herangehensweisen an Mittelbeschaffung und Spendengewinnung zeichnen.

Am häufigsten wurden klassische Spendenaktionen wie Flohmärkte, Kuchenverkäufe oder Basare genannt. 23 Einrichtungen gaben an, solche Aktionen durchgeführt zu haben. Diese Form des Fundraisings ist niedrigschwellig, gut planbar und lässt sich leicht in den Kita-Alltag

integrieren. Das Ergebnis verdeutlicht, dass traditionelle, gemeinschaftsorientierte Aktivitäten weiterhin den größten Stellenwert besitzen. Sie bieten nicht nur finanzielle Unterstützung, sondern fördern zugleich das Miteinander von Eltern, Kindern und pädagogischem Personal – ein wichtiger sozialer Nebeneffekt. An zweiter Stelle stehen Fördervereine, die von 16 Einrichtungen genannt wurden. Dies deckt sich mit den Ergebnissen der zweiten Frage, wonach bereits ein Großteil der Einrichtungen über einen solchen Verein verfügt. Fördervereine übernehmen häufig eine langfristige Rolle im Fundraising und sind in der Lage, kontinuierlich Mittel zu akquirieren, z. B. über Mitgliedsbeiträge oder gezielte Spendenaufrufe. Ihre Nennung zeigt, dass sie für viele Einrichtungen eine zentrale organisatorische Basis des Fundraisings darstellen.

Sieben Einrichtungen berichteten von der Durchführung eines Sponsorenlaufs, einer weiteren etablierten Aktionsform. Diese Methode verbindet Bewegung, Gemeinschaft und Spendenmotivation und eignet sich besonders für Kindertageseinrichtungen, da Kinder und Eltern aktiv eingebunden werden können. Deutlich seltener werden hingegen Unternehmensspenden (zwei Einrichtungen) und Online-Fundraising (ebenfalls zwei Einrichtungen) genutzt. Diese geringen Werte lassen darauf schließen, dass digitale und externe Fundraising-Formen im Kita-Bereich bislang noch kaum etabliert sind. Gründe hierfür könnten Unsicherheiten im Umgang mit Online-Plattformen oder fehlende Kontakte zu Unternehmen sein. Auch der Aufwand für Akquise und Öffentlichkeitsarbeit wird hier vermutlich als Hemmnis wahrgenommen. Unter der Kategorie *Sonstiges* wurden vier weitere Nennungen verzeichnet, die auf individuelle oder kreative Maßnahmen hinweisen, etwa lokale Kooperationen oder projektbezogene Sammelaktionen.

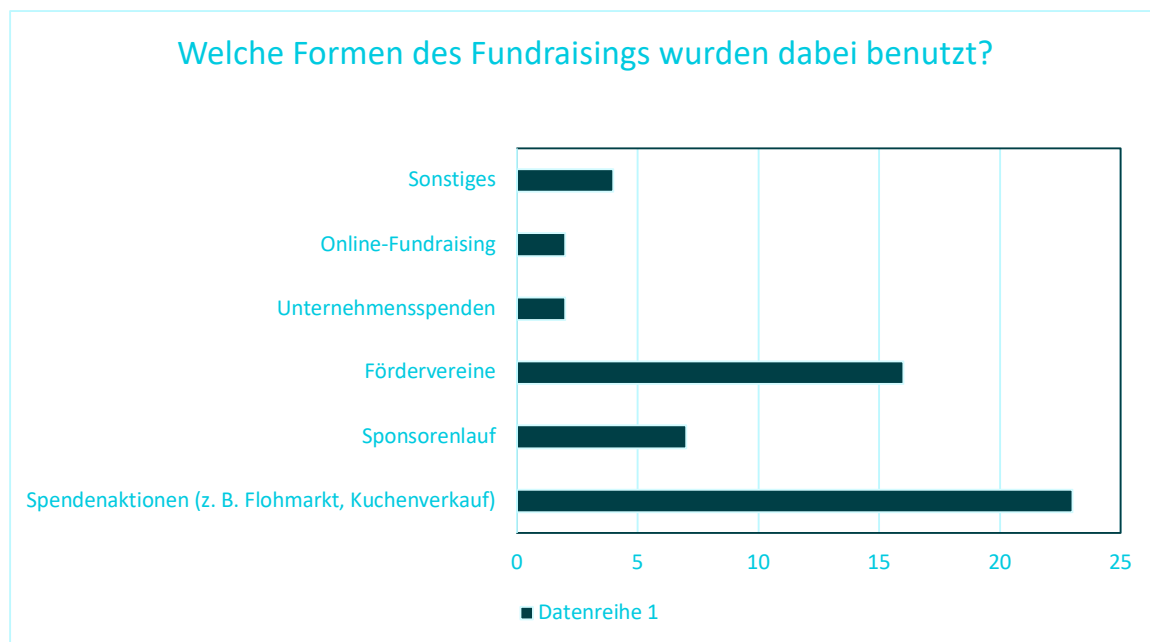


Abbildung 6: Formen des Fundraisings; Quelle: eigene Darstellung

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass das Fundraising in Kitas überwiegend traditionell und gemeinschaftlich geprägt ist. Während bewährte Formate wie Basare und Fördervereine dominieren, werden modernere Ansätze wie Online-Fundraising oder Unternehmenskooperationen bislang kaum genutzt. Für die Zukunft bieten gerade diese Bereiche ein deutliches Entwicklungspotenzial, um Fundraising langfristig vielfältiger, nachhaltiger und professioneller zu gestalten.

Folgend wurde untersucht, welche Zielgruppen die Kindertageseinrichtungen im Rahmen ihres Fundraisings ansprechen. Da Mehrfachnennungen möglich waren, lassen sich daraus Rückschlüsse auf die strategische Ausrichtung und Reichweite der Fundraising-Aktivitäten ziehen. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass Fundraising in Kitas vor allem auf das unmittelbare soziale Umfeld fokussiert ist, während externe oder digitale Zielgruppen bislang kaum eine Rolle spielen.

Am häufigsten genannt wurden mit großem Abstand die Eltern und die Familien der Kita-Kinder. 25 Einrichtungen (der überwiegende Teil der Befragten) richten ihre Fundraising-Aktivitäten primär an diese Gruppe. Dieses Ergebnis verdeutlicht, dass die Elternschaft die wichtigste Unterstützungsquelle für Kitas darstellt. Durch ihre enge Beziehung zur Einrichtung und das direkte Interesse am Wohlergehen der Kinder sind Eltern besonders motiviert, sich aktiv zu beteiligen – sei es durch finanzielle Beiträge, Mithilfe bei Aktionen oder durch Sachspenden. Das Fundraising wird hier also stark intern und gemeinschaftsorientiert gedacht. Neun Einrichtungen nennen Fördervereine als zentrale Zielgruppe. Dies entspricht den vorherigen Ergebnissen, wonach Fördervereine in vielen Kitas eine tragende Rolle im Fundraising spielen. Sie fungieren oft als Schnittstelle zwischen Eltern, Träger und Öffentlichkeit und sind somit nicht nur selbst Fundraising-Akteure, sondern auch Adressaten für finanzielle Unterstützung oder Kooperationen. Sieben Einrichtungen richten sich an Privatpersonen außerhalb der Kita, beispielsweise Gemeindemitglieder oder lokale Unterstützer:innen. Diese Zahl zeigt, dass zumindest ein Teil der Einrichtungen versucht, über das direkte Umfeld hinaus Spender:innen zu gewinnen – allerdings bleibt dieser Anteil noch gering.

Lokale Unternehmen werden lediglich von drei Einrichtungen als Zielgruppe genannt. Damit bleibt die Einbindung wirtschaftlicher Partner bislang eine Ausnahme. Auch Stiftungen (null Nennungen) und Online-Communities über Social Media (ebenfalls null Nennungen) spielen keine Rolle. Dieses Ergebnis verdeutlicht, dass digitale und institutionelle Fundraising-Ansätze im Kita-Bereich noch kaum genutzt werden. Lediglich eine Einrichtung gab unter *Sonstiges* andere Zielgruppen an, was auf individuelle Strategien hindeutet.

Insgesamt zeigt die Auswertung, dass das Fundraising der befragten Kitas überwiegend innerhalb des eigenen Umfelds verankert ist. Eltern, Familien und Fördervereine bilden das Kernpublikum, während externe Zielgruppen bislang kaum adressiert werden. Für die Zukunft könnte es lohnend sein, neue Zielgruppen – insbesondere Unternehmen, Stiftungen und digitale Netzwerke – stärker einzubeziehen, um Fundraising breiter und nachhaltiger aufzustellen (siehe Kap. 6).

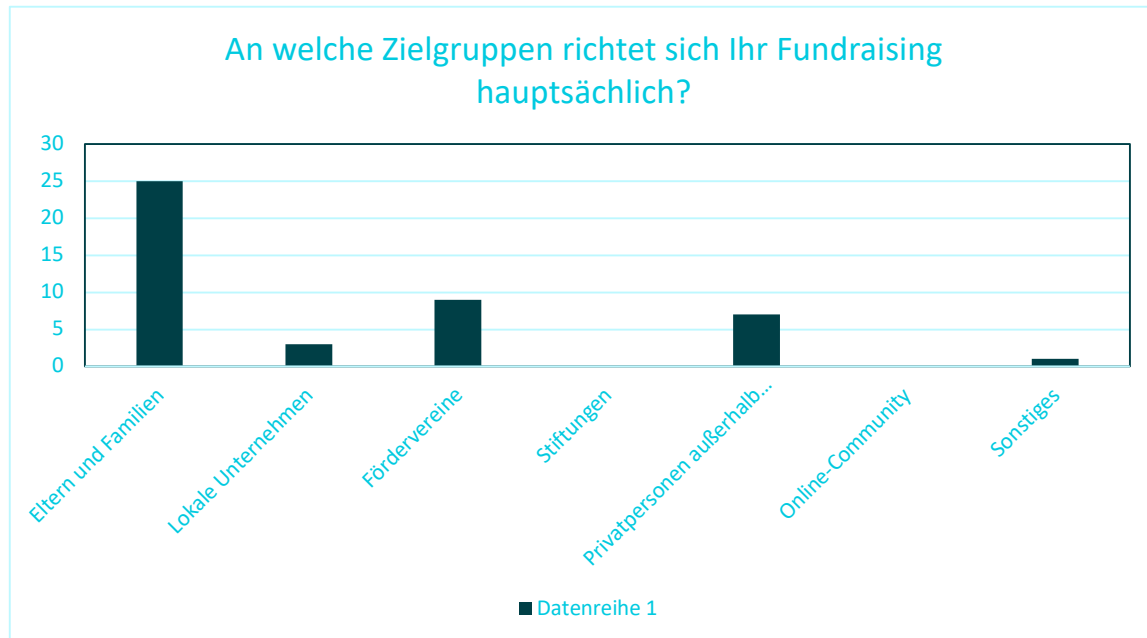


Abbildung 7: Zielgruppen; Quelle: eigene Darstellung

Mit der nächsten Frage wurde erhoben, wie die Einrichtungen den Erfolg ihrer bisherigen Fundraising-Aktivitäten selbst einschätzen. Ziel war es, ein Bild davon zu gewinnen, ob die durchgeführten Maßnahmen als wirksam erlebt werden und in welchem Maße die Erwartungen erfüllt wurden. Die Ergebnisse zeigen insgesamt eine positive Wahrnehmung der bisherigen Fundraising-Erfahrungen.

Die große Mehrheit der Befragten bewertete ihre Aktionen als *eher erfolgreich*. 17 Einrichtungen (63 %) ordneten sich in dieser Kategorie ein. Diese Einschätzung deutet darauf hin, dass Fundraising-Aktivitäten in der Regel zu spürbaren Ergebnissen führen – sei es in Form finanzieller Mittel, erhöhter Sichtbarkeit oder gestärkten Gemeinschaftsgefühls. Der Begriff *eher erfolgreich* signalisiert zugleich eine realistische, aber grundsätzlich zufriedene Haltung: Die Ziele wurden größtenteils erreicht, auch wenn möglicherweise Potenzial zur Optimierung besteht. Darüber hinaus bezeichneten 7 Einrichtungen (26 %) ihre Fundraising-Aktionen sogar als *sehr erfolgreich*. Das ist ein bemerkenswert hoher Anteil und weist darauf hin, dass für ein gutes Viertel der Befragten Fundraising bereits ein wirksames und etabliertes Instrument

darstellt. Vermutlich verfügen diese Einrichtungen über günstige Rahmenbedingungen – etwa engagierte Fördervereine, erfahrene Teams oder eine gute Einbindung der Elternschaft.

Lediglich drei Einrichtungen (11 %) gaben an, ihre Aktionen seien *weniger erfolgreich* verlaufen. Damit liegt der Anteil negativer Rückmeldungen sehr niedrig. Interessanterweise wurde keine einzige Antwort in den Kategorien *nicht erfolgreich* oder *keine Erfahrung* gegeben. Dies zeigt, dass alle teilnehmenden Einrichtungen zumindest über gewisse Erfahrungen mit Fundraising verfügen und diese in überwiegender Mehrheit positiv bewerten.

Insgesamt ergibt sich somit ein erfreuliches Gesamtbild: Fundraising wird nicht nur praktiziert, sondern von fast 90 % der Befragten als erfolgreich eingeschätzt. Dies spricht für die Wirksamkeit der eingesetzten Maßnahmen, aber auch für das Engagement der beteiligten Personen. Gleichzeitig verdeutlichen die Ergebnisse, dass Fundraising – trotz der eher punktuellen Anwendung in vielen Kitas (siehe Frage 4) – dort, wo es stattfindet, meist mit positiven Ergebnissen verbunden ist.

Für die Zukunft lässt sich daraus ableiten, dass Fundraising in Kitas weiter gestärkt und systematisch ausgebaut werden sollte. Wenn Einrichtungen, die bisher wenig Erfahrung haben, von den positiven Beispielen anderer profitieren, kann Fundraising langfristig zu einem festen Bestandteil der Organisationskultur werden – sowohl finanziell als auch gemeinschaftlich gewinnbringend.



Abbildung 8: Einschätzung nach Erfolg; Quelle: eigene Darstellung

Das folgende Diagramm (Abb. 9) veranschaulicht die prozentuale Verteilung der gesammelten Mittel auf verschiedene Verwendungszwecke. Erhoben wurden fünf Kategorien:

Ausstattung/Spielgeräte, Ausflüge/Veranstaltungen, Fortbildung des Personals, Renovierung/Baumaßnahmen sowie Sonstiges. Da eine Mehrfachauswahl möglich war, ist davon auszugehen, dass mehrere Einrichtungen Mittel für verschiedene Zwecke gleichzeitig eingesetzt haben.

Mit einem Anteil von 53 % entfällt der größte Teil der Mittel auf den Bereich *Ausstattung/Spielgeräte*. Diese Dominanz deutet auf eine ausgeprägte Priorisierung materieller Ressourcen hin. In pädagogischen und sozialen Kontexten kann dies als Indikator für die Bedeutung funktionaler und kindgerechter Lern- und Spielumgebungen interpretiert werden. Investitionen in die Ausstattung haben in der Regel einen unmittelbaren, sichtbaren Effekt auf die Qualität der Betreuungs- oder Bildungsarbeit, was ihre hohe Attraktivität als Verwendungszweck erklärt. Darüber hinaus spiegeln sie möglicherweise institutionelle Bestrebungen wider, strukturelle Defizite oder Verschleißerscheinungen zu kompensieren.

Die zweitgrößte Kategorie bilden *Ausflüge/Veranstaltungen* mit einem Anteil von 21 %. Dieser Befund weist auf die Relevanz erlebnisorientierter und sozialintegrativer Maßnahmen hin. Solche Aktivitäten fördern Gemeinschaftsbildung, Partizipation und Motivation, was sie zu einem wichtigen Bestandteil pädagogischer Praxis macht. Gleichwohl bleibt ihr finanzieller Anteil deutlich hinter dem der Ausstattung zurück, was darauf hindeutet, dass erlebnisorientierte Maßnahmen im Vergleich zu materiellen Anschaffungen eine geringere institutionelle Priorität genießen.

Mit 16 % folgt der Bereich *Renovierung/Baumaßnahmen*. Hier zeigt sich eine mittlere Gewichtung, die auf einen situativen Bedarf an infrastruktureller Verbesserung schließen lässt. Solche Maßnahmen erfordern häufig höhere finanzielle Aufwendungen, was ihren relativen Anteil begrenzen könnte. Der Bereich *Fortbildung des Personals* ist mit lediglich 1 % auffallend gering vertreten. Diese geringe Mittelzuweisung lässt den Schluss zu, dass investive Maßnahmen im Vordergrund stehen, während in die langfristige Qualitätsentwicklung durch Personalqualifizierung nur marginal investiert wird. Aus bildungswissenschaftlicher Perspektive ist dies kritisch zu betrachten, da die Professionalisierung des Personals eine zentrale Voraussetzung für nachhaltige Qualitätsentwicklung darstellt. Abschließend entfällt auf *Sonstiges* ein Anteil von 7 %, was auf eine gewisse Vielfalt individueller Bedarfe hinweist, die sich keiner der Hauptkategorien eindeutig zuordnen lassen.

Zusammenfassend verdeutlicht die Analyse eine deutliche Fokussierung auf kurzfristig wirksame, sichtbare Investitionen, während langfristig wirkende Maßnahmen wie Personalfortbildung vernachlässigt werden. Eine ausgewogenere Mittelverteilung könnte zur nachhaltigen Stärkung institutioneller Qualität beitragen.

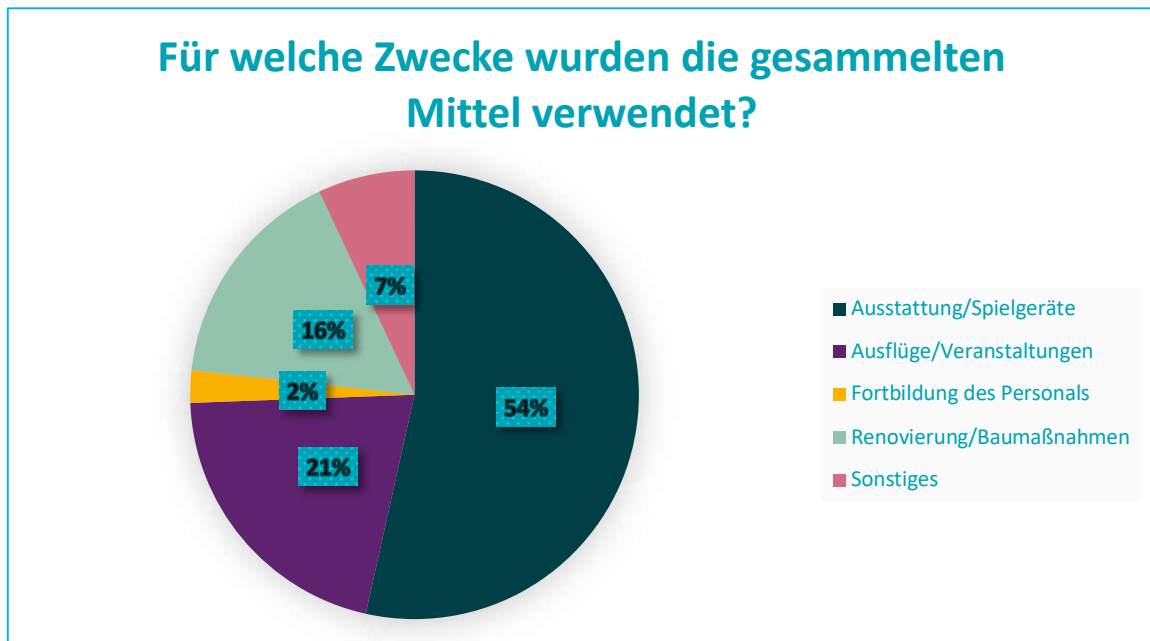


Abbildung 9: Verwendung der gesammelten Mittel; Quelle: eigene Darstellung

Die Auswertung der Antworten der Kita-Leitungen zu den Herausforderungen im Fundraising zeigt ein deutliches Muster hinsichtlich struktureller und personeller Belastungen innerhalb der Einrichtungen. Ein zentrales Thema ist der Faktor ‚Zeit‘: Viele Leitungen betonen, dass Fundraising-Aktivitäten einen erheblichen zusätzlichen Aufwand darstellen, der neben den regulären Leitungsaufgaben schwer zu bewältigen ist. Planung, Organisation und Durchführung von Spendenaktionen erfordern eine kontinuierliche Koordination, die häufig als zeitintensiv und ressourcenbindend beschrieben wird.

Eng damit verbunden sind organisatorische Herausforderungen. Die Abstimmung zwischen Kita-Team, Elternschaft und Förderverein gestaltet sich oft komplex. Leitungen berichten, dass die Motivation der Eltern, sich aktiv an Fundraising-Aktionen zu beteiligen, stark variiert. Während einige Kitas auf ein hohes Engagement und eine gute Vernetzung mit der Gemeinde oder dem Förderverein verweisen, sehen andere Einrichtungen in der geringen Beteiligung der Eltern ein zentrales Hemmnis. Diese Unterschiede deuten auf eine starke Kontextabhängigkeit der Fundraising-Erfolge hin, die von sozialen Strukturen und lokalen Netzwerken beeinflusst wird.

Ein weiteres Hindernis ist der Mangel an spezifischem Wissen über rechtliche Rahmenbedingungen, formale Anforderungen und geeignete Förderprogramme. Besonders bei Kooperationen mit Unternehmen oder externen Geldgeber:innen wird die Unsicherheit hinsichtlich der korrekten Vorgehensweise deutlich. Ergänzend dazu nennen einige Leitungen Schwierigkeiten bei der Entwicklung geeigneter Ideen und bei der Ansprache potenzieller Zielgruppen.

Trotz dieser Herausforderungen zeigen einzelne Rückmeldungen auch positive Beispiele gelingender Praxis: Einrichtungen mit etablierten Fördervereinen oder gut funktionierenden lokalen Netzwerken berichten von erfolgreichen Spendenaktionen und stabilen Unterstützungsstrukturen. Insgesamt lässt sich festhalten, dass Fundraising in Kitas zwar als wichtiger Bestandteil der Ressourcenbeschaffung wahrgenommen wird, jedoch stark von zeitlichen, organisatorischen und motivationalen Faktoren abhängt. Eine gezielte Professionalisierung und eine strukturelle Entlastung könnten die Wirksamkeit solcher Aktivitäten deutlich erhöhen.

Welche Herausforderungen begegnen Ihnen beim Fundraising?



Abbildung 10: Herausforderungen beim Fundraising; Quelle: eigene Darstellung

Die Auswertung der zehnten Frage zeigt, dass feste Zuständigkeiten für Fundraising in Kindertageseinrichtungen nur in einem Teil der Einrichtungen etabliert sind. Von insgesamt 27 befragten Kita-Leitungen gaben 11 Personen an, dass es feste Zuständigkeiten gibt, während 16 Leitungen dies verneinten. Damit verfügen nur rund 40 % der Einrichtungen über klar definierte Verantwortlichkeiten im Bereich Fundraising.

Dieses Ergebnis verdeutlicht, dass Fundraising in vielen Kindertageseinrichtungen noch nicht systematisch institutionalisiert ist. Stattdessen scheint es häufig als Zusatzaufgabe betrachtet zu werden, die situativ oder projektbezogen übernommen wird. Dies deckt sich mit den zuvor beschriebenen Herausforderungen, in denen vor allem Zeitmangel und organisatorische Belastung als zentrale Hemmnisse genannt wurden. Ohne feste Strukturen oder Zuständigkeiten besteht das Risiko, dass Fundraising-Aktivitäten unregelmäßig und ineffizient ablaufen und stark von persönlichem Engagement einzelner Mitarbeitender abhängen. In Einrichtungen, in denen feste Zuständigkeiten vorhanden sind, kann hingegen von einer höheren Professionalisierung und Kontinuität ausgegangen werden. Klare Verantwortlichkeiten erleichtern folglich die Koordination mit Fördervereinen, Elterninitiativen oder externen Partner:innen und tragen dazu bei, Fundraising als Bestandteil der strategischen Einrichtungsentwicklung zu verankern.



Abbildung 11: Feste Zuständigkeiten in der Einrichtung; Quelle: eigene Darstellung

Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass die Institutionalisierung von Fundraising-Kompetenzen in Kitas bislang uneinheitlich erfolgt. Strukturelle Rahmenbedingungen – etwa Personalausstattung, Trägerunterstützung und vorhandene Netzwerke – scheinen entscheidend dafür zu sein, ob Fundraising als dauerhafte Aufgabe etabliert werden kann. Für eine nachhaltige Verankerung könnten daher gezielte Fortbildungsangebote, Ressourcenzuweisungen und organisatorische Leitlinien hilfreich sein, um Fundraising nicht nur als freiwillige Zusatzleistung, sondern als strategisches Instrument der Bildungsfinanzierung zu verstehen.

Die Auswertung der Antworten verdeutlicht, dass die Zuständigkeiten für Fundraising in Kindertageseinrichtungen überwiegend bei der Einrichtungsleitung liegen. In nahezu allen Rückmeldungen wird die Leitung als zentrale verantwortliche Person oder als maßgeblich beteiligte:r Akteur:in genannt. Dies weist darauf hin, dass Fundraising in den meisten Einrichtungen

nicht als eigenständiger Aufgabenbereich, sondern als zusätzliche Leitungsaufgabe verstanden wird. Neben der Leitung treten in mehreren Fällen Elternvertretungen und Fördervereine als wichtige Partner auf. Diese übernehmen teilweise die Hauptverantwortung für die Organisation und die Durchführung von Fundraising-Aktivitäten, während die Leitung beratend oder unterstützend eingebunden bleibt. Diese Form der Arbeitsteilung kann als Indiz für ein kooperatives Verständnis von Fundraising gewertet werden, bei dem verschiedene Akteursgruppen gemeinsam zur finanziellen und ideellen Unterstützung der Kita beitragen.

Einzelne Einrichtungen berichten zudem von einer Einbindung pädagogischer Fachkräfte oder ehrenamtlich engagierter Eltern, was auf eine breitere Beteiligung innerhalb der Organisation hinweist. Solche kooperativen Strukturen fördern die Identifikation der Beteiligten mit der Einrichtung und können die Nachhaltigkeit von Fundraising-Aktivitäten erhöhen. Gleichzeitig zeigt die Auswertung, dass institutionalisierte oder spezialisierte Zuständigkeiten – etwa in Form eigener Fundraising-Beauftragter – bislang kaum existieren. Stattdessen wird Fundraising meist auf Basis persönlicher Motivation und individueller Initiative betrieben. Diese Praxis birgt das Risiko, dass Fundraising-Erfolge stark von einzelnen Personen abhängen und mit personellen Wechseln an Kontinuität verlieren.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass Fundraising in Kitas überwiegend leitungszentriert und kooperativ organisiert ist, jedoch selten strukturell verankert wird. Eine stärkere Professionalisierung und Rollenklärung könnten hier zu mehr Effizienz, Planungssicherheit und Nachhaltigkeit führen.

In welcher Funktion/Rolle? (z. B. Leitung, päd. Fachkraft, Ehrenamt)



Abbildung 12: Zuständigkeit und Funktion/Rolle; Quelle: eigene Darstellung

5.2.3 Qualifizierungsbedarf und Unterstützungswünsche seitens der Leitungen

Mit der zwölften Frage, wieder an die Gesamtgruppe gerichtet, wurde untersucht, wie die Einrichtungen das Engagement und die Mitwirkung der Elternschaft im Zusammenhang mit Fundraising-Aktivitäten wahrnehmen. Da Eltern in den meisten Kitas eine wichtige Zielgruppe und zugleich zentrale Unterstützungsquelle darstellen, bietet die Frage wertvolle Einblicke in das Zusammenspiel von pädagogischer Einrichtung und Elterncommunity.

Die Ergebnisse zeigen ein insgesamt moderat positives, aber differenziertes Bild. 18 Einrichtungen (32 %) schätzen das Interesse und die Unterstützung der Eltern als *mittel* ein. Diese größte Gruppe signalisiert, dass Eltern zwar grundsätzlich bereit sind, sich zu beteiligen, ihr Engagement jedoch von Faktoren wie Zeit, persönlicher Motivation oder der Art der Aktion abhängt. Fundraising wird hier offenbar als gemeinschaftliche Zusatzaufgabe verstanden, die von einem Teil der Eltern aktiv getragen, von anderen jedoch eher passiv begleitet wird.

14 Einrichtungen (25 %) bewerten die Unterstützung als *hoch*, weitere sechs Einrichtungen (11 %) sogar als *sehr hoch*. Zusammengenommen sehen also rund 36 % der Befragten ein deutliches oder sehr starkes Engagement der Elternschaft. Diese Zahlen unterstreichen, dass es in vielen Einrichtungen ein verlässliches und motiviertes Elternumfeld gibt, das Fundraising aktiv mitträgt – sei es durch Mitarbeit bei Aktionen, eigene Initiativen oder durch Spendenbereitschaft.

Auf der anderen Seite schätzen acht Einrichtungen (14 %) die Unterstützung als *gering* und eine Einrichtung (2 %) sogar als *sehr gering* ein. Diese Werte deuten darauf hin, dass in einigen Fällen das Interesse der Eltern begrenzt ist – möglicherweise aufgrund fehlender Zeitressourcen, geringer Identifikation mit dem Thema oder mangelnder Kommunikation über die Bedeutung von Fundraising für die Kita. Auffällig ist zudem der Anteil von neun Einrichtungen (16 %), die *weiß nicht* angegeben haben. Das könnte darauf hinweisen, dass Fundraising-Aktivitäten in diesen Kitas bislang nur in geringem Umfang stattfinden oder dass die Einschätzung des elterlichen Engagements schwerfällt, weil Fundraising nicht institutionalisiert ist.

Insgesamt ergibt sich ein ausgewogenes, aber heterogenes Bild: Die Mehrheit der Einrichtungen erlebt die Eltern als grundsätzlich engagiert, wobei die Intensität der Unterstützung stark variiert. Daraus lässt sich ableiten, dass das Potenzial der Elternschaft im Fundraising vielerorts noch nicht vollständig ausgeschöpft ist. Eine gezieltere Kommunikation über den Nutzen von Fundraising, transparente Zielsetzungen und partizipative Formate könnten helfen, die

Motivation weiter zu stärken. So ließe sich das Engagement der Eltern langfristig besser bündeln und als feste Ressource in die Fundraising-Strategie der Einrichtungen integrieren.

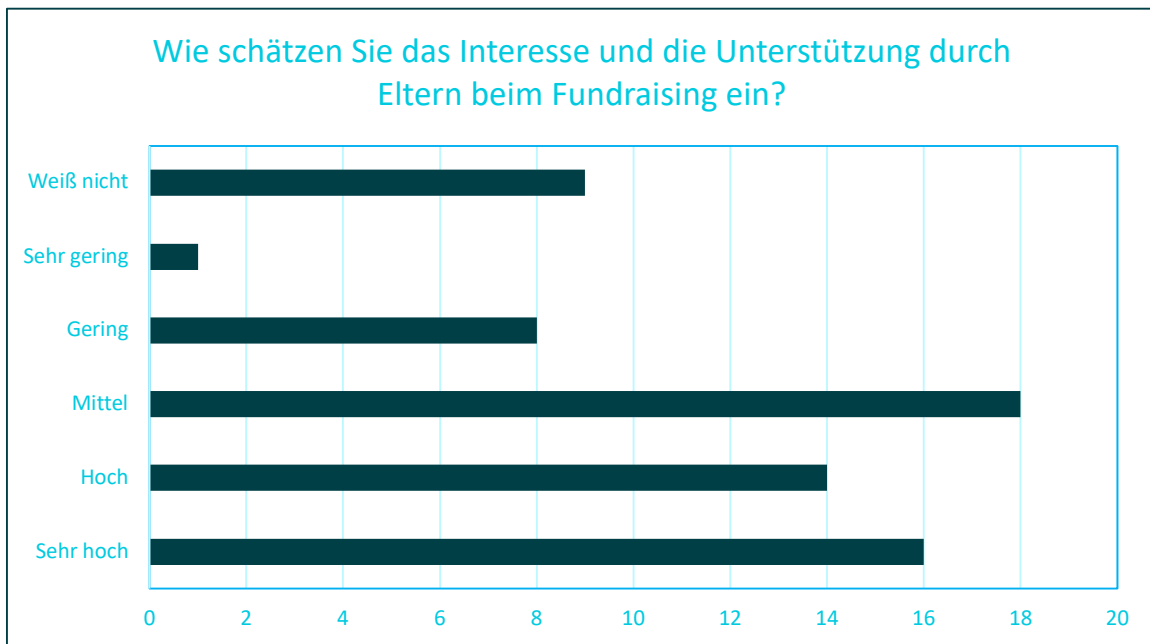


Abbildung 13: Elterninteresse am Fundraising; Quelle: eigene Darstellung

Die Analyse der 56 Antworten auf die nächste Frage zeigt bei den befragten Kita-Leitungen ein deutliches Informations- und Qualifikationsdefizit in Bezug auf Fundraising. Eine Mehrzahl der Teilnehmenden gab an, sich *weniger gut* informiert oder qualifiziert zu fühlen, während eine weitere bedeutende Gruppe angab, sich *gar nicht* qualifiziert zu sehen. Nur eine kleine Minderheit stuft ihre Kenntnisse als *gut* oder *sehr gut* ein. Konkret lässt sich feststellen, dass etwa die Hälfte der Befragten ihre Qualifikation als *weniger gut* beschreibt. Diese Gruppe signalisiert, dass zwar Grundkenntnisse vorhanden sein könnten, jedoch tiefergehendes Wissen oder spezifische Fundraising-Kompetenzen fehlen, die für eine eigenständige und professionelle Umsetzung von Fundraising-Maßnahmen notwendig wären. Etwa ein Viertel der Befragten gab an, sich *gar nicht* qualifiziert zu fühlen, was auf ein völliges Fehlen von Erfahrung oder einschlägiger Information hindeutet. Die verbleibenden Antworten verteilen sich auf die Kategorien *gut* oder *sehr gut*, wobei nur wenige Teilnehmende angeben, über fundiertes Wissen zu verfügen. Dies weist darauf hin, dass professionelle Fundraising-Kompetenzen in Kitas nur vereinzelt vorhanden sind und dass in den meisten Einrichtungen keine systematische Qualifizierung stattfindet.

Insgesamt ergibt sich das Bild, dass Fundraising in den meisten Kitas primär durch praktische Erfahrung, Eigeninitiative oder Unterstützung durch Fördervereine realisiert wird, während eine formale oder systematische Qualifizierung der Leitungen weitgehend fehlt. Dieses Defizit kann die Effektivität und die Nachhaltigkeit von Fundraising-Aktivitäten erheblich beeinflussen, da fehlendes Wissen über rechtliche Rahmenbedingungen, Fördermöglichkeiten und erfolgreiche Ansprache von Spendern die Umsetzung erschwert. Die Ergebnisse legen nahe, dass gezielte Fortbildungsangebote, Schulungen und Leitfäden notwendig sind, um die Kompetenzen der Kita-Leitungen im Fundraising zu stärken und die Qualität der Maßnahmen langfristig zu sichern. Eine stärkere Professionalisierung könnte zudem zur Entlastung der Leitungskräfte beitragen und die strategische Planung von Fundraising-Aktivitäten verbessern.

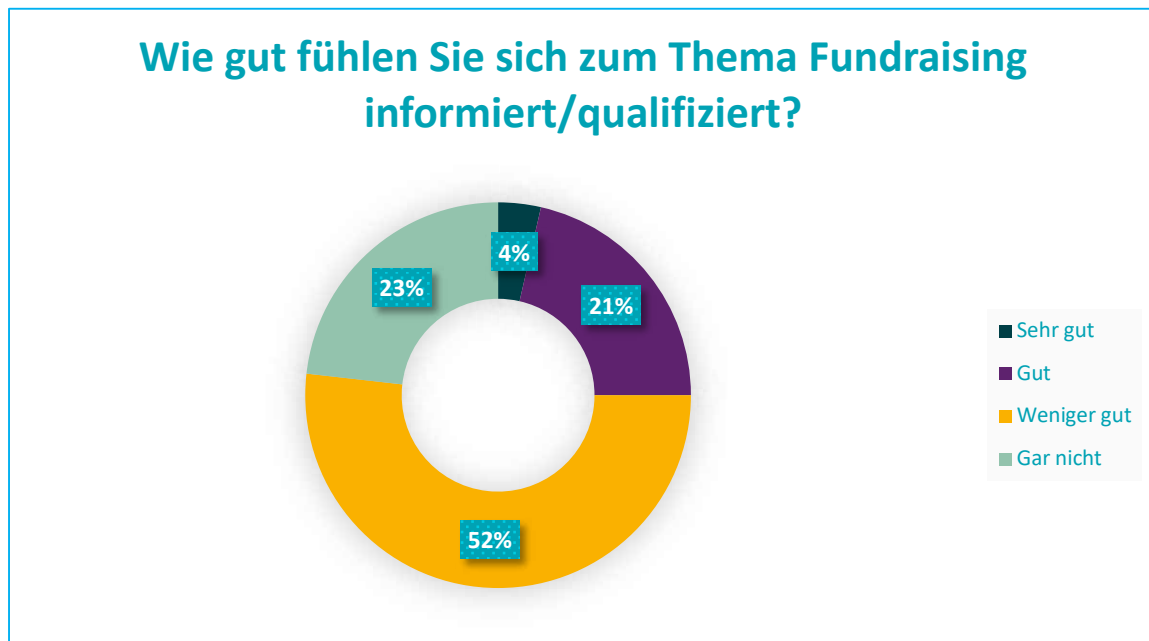


Abbildung 14: Einschätzung der eigenen Qualifikation; Quelle: eigene Darstellung

Die Analyse der Antworten zu Frage 14 zeigt ein überwiegend positives Interesse der Kita-Leitungen an Fortbildungen und Austauschformaten zum Thema Fundraising. Die Mehrheit der Befragten gab mit *ja* an, grundsätzlich interessiert zu sein, während eine kleinere Gruppe *vielleicht* angab. Nur sehr wenige Leitungen äußerten explizit kein Interesse. Konkret lassen sich rund 65 Prozent der Antworten der Kategorie *ja* zuordnen, was auf ein hohes Maß an Bereitschaft zur Weiterbildung und Kompetenzentwicklung hinweist. Weitere etwa 30 Prozent der Befragten wählten die Antwort *vielleicht*, was auf ein potenzielles Interesse unter bestimmten Bedingungen oder Vorbehalten hindeutet, beispielsweise bezüglich des Umfangs, des Formats oder der zeitlichen Belastung. Lediglich zwei Teilnehmende gaben *nein* an, was zeigt, dass nur eine sehr geringe Minderheit aktuell kein Fortbildungsinteresse hat.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Fundraising für viele Kita-Leitungen ein relevantes Thema ist, bei dem Wunsch nach professioneller Unterstützung besteht. Dieses Interesse kann als Reaktion auf zuvor geäußerte Defizite in Wissen, Qualifikation und Erfahrung interpretiert werden. Leitungen erkennen offenbar die Notwendigkeit, Fundraising-Aktivitäten effektiver und strategischer zu gestalten, und sind bereit, sich dafür neue Kompetenzen anzueignen. Die hohe Bereitschaft zu Fortbildungen und Austauschformaten legt nahe, dass Angebote wie Workshops, praxisorientierte Seminare, Netzwerktreffen oder Leitfäden auf große Resonanz stoßen würden. Solche Formate könnten nicht nur das individuelle Wissen erweitern, sondern auch die institutionelle Professionalisierung von Fundraising in Kitas fördern, die Zusammenarbeit mit Fördervereinen stärken und die Nachhaltigkeit von Spendenaktivitäten erhöhen.

Wären Sie grundsätzlich an Fortbildungen oder Austauschformaten zum Thema Fundraising interessiert?

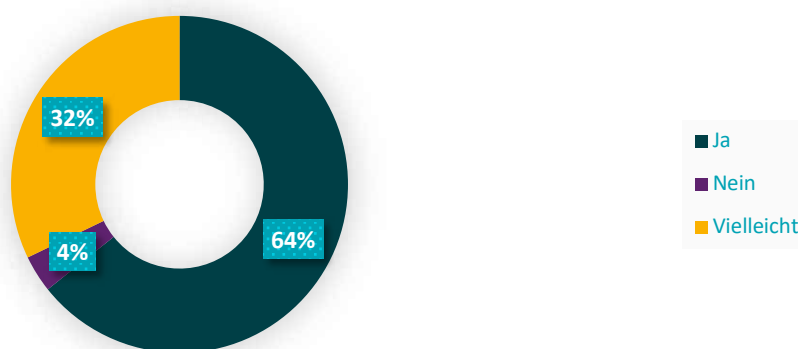


Abbildung 15: Interesse an Fortbildungen/Austauschformaten; Quelle: eigene Darstellung

Insgesamt zeigt die Auswertung, dass es eine breite Offenheit für Kompetenzentwicklung im Bereich Fundraising gibt, was die Grundlage für gezielte Unterstützungs- und Qualifizierungsmaßnahmen bildet.

Die Auswertung der 19 Antworten (Abb. 16) zum Ende der Umfrage zeigt, dass Kita-Leitungen ein breites Spektrum an Unterstützungsbedarfen im Bereich Fundraising sehen. Ein zentraler Wunsch ist der Erfahrungsaustausch mit anderen Einrichtungen, insbesondere mit Kitas, die bereits über Fördervereine oder Kooperationen mit Unternehmen verfügen. Solche Austauschformate werden als Möglichkeit gesehen, von bereits erprobten Ansätzen zu lernen und praxisnahe Strategien zu entwickeln. Mehrere Teilnehmende wünschen sich konkrete, praxisorientierte Hilfsmittel. Dazu zählen vorgefertigte Bausteine für Anschreiben an Unternehmen, Fahrpläne zur Umsetzung von Fundraising-Projekten sowie zentral aufbereitete Informationen

und Ideen seitens des Trägers. Dies weist auf eine Notwendigkeit hin, Fundraising-Aktivitäten systematisch zu unterstützen und zu entlasten, um den zusätzlichen organisatorischen Aufwand für die Kita-Leitungen zu reduzieren.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf institutionalisierter Unterstützung durch den Träger. Leitungen wünschen feste Ansprechpersonen auf Trägerebene, zentrale Abteilungen oder Pools von Expert:innen, die Fundraising-Angebote vorbereiten, begleiten oder genehmigen. Solche Strukturen könnten insbesondere in rechtlicher und steuerlicher Hinsicht Unsicherheiten reduzieren, die von mehreren Befragten genannt werden.

Darüber hinaus wird explizit der Bedarf an Unterstützung bei der Gründung von Fördervereinen, der Abrechnung von Fördermitteln sowie bei der Ansprache externer Institutionen und Unternehmen genannt. Diese Hinweise unterstreichen, dass Fundraising in vielen Kitas zwar als notwendig erkannt wird, jedoch Fachwissen, Zeitressourcen und organisatorische Unterstützung fehlen, um Maßnahmen eigenständig und effizient umzusetzen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass zukünftige Unterstützungsangebote praxisnah, strukturiert und auf die spezifischen Bedarfe der Kitas zugeschnitten sein sollten. Formate wie Erfahrungsaustausch, zentrale Expertendienste, vorbereitete Vorlagen und klare rechtliche Orientierung könnten die Umsetzung von Fundraising-Aktivitäten erheblich erleichtern und zu einer nachhaltigen Professionalisierung beitragen.

Haben Sie Anregungen oder Wünsche für zukünftige Unterstützungsangebote im Bereich Fundraising?



Abbildung 16: Anregungen und Wünsche; Quelle: eigene Darstellung

5.3 Ergebnisanalyse

Die Befragung von 56 Kindertageseinrichtungen der Hedi Kitas bietet ein aufschlussreiches Bild über die derzeitige Situation von Struktur, Fundraising-Praxis und Entwicklungsbedarf innerhalb des Trägers. Der Großteil der Einrichtungen verfügt über eine mittlere Größe zwischen 30 und 70 belegten Plätzen, was 77 % der Befragten entspricht. Kleine Kitas mit weniger als 30 Plätzen sind mit nur fünf Prozent klar unterrepräsentiert, während größere Einrichtungen über 70 Plätze in 18 % der Fälle vorkommen. Diese Verteilung weist auf eine weitgehend homogene Struktur hin, in der mittelgroße Einrichtungen offenbar als betrieblicher Standard etabliert sind. Sie verbinden organisatorische Handhabbarkeit mit pädagogischer Vielfalt und gelten damit als stabile Grundform der Kita-Landschaft. Eine deutliche Mehrheit, rund 61 % der befragten Einrichtungen, verfügt über einen Förderverein, der als strukturelle und finanzielle Stütze wirkt. Dennoch zeigt der Anteil von 38 % ohne Förderverein, dass in diesem Bereich noch erhebliches Potenzial zur Entwicklung besteht. Gründe für das Fehlen solcher Strukturen liegen häufig in begrenzten personellen Kapazitäten, mangelnder Erfahrung oder Unsicherheiten bei der Vereinsgründung.

Der Kenntnisstand über Fundraising zeigt sich insgesamt heterogen. Etwa ein Drittel der Befragten gibt an, den Begriff Fundraising gut zu kennen, ein weiteres Drittel verfügt über eine grobe Vorstellung, während 37 % nur geringe oder gar keine Kenntnisse diesbezüglich besitzen. Dieses Ergebnis macht deutlich, dass zwar ein gewisses Bewusstsein vorhanden ist, aber gleichzeitig erheblicher Informations- und Qualifizierungsbedarf besteht. Die praktische Umsetzung spiegelt diese Unausgewogenheit wider: Mehr als die Hälfte der Einrichtungen hat in den letzten drei Jahren keine Fundraising- oder Spendenaktion durchgeführt. Rund 29 % organisierten ein bis zwei Aktionen, und nur etwa ein Fünftel der Befragten zeigt regelmäßige Aktivität mit drei oder mehr Aktionen im betrachteten Zeitraum. Am weitesten verbreitet sind klassische, gemeinschaftsorientierte Formen wie Basare, Kuchenverkäufe oder Flohmärkte, die in 23 Einrichtungen genannt wurden. Sie sind leicht umsetzbar und fördern zugleich den sozialen Zusammenhalt innerhalb der Einrichtung. Modernere Formen wie Online-Fundraising oder Kooperationen mit Unternehmen werden dagegen kaum genutzt, was auf Unsicherheiten im digitalen Bereich und fehlende Vernetzung mit externen Partner:innen hindeutet.

Das Fundraising der befragten Kitas richtet sich überwiegend an das unmittelbare Umfeld. Eltern und Familien der betreuten Kinder bilden die wichtigste Zielgruppe, während externe Adressaten wie lokale Unternehmen, Stiftungen oder Online-Communities kaum eine Rolle spielen. Trotz dieser begrenzten Reichweite schätzen nahezu 90 % der Einrichtungen ihre bisherigen Fundraising-Aktivitäten als *erfolgreich* oder *eher erfolgreich* ein. Dies zeigt, dass schon einfache, gemeinschaftsorientierte Maßnahmen positive Wirkung entfalten können, sei es durch zusätzliche finanzielle Mittel oder durch die Stärkung des Wir-Gefühls in der Kita-

Gemeinschaft. Die gesammelten Mittel werden vor allem für Ausstattung und Spielgeräte verwendet, was über die Hälfte aller Angaben ausmacht. Weitere Mittel fließen in Ausflüge, Veranstaltungen und Renovierungsmaßnahmen, während Fortbildungen des pädagogischen Personals mit nur einem Prozent kaum berücksichtigt werden. Diese Schwerpunktsetzung legt nahe, dass kurzfristig sichtbare Investitionen Vorrang vor langfristigen Qualitätsentwicklungen haben, was aus bildungswissenschaftlicher Sicht kritisch zu bewerten ist.

Als größte Herausforderung im Fundraising nennen die Befragten den Faktor ‚Zeit‘. Viele Leitungen sehen sich durch den organisatorischen Aufwand überlastet und berichten von Schwierigkeiten, Eltern dauerhaft zu motivieren oder geeignete Zielgruppen anzusprechen. Hinzu kommen Unsicherheiten im Umgang mit rechtlichen Rahmenbedingungen und fehlende Kenntnisse über Fördermöglichkeiten. Wo stabile Strukturen wie Fördervereine oder engagierte Elternnetzwerke existieren, wird Fundraising hingegen deutlich erfolgreicher umgesetzt. Dennoch verfügten nur rund 40 % der Einrichtungen über feste Zuständigkeiten für Fundraising. Meist liegt die Verantwortung bei der Einrichtungsleitung, die diese Aufgabe zusätzlich zu ihren Leitungsaufgaben übernimmt. In einigen Fällen beteiligen sich Elternvertretungen oder Fördervereine, doch spezialisierte Fundraising-Beauftragte gibt es kaum. Diese Abhängigkeit von individuellen Personen führt dazu, dass Fundraising-Erfolge selten langfristig gesichert sind.

Der überwiegende Teil der Befragten fühlt sich in Bezug auf Fundraising nur wenig oder gar nicht qualifiziert. Etwa drei Viertel der Leitungskräfte wünschen sich daher Fortbildungen, Austauschmöglichkeiten oder praxisnahe Unterstützung. Besonders gefragt sind vorgefertigte Materialien, Handlungsleitfäden und zentrale Ansprechpartner:innen, die rechtliche und organisatorische Fragen klären können. Viele wünschen sich auch einen stärkeren Rückhalt durch den Träger, etwa in Form eines Expertenteams oder koordinierender Stellen.

Insgesamt zeigt sich, dass Fundraising in den befragten Kitas zwar als relevantes, aber noch nicht systematisch etabliertes Instrument wahrgenommen wird. Es besteht ein deutliches Entwicklungspotenzial, um Fundraising strategisch zu verankern, professionell zu gestalten und so zu einem festen Bestandteil der Organisationskultur zu machen. Eine stärkere institutionelle Einbindung, gezielte Qualifizierung und die Öffnung für neue Fundraising-Formen könnten langfristig dazu beitragen, die finanzielle Stabilität und die pädagogische Qualität der Einrichtungen nachhaltig zu sichern.

5.3.1 Fördervereine und Häufigkeit von Fundraising-Aktionen

Die Analyse zeigt einen Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein eines Fördervereins und der Häufigkeit von Fundraising-Aktivitäten in Kindertageseinrichtungen. Kitas mit einem Förderverein führen deutlich häufiger Spendenaktionen durch als solche ohne. So gaben elf Einrichtungen mit Förderverein an, in den letzten drei Jahren ein bis zwei Aktionen umgesetzt

zu haben; weitere drei führten drei bis fünf Aktionen durch, und drei berichteten sogar von mehr als fünf Fundraising-Aktivitäten. Dagegen finden sich unter den Einrichtungen ohne Förderverein lediglich fünf, die ein bis zwei Aktionen durchführten, und nur zwei, die häufiger aktiv waren. Allerdings bleibt bemerkenswert, dass auch 17 Einrichtungen mit Förderverein keinerlei Fundraising betrieben haben. Das deutet darauf hin, dass ein Förderverein zwar unterstützende Strukturen bieten kann, jedoch nicht automatisch Aktivität garantiert. Möglicherweise fehlen dort klare Zuständigkeiten oder personelle Ressourcen. Die Ergebnisse legen nahe, dass neben der Existenz eines Fördervereins vor allem organisatorische Rahmenbedingungen, Motivation und strategische Planung ausschlaggebend sind, um Fundraising nachhaltig zu verankern.

Tabelle 2: Kohärenz Förderverein und Aktionen; Quelle: eigene Darstellung

Förderverein	Nie	1- bis 2-mal	3- bis 5-mal	> 5-mal	Gesamt
Ja	17	11	3	3	34
Nein	12	5	2	2	21
In Planung	0	0	0	1	1

5.3.2 Vertrautheit mit Fundraising und wahrgenommener Erfolg

Ein zweiter signifikanter Zusammenhang besteht zwischen dem Wissensstand der Befragten über Fundraising und dem selbst eingeschätzten Erfolg ihrer Aktionen. Besonders Personen, die angaben, den Begriff ‚Fundraising‘ gut zu kennen, bewerteten ihre durchgeführten Maßnahmen als *erfolgreich*. Acht von ihnen bezeichneten ihre Aktivitäten als *eher erfolgreich* und vier sogar als *sehr erfolgreich*. Nur eine Person in dieser Gruppe stufte ihre Bemühungen als weniger erfolgreich ein. Dagegen zeigten sich deutlich geringere Erfolgsbewertungen bei Befragten mit geringerer Vertrautheit: Wer nur eine ungefähre Vorstellung hatte, berichtete seltener von gelungenen Aktionen, und bei jenen, die den Begriff nicht kannten, gab es keine positiven Erfolgseinschätzungen. Das deutet darauf hin, dass Kenntnisse über Fundraising-Strategien und -Instrumente wesentlich zur Wirksamkeit beitragen. Schulungsangebote und Wissenstransfer könnten hier als zentrale Hebel dienen, um Kompetenzen zu stärken und Erfolgserlebnisse zu fördern. Erfahrung scheint also nicht nur Ergebnis, sondern auch Voraussetzung erfolgreichen Fundraisings zu sein.

Tabelle 3: Kohärenz Vertrautheit und Erfolg; Quelle: eigene Darstellung

Vertrautheit mit Fundraising	Eher erfolgreich	Sehr erfolgreich	Weniger erfolgreich	Gesamt
Ich kenne den Begriff gut	8	4	1	13
Ungefähre Vorstellung	3	3	0	6
Schon gehört, wenig Ahnung	4	0	2	6
Kenne den Begriff nicht	2	0	0	2

5.3.3 Informationsstand und Interesse an Fortbildungen

Die dritte Kohärenz betrifft die Beziehung zwischen dem wahrgenommenen Informationsstand zum Thema ‚Fundraising‘ und dem Interesse an Fortbildungen. Je weniger informiert sich die Befragten fühlen, desto stärker ist ihr Wunsch nach Weiterbildung. Von denjenigen, die sich *weniger gut* informiert fühlen, äußerten 22 Personen ein klares *Ja* zu Fortbildungsinteresse, weitere sechs antworteten mit *vielleicht*. Auch Befragte mit einem mittleren Wissensstand (*gut informiert*) zeigten noch ein hohes Interesse (7 × *ja*). Selbst unter den sehr gut informierten Personen besteht teils Fortbildungsbereitschaft, was auf eine allgemeine Offenheit für Professionalisierung schließen lässt. Nur eine Person mit sehr gutem Wissen lehnte Fortbildungsangebote ab. Diese Ergebnisse weisen auf ein grundsätzlich hohes Weiterbildungsbedürfnis hin, das unabhängig vom individuellen Kompetenzniveau besteht. Sie unterstreichen, dass Fundraising in Kitas als lern- und entwicklungsfähiges Feld wahrgenommen wird. Aufschlussreich ist, dass gerade jene mit geringerem Wissen besonders starkes Interesse äußern – ein Hinweis auf potenzielle Zielgruppen für praxisnahe, niedrighschwellige Qualifizierungsangebote.

Tabelle 4: Kohärenz Informationsstand und Interesse an Fortbildungen; Quelle: eigene Darstellung

Informationsstand	Ja	Vielleicht	Nein	Gesamt
Weniger gut	22	6	1	29
Gut	7	5	0	12
Gar nicht	7	6	0	13
Sehr gut	0	1	1	2

5.3.4 Kita-Größe und Häufigkeit von Fundraising-Aktionen

Die Analyse der vorliegenden Daten zeigt einen klaren Zusammenhang zwischen der Größe von Kindertageseinrichtungen und der Häufigkeit von Fundraising-Aktionen. Sehr kleine Kitas mit weniger als 30 belegten Plätzen führen bislang keine Fundraising-Maßnahmen durch. Dies deutet darauf hin, dass solche Einrichtungen organisatorisch und personell kaum in der Lage sind, zusätzliche Aktionen zur Mittelbeschaffung umzusetzen. Mitttelgroße Kitas mit 30 bis 70 Plätzen zeigen ein differenzierteres Bild: Etwa die Hälfte dieser Einrichtungen organisiert mindestens einmal jährlich eine Fundraising-Aktion, einige auch häufiger, während andere gar keine Maßnahmen ergreifen. Große Einrichtungen mit mehr als 70 Plätzen führen Fundraising deutlich regelmäßiger durch. Nur ein Drittel verzichtet darauf, während ein erheblicher Anteil drei oder mehr Aktionen pro Jahr realisiert.

Für Träger von Kitas lässt sich daraus eine wichtige strategische Erkenntnis ableiten: Kleinere, ohnehin schon kostenintensive Einrichtungen haben kaum Möglichkeiten, durch Fundraising zusätzliche Mittel zu generieren. Das bedeutet, dass der Träger hier besonders auf alternative Finanzierungsstrategien angewiesen ist, um die höheren Pro-Kind-Kosten auszugleichen. Mitttelgroße und große Kitas hingegen können durch regelmäßiges Fundraising einen Teil der Ausgaben selbst tragen und entlasten somit den Träger. Vor diesem Hintergrund könnte es sinnvoll sein, für kleine Einrichtungen gezielte Förderprogramme, Kooperationen mit lokalen Partner:innen oder zentrale Unterstützung bei Fundraising-Aktionen zu prüfen, um die finanzielle Belastung auszugleichen, ohne die pädagogische Qualität zu gefährden.

Tabelle 5: Kohärenz Kita-Größe und Häufigkeit an Aktionen; Quelle: eigene Darstellung

Kita-Größe (belegte Plätze)	Nie	1- bis 2-mal	3- bis 5-mal	> 5-mal	Gesamt
Unter 30	3	0	0	0	3
Zwischen 30 und 70	23	13	3	4	43
Über 70	3	3	2	2	10

5.4 Kirchliches Fundraising in Deutschland – eine ökumenische Perspektive

Im Anschluss an die empirische Analyse erscheint es sinnvoll, den Blick über den katholischen Tellerrand hinaus zu weiten und die Entwicklungen im kirchlichen Fundraising in einem ökumenischen Zusammenhang zu betrachten. Dies ermöglicht eine differenziertere Einordnung der gewonnenen Ergebnisse, da sich sowohl evangelische als auch katholische Fundraising-Praxen aus unterschiedlichen theologischen Traditionen, Organisationsstrukturen und Kommunikationskulturen heraus entwickelt haben. Zugleich zeigen aktuelle kirchen- und

sozialwissenschaftliche Diskurse, dass Fragen der Ressourcenmobilisierung, Teilhabe und Öffentlichkeitsarbeit konfessionsübergreifend an Bedeutung gewinnen (EKD und DBK 2022, S. 14). Eine ökumenische Perspektive bietet daher die Möglichkeit, Parallelen und Unterschiede zwischen den Konfessionen sichtbar zu machen, wechselseitige Impulse zu identifizieren und Fundraising als Teil kirchlicher Innovations- und Transformationsprozesse im weiteren Kontext christlicher Sozialpraxis zu verstehen.

5.4.1 Fundraising in der EKD

In der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) hat Fundraising in den vergangenen zwei Jahrzehnten zunehmend an strategischer Bedeutung gewonnen. Angesichts rückläufiger Mitgliederzahlen und sinkender Kirchensteuereinnahmen erkennen viele Landeskirchen und kirchliche Werke Fundraising als notwendiges Instrument, um ihre Arbeit langfristig zu sichern und gleichzeitig neue Formen von Teilhabe und Engagement zu fördern (Fundraising Evangelisch 2024). Dabei wird Fundraising in evangelischen Kontexten nicht primär als reine Mittelbeschaffung verstanden, sondern als Ausdruck von Gemeinschaft und Verantwortung. Es zielt darauf ab, Menschen für die inhaltliche und spirituelle Mission kirchlicher Arbeit zu gewinnen – sei es durch Spenden, Zeit, Ideen oder Netzwerke (EKBO 2023). Organisatorisch ist das Fundraising in der evangelischen Kirche stark dezentral verankert. Die EKD überlässt es weitgehend den einzelnen Landeskirchen, eigene Konzepte, Beratungsstellen und Qualifizierungsangebote zu entwickeln. Beispielhaft ist die Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (EKBO), die mit ihrem zentralen Fundraising-Team Gemeinden und kirchliche Einrichtungen bei Strategieentwicklung, Kommunikation und Projektumsetzung unterstützt (EKBO 2023). Auch auf bundesweiter Ebene bestehen Netzwerke, etwa die Fachgruppe „Kirche“ des Deutschen Fundraising Verbands (DFRV), die seit 2006 den Erfahrungsaustausch zwischen haupt- und ehrenamtlichen Fundraiser:innen aus Kirche und Diakonie fördert (DFRV 2024). Über Plattformen wie *fundraising-evangelisch.de* oder die *Fundraising Akademie* werden praxisorientierte Materialien, Weiterbildungen und theologisch-ethische Reflexionen bereitgestellt, die den Professionalisierungsprozess weiter vorantreiben. Inhaltlich ist das Thema eng mit der theologischen Perspektive auf Gemeinschaft und Verantwortung verbunden. Fundraising wird als Teil kirchlicher Kommunikationskultur verstanden, in der Geben und Teilen als Ausdruck christlicher Nächstenliebe und Solidarität interpretiert werden. Damit unterscheidet sich das evangelische Verständnis deutlich von einem rein ökonomischen Ansatz: Fundraising dient zugleich der spirituellen Erneuerung und der Aktivierung von Glaubensgemeinschaften (Schwarze 2019, S. 58). In der Praxis bedeutet dies, dass Fundraising-Prozesse häufig auf Partizipation und Transparenz ausgerichtet sind – etwa durch Spendenaktionen, Patenschaftsmodelle oder Crowdfunding-Projekte, die von den Gemeinden selbst getragen werden (Fundraising Evangelisch 2024).

Im Vergleich zur katholischen Kirche zeigt sich, dass die evangelische Praxis stärker dezentral, partizipativ und auf Eigenverantwortung der Gemeinden ausgerichtet ist. Während die katholische Kirche traditionell zentralisierte Strukturen und Sammlungen pflegt, etwa über Bistümer oder Missionswerke, setzen evangelische Landeskirchen auf lokale Initiativen und individuelle Projektförderung (Katholisch.de 2020). Diese Struktur ermöglicht einerseits eine größere Nähe zur Basis, erfordert andererseits aber auch ein höheres Maß an Professionalisierung und strategischer Steuerung auf Gemeindeebene.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass Fundraising in der evangelischen Kirche Deutschlands heute als integraler Bestandteil kirchlicher Organisationsentwicklung gilt. Es verbindet ökonomische Rationalität mit theologischer Legitimation und gesellschaftlicher Verantwortung. Durch spezialisierte Netzwerke, Fortbildungsprogramme und praxisnahe Beratungsangebote hat sich eine professionelle Fundraising-Kultur etabliert, die nicht nur finanzielle Ressourcen sichert, sondern auch Identität, Gemeinschaft und Innovationskraft innerhalb der Kirche stärkt (DFRV 2024).

5.4.2 Erfolgreiches Kita-Fundraising – ein Leuchtturm

Die Einführung eines strukturierten Fundraisings in der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers erfolgte um das Jahr 2000 und markiert den Beginn einer systematischen Professionalisierung kirchlicher Mittelbeschaffung.⁸ Diese Entwicklung steht im Kontext einer breiteren Bewegung innerhalb kirchlicher Organisationen in Deutschland, die seit den 1990er Jahren auf veränderte gesellschaftliche und finanzielle Rahmenbedingungen reagierten (Büscher 2015; Kögler 2010). Im Zuge sinkender Kirchensteuereinnahmen und einer zunehmenden Projektorientierung kirchlicher Arbeit gewann Fundraising als strategisches Instrument der Ressourcenmobilisierung und Mitgliederbindung an Bedeutung. Auf landeskirchlicher Ebene ist heute ein Team von insgesamt zwölf Mitarbeitenden im Fundraising tätig. Dieses umfasst verschiedene Arbeitsfelder, darunter Leitung, Stiftungsmanagement, Fort- und Weiterbildung, Online-Spendenwesen, Erbschaftsfundraising sowie nationale und europäische Fördermittelakquise. Diese institutionelle Differenzierung verdeutlicht den Wandel vom punktuellen Spendenmanagement hin zu einem integrativen und professionellen Fundraising-Verständnis, das strategisch in die Organisationsentwicklung der Landeskirche eingebettet ist (Anheier 2014; Helmig & Boenigk 2012).

Auch in den Kirchenkreisen wurde Fundraising schrittweise etabliert. Gegenwärtig verfügen 28 der 47 Kirchenkreise über eigene Fundraising-Stellen, die als regionale Kompetenzzentren fungieren. Diese unterstützen Gemeinden und kirchliche Einrichtungen bei der Planung,

⁸ Dieser Abschnitt ist die Zusammenfassung eines Gesprächs mit Marcus Dohm, Teamleitung Fundraising, geführt am 03.07.2025 in Hannover.

Durchführung und Evaluation von Fundraising-Maßnahmen und tragen somit wesentlich zur dezentralen Umsetzung der Fundraising-Strategie der Landeskirche Hannover bei.

Ein spezielles Tätigkeitsfeld stellt das Fundraising für Kindertagesstätten (Kita-Fundraising) dar. Bereits seit dem Jahr 2004 werden Kitas durch die Fundraiser:innen der Kirchenkreise in ihren Fundraising-Aktivitäten begleitet. Ab 2012 kamen auf landeskirchlicher Ebene spezifische Tagesschulungen hinzu, die gezielt auf die Bedürfnisse und die Rahmenbedingungen des Kita-Fundraisings zugeschnitten sind. Darüber hinaus stehen die allgemeinen Fundraising-Basiskurse der Landeskirche ebenfalls Teilnehmenden aus dem Kita-Bereich offen. Dieses Angebot trägt zur Professionalisierung der Akteur:innen bei und fördert eine nachhaltige Fundraising-Kultur im Bildungsbereich der evangelischen Landeskirche (Dohle 2018).

Die Ausbildung und die Qualifizierung im kirchlichen Fundraising besitzen in der Landeskirche eine lange Tradition. Seit 2003 werden sowohl ehrenamtlich engagierte als auch hauptberuflich tätige Fundraiser:innen systematisch fortgebildet. Damit zählt die Landeskirche zu den Vorreitern im Bereich der kirchlichen Fundraising-Qualifizierung in Deutschland. Die kontinuierliche Bildungsarbeit trägt nicht nur zur Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden bei, sondern stärkt zugleich das Selbstverständnis der Kirche als lernende Organisation, die auf gesellschaftliche Veränderungen aktiv reagiert (Schramm 2017; Zahrnt 2012). Ökumenisches Fundraising kann ein Zukunftsfeld werden – nicht nur in gemeinsamen Fortbildungsformaten, sondern auch in christlichen Kampagnen, die beide Kirchen profilieren und stärken.

6 Praktische Umsetzung eines Fundraising-Konzepts für katholische Kitas

6.1 Zielgruppenanalyse

Eine Zielgruppenanalyse ist zu Beginn eines Fundraising-Konzeptes von zentraler Bedeutung, da sie die Grundlage für alle weiteren Schritte bildet (vgl. Urselmann 2018, S. 474 f.). Nur wenn klar ist, wer potenziell als Spender:in oder Unterstützer:in infrage kommt, kann das Fundraising gezielt, effizient und erfolgreich gestaltet werden (vgl. Konrad 2020, S. 11 f.). Durch die Analyse wird deutlich, welche Personengruppen, Unternehmen oder Institutionen sich besonders für die Anliegen der Organisation interessieren und welche Motive sie zum Spenden bewegen (vgl. Kroeber 2006, S. 240 f.). So spenden Privatpersonen häufig aus emotionaler Verbundenheit oder persönlicher Betroffenheit, während Unternehmen eher aus Gründen der gesellschaftlichen Verantwortung oder zur Imagepflege aktiv werden. Diese Erkenntnisse ermöglichen es, die Ansprache, die Tonalität und die Kommunikationskanäle gezielt auf die jeweiligen Zielgruppen abzustimmen und damit Streuverluste zu vermeiden. Außerdem hilft die Zielgruppenanalyse dabei, Ressourcen sinnvoll einzusetzen, da sie aufzeigt, welche Gruppen das größte Potenzial bieten und in welchen Bereichen Investitionen den größten Nutzen bringen. Gleichzeitig ist sie eine wichtige Voraussetzung, um langfristige und vertrauensvolle Beziehungen zu Spender:innen aufzubauen, anstatt nur kurzfristige Erfolge anzustreben.

Bevor einzelne Fundraising-Aktionen umgesetzt werden, sollten jedoch weitere wichtige Aspekte bedacht werden. Zunächst braucht es eine klare Zieldefinition: Es muss festgelegt werden, was mit der jeweiligen Maßnahme erreicht werden soll, beispielsweise die Gewinnung neuer Spender:innen, die Reaktivierung bestehender Unterstützer:innen oder die Steigerung der Bekanntheit der Organisation (vgl. Fabisch 2013, S. 86 f.). Ebenso wichtig ist die Entwicklung einer überzeugenden und authentischen Botschaft, die die Zielgruppen emotional anspricht und glaubwürdig vermittelt, wofür die Spenden eingesetzt werden. Auch eine sorgfältige Ressourcenplanung ist notwendig – sowohl in finanzieller als auch in personeller Hinsicht –, um sicherzustellen, dass die Aktion realistisch durchführbar ist. Zudem müssen rechtliche und ethische Rahmenbedingungen berücksichtigt werden, insbesondere hinsichtlich des Datenschutzes und der transparenten Verwendung der Mittel. Schließlich sollte entschieden werden, über welche Kommunikationskanäle die Zielgruppen am besten erreicht werden können und wie verschiedene Maßnahmen sinnvoll miteinander verknüpft werden (vgl. Haibach 2006a, S. 88 f.). Vor der breiten Umsetzung kann es hilfreich sein, einzelne Aktionen zunächst in einer Testphase auszuprobieren und im Anschluss die Ergebnisse zu evaluieren, um daraus für zukünftige Fundraising-Aktivitäten zu lernen.

Insgesamt bildet die Zielgruppenanalyse also das Fundament eines erfolgreichen Fundraising-Konzeptes. Sie stellt sicher, dass die richtigen Menschen mit der passenden Botschaft über

geeignete Kanäle angesprochen werden und dass die Organisation ihre Mittel gezielt und wirkungsvoll einsetzt.

Die Zielgruppenanalyse ist kein isoliertes Werkzeug, sondern ein integraler Bestandteil strategischer Entwicklung (vgl. Urselmann 2017, S. 15–17). Sie verbindet Innen- und Außensicht, schafft Orientierung im Umgang mit Komplexität und bildet eine Grundlage für wirksames und verantwortungsvolles Fundraising (ebd.).

6.1.1 Zielgruppen im Kita-Fundraising

Ein erfolgreiches Fundraising für Kindertagesstätten basiert auf einem klaren Verständnis der wichtigsten Zielgruppen und ihrer Motivation, die Kita zu unterstützen. Der Autor sieht vier besonders relevante Gruppen: Eltern und Großeltern, lokale Unternehmen, Stiftungen und Non-profit-Organisationen sowie ausgetretene Kirchenmitglieder.

Eltern und Großeltern gehören zu den direkten Betroffenen und weisen daher einen besonders hohen emotionalen Bezug zur Kita auf. Sie möchten aktiv zu einer besseren Umgebung für ihre Kinder und Enkel:innen beitragen und sind häufig sowohl spendenbereit als auch bereit, sich ehrenamtlich einzubringen. Eine persönliche Ansprache ist hier entscheidend – etwa über individuelle Spendenaufrufe per Brief oder WhatsApp- bzw. Signal-Nachricht. Familienfeste, Spendenläufe oder Crowdfunding-Aktionen, bei denen konkrete Projekte wie neue Spielgeräte vorgestellt werden, schaffen Transparenz und erhöhen die Identifikation mit der Kita.

Lokale Unternehmen sind eine weitere Zielgruppe, da sie potenzielle Sponsor:innen oder Partner:innen für Sach- und Geldspenden darstellen. Viele Betriebe möchten ihr gesellschaftliches Engagement im Rahmen ihrer Corporate Social Responsibility (CSR) sichtbar machen. Durch gezielte Kooperationsangebote, etwa Sponsoring-Pakete mit Werbemöglichkeiten, können für beide Seiten vorteilhafte Partnerschaften entstehen. Netzwerkveranstaltungen oder Einladungen zu Kita-Events fördern den persönlichen Kontakt, während Social-Media-Beiträge und Pressearbeit aufzeigen, wie Unternehmen aktiv zur Verbesserung der Kinderbetreuung beitragen können.

Stiftungen und Nonprofit-Organisationen bieten häufig Fördermittel und Zuschüsse für Bildungs- und Sozialprojekte an. Besonders Stiftungen, die Chancengleichheit oder innovative pädagogische Ansätze fördern, sind für Kitas interessante Partner:innen. Eine professionelle Ansprache über detaillierte Förderanträge und Projektkonzepte mit klar messbaren Zielen ist hier unerlässlich. Langfristige Kooperationen ermöglichen nicht nur finanzielle Unterstützung, sondern auch den Zugang zu Know-how und Netzwerken. Transparente Berichterstattung über die Wirkung und die Erfolge der geförderten Projekte stärkt zudem das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit.

Ausgetretene Kirchenmitglieder stellen eine oft unterschätzte, aber wertvolle Zielgruppe dar. Obwohl sie sich institutionell von der Kirche distanziert haben, teilen viele weiterhin soziale oder christlich-humanistische Werte und möchten gezielt, transparent und freiwillig helfen. Besonders dann, wenn ihre Kinder oder Enkelkinder die Kita besuchen, besteht eine hohe emotionale Bindung. In der Ansprache sollten Freiwilligkeit, Transparenz und konkrete Projektziele im Vordergrund stehen. Kampagnen mit Claims wie „Soziale Verantwortung – direkt & wirksam“ betonen, dass jede Spende unmittelbar der Gemeinschaft zugutekommt und nicht in pauschale Strukturen fließt. Besonders die Ausgetretenen, die sich inhaltlich oft nicht ganz von der Kirche abgewandt haben, bieten ein enormes Potenzial: Sie lassen sich nicht durch Appelle erreichen, sondern durch Haltung, Glaubwürdigkeit und Erlebnisse (vgl. Otto 2017).

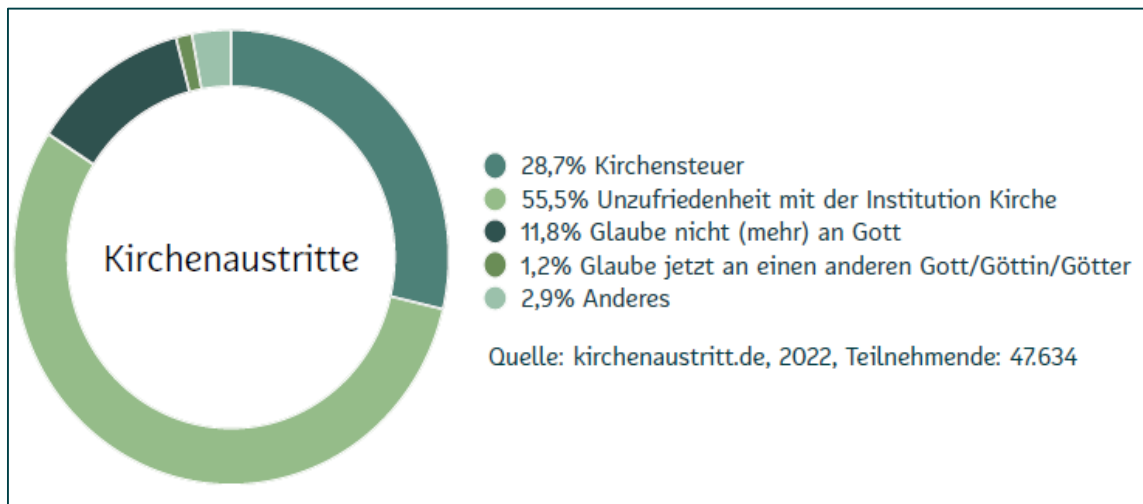


Abbildung 17: Kirchenaustritte 2022; Quelle: kirchenaustritte.de

Die Abbildung zeigt die Ergebnisse einer Erhebung zu den Beweggründen für Kirchenaustritte in Deutschland im Jahr 2022, basierend auf den Angaben von 47 634 Teilnehmenden. Die Daten verdeutlichen, dass Unzufriedenheit mit der Institution Kirche mit 55,5 % der mit Abstand häufigste Grund für den Austritt ist. Diese Kategorie umfasst vermutlich Kritik an strukturellen, moralischen oder organisatorischen Aspekten der Kirche, etwa im Zusammenhang mit Machtmissbrauch, fehlender Transparenz oder gesellschaftspolitischen Positionierungen. An zweiter Stelle folgt mit 28,7 % die Kirchensteuer, die einen erheblichen finanziellen Belastungsfaktor darstellt und somit eine pragmatische Austrittsmotivation widerspiegelt. Mit 11,8 % geben die Befragten an, nicht (mehr) an Gott zu glauben, was auf eine zunehmende Säkularisierung und Individualisierung religiöser Überzeugungen hinweist. Ein sehr geringer Anteil von 1,2 % erklärt den Glaubenswechsel zu einer anderen Religion oder Gottheit als Austrittsgrund. Weitere 2,9 % nennen *anderes* als Begründung, was auf persönliche oder nicht spezifizierte Faktoren schließen lässt.

Insgesamt verdeutlicht die Abbildung, dass die Mehrheit der Kirchenaustritte weniger auf individuelle Glaubensverluste als vielmehr auf institutionelle und finanzielle Gründe

zurückzuführen ist. Dies unterstreicht die wachsende Entfremdung vieler Menschen von der Kirche als Organisation, während der persönliche Glaube eine nachgeordnete Rolle spielt.

6.1.2 Zielgruppenorientierte Fundraising-Events

Ein zielgerichtetes Fundraising lebt von passgenauen Formaten, die die jeweilige Zielgruppe emotional ansprechen und aktiv einbinden. Für die Kita lassen sich vier Event-Konzepte ableiten, die auf die Bedürfnisse und die Interessen der wichtigsten Unterstützergruppen zugeschnitten sind.⁹

- **Eltern und Großeltern – „Kinderkunst-Galerie & Spendenauktion“**

Dieses Event verbindet Kreativität, Familienbindung und Spendenbereitschaft auf besondere Weise. Die Kita-Kinder gestalten eigene Kunstwerke – etwa Bilder, Tonfiguren oder Collagen –, die anschließend in einer kleinen Ausstellung in der Kita oder in einem lokalen Café präsentiert werden. Eltern und Großeltern können die Werke ersteigern oder gegen eine Spende mitnehmen. Der hohe emotionale Wert der Kinderkunst sorgt für eine starke Identifikation und Spendenfreude.

Ergänzend kann eine Live-Auktion durch Erzieher:innen oder sogar durch die Kinder selbst stattfinden. Eine digitale Galerie bietet zudem auch weiter entfernt lebenden Verwandten die Möglichkeit, teilzunehmen und zu spenden. So wird das Event zu einem verbindenden Erlebnis für die gesamte Kita-Familie.

- **Lokale Unternehmen – „Charity-Business-Frühstück“**

Für die Ansprache lokaler Betriebe eignet sich ein exklusives Netzwerk-Frühstück in der Kita. Bei dieser Gelegenheit können Unternehmen in entspannter Atmosphäre die Einrichtung kennenlernen, aktuelle Projekte entdecken und erfahren, wie sie sich als Partner:innen engagieren können. Das Format ermöglicht nicht nur die direkte Spendenübergabe, sondern schafft durch mediale Begleitung (Presse und Social Media) auch positive Öffentlichkeitswirkung für die beteiligten Firmen. Durch Sponsoring-Pakete – etwa als ‚Gold-‘ oder ‚Silber-Sponsor‘ – können Unternehmen ihr Engagement sichtbar machen. Das Charity-Business-Frühstück lässt sich als jährliche Veranstaltung etablieren und fördert eine langfristige Kooperation zwischen Wirtschaft und Kita.

- **Stiftungen und Nonprofit-Organisationen – „Bildungsprojekt-Pitch mit Impact-Bericht“**

Um Fördermittel und Zuschüsse zu gewinnen, kann die Kita ein konkretes, klar definiertes Bildungsprojekt entwickeln – zum Beispiel zur Sprachförderung, zur Umweltbildung oder zur Inklusion. Bei einem ‚Projekt-Pitch‘ werden Vertreter:innen relevanter Stiftungen und

⁹ Die vier Events sind vom Autor überlegt und nicht erprobt worden.

Organisationen eingeladen, um die Projektidee, die Zielsetzungen, die Finanzierungsbedarfe und die erwarteten Wirkungen kennenzulernen. Dieses professionelle Format signalisiert strategisches Denken und Verantwortungsbewusstsein. Nach Projektabschluss wird den Fördernden ein transparenter Impact-Bericht überreicht, der die erzielten Ergebnisse und Wirkungen dokumentiert. So entstehen Vertrauen und die Grundlage für langfristige Partnerschaften. Das Event kann bei Bedarf auch digital als Video-Konferenz durchgeführt werden.

- **Ausgetretene Kirchenmitglieder – „Wirkung statt Kirchensteuer – ein Abend für unsere Kita“**

Diese Veranstaltung richtet sich gezielt an Menschen, die sich zwar von der Kirche institutionell gelöst haben, aber weiterhin soziale Verantwortung übernehmen möchten. Der Abend stellt die Kita als sozialen und gemeinschaftsstärkenden Ort des Quartiers in den Mittelpunkt – unabhängig von konfessionellen Strukturen. In einer offenen Gesprächsrunde werden aktuelle Finanzierungsbedarfe erläutert und transparente Einblicke in die Verwendung von Spenden gegeben.

Der Titel „Wirkung statt Kirchensteuer“ betont die Freiwilligkeit und die unmittelbare Wirkung jedes Beitrags. Pressearbeit vor und nach der Veranstaltung sorgt für zusätzliche Aufmerksamkeit. Durch persönliche Ansprache können dauerhafte Partnerschaften oder ehrenamtliches Engagement entstehen.

6.2 Online-Fundraising und Crowdfunding

Online-Fundraising und Crowdfunding bieten für Kindertageseinrichtungen ein bislang wenig ausgeschöpftes, aber vielversprechendes Potenzial (siehe Abb. 5). Während klassische Fundraising-Formate wie Basare, Flohmärkte oder Sponsorenläufe meist auf das unmittelbare soziale Umfeld der Kita beschränkt sind, eröffnen digitale Ansätze die Möglichkeit, weit über die eigene Gemeinschaft hinaus Unterstützer:innen zu gewinnen – sowohl lokal als auch regional oder sogar bundesweit (vgl. Viest 2025, S. 775 ff.). Besonders Projekte mit einem klar definierten Ziel, emotionaler Ansprache und sichtbarer Wirkung eignen sich, um über das Internet erfolgreich Spenden zu mobilisieren (Döring 2019, S. 87). Um diesen Bereich gezielt zu erschließen, empfiehlt sich ein niederschwelliger Einstieg mit einem klar umrissenen Projekt. Kitas können zunächst bestehende Plattformen wie *betterplace.org*, *Startnext* oder *GoFundMe* nutzen, um Erfahrungen mit Online-Spendenprozessen zu sammeln. Entscheidend sind dabei klare Zieldefinitionen und transparente Kommunikation: Je konkreter das Projekt ist, desto greifbarer wird es für potenzielle Unterstützer:innen. Erfolgreich sind vor allem Vorhaben, deren Nutzen unmittelbar sichtbar ist – etwa die Anschaffung neuer Spielgeräte, die Begrünung des Außengeländes oder ein Kreativraum für Kinder.

Ein erster Erfolgsschritt besteht oft darin, das bestehende Kita-Netzwerk aktiv einzubinden. Eltern, Fördervereine und lokale Unterstützer:innen können die Online-Kampagne über Social Media teilen und so ihre Reichweite erhöhen. Eine authentische Darstellung – etwa durch Fotos, kurze Videos oder Statements der Kinder¹⁰ – schafft Vertrauen und Emotionalität, was nachweislich die Spendenbereitschaft stärkt. Ergänzt durch regelmäßige Updates, klare Dankesbotschaften und eine transparente Mittelverwendung kann Online-Fundraising zu einem bedeutenden Instrument in der modernen Öffentlichkeitsarbeit von Kitas werden.

Projektidee „Grüner Garten für kleine Entdecker:innen“

Wie wirkungsvoll dieses Vorgehen sein kann, verdeutlicht das fiktive Beispiel des Projekts „Grüner Garten für kleine Entdecker:innen“: Eine Kita nutzte die Plattform *betterplace.org*, um 2000 Euro für die naturnahe Umgestaltung ihres Außenbereichs zu sammeln. Mit einer anschaulichen Projektbeschreibung, einem kurzen Vorstellungsvideo und regelmäßigen Fortschrittsberichten wurde das Spendenziel innerhalb von vier Wochen erreicht. Über 60 Unterstützer:innen – vor allem Eltern, Großeltern und lokale Betriebe – beteiligten sich an der Aktion. Neben der finanziellen Unterstützung entstanden so auch ein starkes Gemeinschaftsgefühl und ein wachsendes Bewusstsein für nachhaltiges Engagement. Das Beispiel zeigt exemplarisch, dass Online-Fundraising in Kitas nicht nur monetäre Ressourcen mobilisiert, sondern auch soziale Bindung, nachhaltige Bildung (BNE) und Beteiligung stärkt. Digitale Spendenaktionen können damit ein lebendiger Bestandteil der Kita-Kultur werden – modern, gemeinschaftlich und nachhaltig wirksam, wenn sie auf Transparenz, Emotion und Authentizität basieren (Döring 2019).

6.3 Zertifikatskurs „Kita-Fundraising“

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen in Kapitel 5 unterstreichen den enormen Bedarf an Qualifizierungsformen im Bereich Kita-Fundraising. Viele Kita-Leitungen wünschen sich Unterstützungsformate für ihr Fundraising vor Ort (siehe Abb. 14).

Das Ziel des vom Autor entwickelten Fortbildungsformats besteht darin, pädagogische Fachkräfte und ehrenamtlich Engagierte zu befähigen, Fundraising als professionelles Handlungsfeld im Kontext frühkindlicher Bildung zu verstehen und anzuwenden. Im Fokus steht die Verbindung von pädagogischer Haltung, organisationaler Entwicklung und gesellschaftlicher Verantwortung. Fundraising wird dabei nicht als reine Mittelbeschaffung betrachtet, sondern als Prozess sozialer Beteiligung und Wertschätzung – ein Ansatz, der sowohl pädagogische als auch gemeinschaftliche Wirkungen entfaltet.

¹⁰ Anm. d. Autors: Alle Ideen und Maßnahmen müssen immer unter Berücksichtigung der Persönlichkeitsrechte und des jeweiligen Schutzkonzeptes der Kita entwickelt und durchgeführt werden.

6.3.1 Aufbau und Struktur

Das Fortbildungsformat wurde vom Autor als modularer Online-Kurs mit einem Gesamtumfang von rund 12 bis 15 Stunden entwickelt. Es kann wahlweise als vierwöchiger Blended-Learning-Kurs (Pilotto 2021) oder als zweitägiges Intensivseminar umgesetzt werden. Die digitale Struktur ermöglicht es den Teilnehmenden, Lerninhalte flexibel zu bearbeiten und gleichzeitig in den Austausch mit anderen Kitas zu treten.

Die Kursstruktur folgt einem „progressiven Kompetenzmodell“ (North et al. 2018): von der Wissensvermittlung über die Anwendung bis hin zur Reflexion und Transferleistung. Jedes Modul kombiniert theoretische Impulse mit praktischen Übungen und schließt mit einer konkreten Arbeitsaufgabe ab.

- **Modul 1: Grundlagen des Kita-Fundraisings**

Im ersten Modul werden grundlegende Begriffe, rechtliche Rahmenbedingungen und Prinzipien des Fundraisings eingeführt. Die Teilnehmenden reflektieren ihre eigene Einrichtung im Hinblick auf vorhandene Ressourcen, Zielgruppen und Potenziale. Ein sogenannter ‚Fundraising-Check‘ unterstützt dabei, vorhandene Strukturen zu analysieren und Entwicklungsfelder sichtbar zu machen.

- **Modul 2: Elternarbeit, Netzwerke und Fördervereine**

Das zweite Modul fokussiert auf die Aktivierung des sozialen Umfelds. Eltern und Fördervereine bilden häufig das Fundament erfolgreicher Fundraising-Aktivitäten. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Beziehungen gepflegt, Netzwerke aufgebaut und gemeinsame Ziele formuliert werden können. Praxisbeispiele zeigen, wie Kitas mit lokalen Betrieben oder Vereinen Kooperationen eingehen können, die über reine Geldspenden hinausgehen.

- **Modul 3: Online-Fundraising und Crowdfunding**

Das dritte Modul dient der Vertiefung und greift aktuelle Entwicklungen des digitalen Fundraisings auf. Plattformen wie *betterplace.org* oder *Startnext* bieten niederschwellige Möglichkeiten, Kita-Projekte öffentlich vorzustellen und Spenden transparent zu sammeln (Reschke 2020). Die Teilnehmenden erlernen die Grundlagen von Storytelling, digitaler Kommunikation und Datenschutz. Im praktischen Teil entwickeln sie eine eigene Mini-Kampagne, die sie auf Wunsch in ihrer Einrichtung realisieren können.

- **Modul 4: Projektplanung, Umsetzung und Nachhaltigkeit**

Das abschließende Modul vermittelt Kompetenzen in der strategischen Planung (inkl. Zielgruppenanalyse) und der Evaluation von Fundraising-Projekten. Themen sind Zieldefinition, Budgetierung, Zeitplanung, Spender:innenbindung und Öffentlichkeitsarbeit. Die

Teilnehmenden stellen ihre Konzepte vor und erhalten Feedback von der Gruppe. So wird das Gelernte durch kollegialen Austausch vertieft und reflektiert.

6.3.2 Methodische Reflexion und Begründung der Formatwahl

Die Entscheidung für ein online-basiertes Fortbildungsformat beruht auf mehreren Überlegungen. Zum einen erlaubt die digitale Form eine flexible Teilnahme, was insbesondere für pädagogische Fachkräfte mit unregelmäßigen Arbeitszeiten von Vorteil ist. Zum anderen ermöglicht sie den Aufbau überregionaler Netzwerke, die für den Erfahrungsaustausch im Bereich Fundraising wertvoll sind.

Aus methodischer Sicht folgt die Gestaltung dem Prinzip des ‚Blended Learning‘, das synchrone (Live-Sessions) und asynchrone Lernphasen kombiniert. Dadurch können theoretische Inhalte individuell erarbeitet und in Gruppenphasen praktisch vertieft werden. Diese Kombination unterstützt nachhaltiges Lernen und begünstigt den Transfer in die Praxis (Pilotto 2021, S. 65–67).

Ein weiterer Aspekt betrifft die Lernmotivation: Fundraising ist ein feldübergreifendes Thema, das sowohl betriebswirtschaftliche als auch kommunikative als auch pädagogische Kompetenzen berührt. Ein praxisnahes, interaktives Lernformat ermöglicht es, diese Vielfalt erfahrbar zu machen. Das eigenständige Entwickeln einer Spendenkampagne erzeugt Selbstwirksamkeit und stärkt die Identifikation mit der eigenen Einrichtung – ein zentraler Faktor für nachhaltiges Engagement (Döring 2019, S. 115).

6.3.3 Evaluation und Qualitätssicherung

Zur Sicherstellung der Qualität und der Wirksamkeit des Formats wurde ein mehrstufiges Evaluationskonzept entwickelt. Auf der Teilnehmendenebene werden nach jeder Lerneinheit Feedbackbögen eingesetzt, die Rückmeldung zu Verständlichkeit, Praxisbezug und Anwendbarkeit erfassen. Darüber hinaus werden die entwickelten Projektideen im Plenum vorgestellt und gemeinsam reflektiert. Auf der Programmebene erfolgt eine begleitende Evaluation durch die Kursleitung. Dabei werden Teilnahmequoten, Aktivitätsraten in Online-Phasen sowie qualitative Rückmeldungen ausgewertet. Optional kann eine Follow-up-Befragung drei bis sechs Monate nach Kursende durchgeführt werden, um zu prüfen, ob und wie Fundraising-Projekte in den Einrichtungen umgesetzt wurden.

Die Evaluation verfolgt damit sowohl formative als auch summative Ziele: Sie dient der stetigen Verbesserung des Formats und ermöglicht zugleich Aussagen über Lernerfolg und Nachhaltigkeit.

6.3.4 Bedeutung für die Professionalisierung frühpädagogischer Arbeit

Das vorgestellte Fortbildungsformat leistet einen Beitrag zur Professionalisierung von Kindertageseinrichtungen im Spannungsfeld zwischen Bildungsauftrag, Ressourcenmanagement und gesellschaftlicher Verantwortung. Fundraising wird hier als Kompetenzfeld verstanden, das über wirtschaftliche Aspekte hinausgeht: Es fördert kommunikative Fähigkeiten, Teamarbeit und strategisches Denken.

Im pädagogischen Alltag kann Fundraising zudem als Instrument der Partizipation genutzt werden. Kinder, Eltern und Mitarbeitende erleben, dass ihre Ideen zählen und konkrete Wirkung entfalten können. Dadurch werden Selbstwirksamkeit und Gemeinschaftssinn gestärkt – zentrale Elemente einer demokratisch-partizipativen Bildungspraxis.

Zugleich eröffnet die Einbindung von Fundraising neue Perspektiven auf Kooperation und Öffentlichkeitsarbeit. Kitas, die aktiv kommunizieren und transparent über ihre Ziele berichten, erfahren höhere gesellschaftliche Anerkennung und stärken ihre Position als lernende Organisationen.

Das Fortbildungsformat „Kita-Fundraising – Einführung und Vertiefung“ zeigt, dass wirtschaftliches Denken und pädagogische Werte sich nicht ausschließen, sondern gegenseitig befördern können. Indem Fundraising als pädagogisch anschlussfähiger Prozess begriffen wird, trägt die Fortbildung dazu bei, Kitas als zukunftsorientierte, selbstwirksame Akteure im Bildungswesen zu positionieren.

6.4 Imagewechsel

Durch gezieltes Fundraising und aktives Community Building kann die Kita einen nachhaltigen Imagewandel vollziehen (vgl. Urselmann 2018, S. 8): weg von der reinen Betreuungseinrichtung hin zu einem offenen, zukunftsorientierten und gemeinschaftlich getragenen Bildungsort. Die beschriebenen Maßnahmen – von kreativen Spendenaktionen über Unternehmenskooperationen bis hin zu transparenten Förderprojekten – zeigen, dass die Kita Verantwortung übernimmt und sich aktiv in das gesellschaftliche Leben des Stadtteils einbringt. So wird sie zunehmend als sozialer Treffpunkt, Ort der Teilhabe und Plattform für Engagement wahrgenommen. Dieser Imagewechsel stärkt nicht nur die Außenwirkung, sondern auch das innere Selbstverständnis der Kita. Eltern, Mitarbeitende und Unterstützer:innen erleben, dass ihre Beiträge sichtbar Wirkung zeigen und dass gemeinsames Handeln Veränderungen bewirken kann. Gleichzeitig entsteht eine neue Offenheit nach außen: Unternehmen, Stiftungen und Privatpersonen erkennen die Kita als professionellen, verlässlichen und transparenten Partner, dem sie gerne ihr Vertrauen schenken.

Langfristig führt dieser Prozess dazu, dass die Kita nicht mehr nur als Bildungseinrichtung, sondern als Herzstück der Nachbarschaft gesehen wird – ein Ort, an dem Gemeinschaft, Verantwortung und Zukunftsgestaltung zusammenkommen (Sellmann 2017).

7 Fazit und Handlungsempfehlungen

7.1 Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse

Mit der vorliegenden Masterarbeit wurde die Frage untersucht, inwieweit Fundraising als nachhaltiges und zukunftsorientiertes Finanzierungsinstrument für katholische Kindertageseinrichtungen geeignet ist. Ausgangspunkt war die Beobachtung, dass die finanzielle Basis kirchlicher Bildungsarbeit infolge fortschreitender Säkularisierung zunehmend unter Druck gerät. Sinkende Kirchensteuereinnahmen, wachsende gesellschaftliche Erwartungen an Bildungsqualität und steigende Kosten führen zu einer strukturellen Schieflage, die traditionelle Finanzierungsmodelle mittelfristig infrage stellt. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, alternative und diversifizierte Einnahmequellen zu erschließen, die sowohl wirtschaftliche Stabilität sichern als auch mit den ethischen und sozialen Werten katholischer Trägerschaft vereinbar sind.

Es konnte gezeigt werden, dass Fundraising im kirchlichen Kita-Kontext weit über die reine Mittelbeschaffung hinausgeht. Es stellt vielmehr ein soziales und kommunikatives Instrument dar, das Beziehungen aufbaut, Vertrauen schafft und Gemeinschaft stärkt. Fundraising generiert nicht nur finanzielle Ressourcen, sondern auch soziales Kapital, das in Form von Engagement, Identifikation und gesellschaftlicher Teilhabe wirksam wird. Insbesondere im säkularen Umfeld erweist sich Fundraising als Brücke zwischen Kirche und Gesellschaft: Es eröffnet Möglichkeiten, über Werte, Verantwortung und Solidarität in den Dialog zu treten und die katholische Kita als lebendige, gesellschaftlich relevante Institution sichtbar zu machen.

Die empirische Untersuchung im Träger Hedi Kitas hat dabei ein vielschichtiges Bild ergeben. Etwa zwei Drittel der befragten Leitungskräfte kennen den Begriff Fundraising und assoziieren ihn mit Spendenaktionen und Elternengagement, während rund ein Drittel noch über wenig Wissen oder praktische Erfahrung verfügt. Gleichzeitig wurde deutlich, dass mehr als die Hälfte der Einrichtungen bislang keine systematischen Fundraising-Aktivitäten durchführt. Fundraising wird vielfach als Zusatzaufgabe verstanden, die von motivierten Einzelpersonen getragen wird, ohne institutionelle Verankerung oder strategische Planung. Nur ein geringer Teil der Kitas verfügt über feste Zuständigkeiten, definierte Ziele oder qualifiziertes Personal für Fundraising.

Trotz dieser strukturellen Defizite zeigt sich ein deutliches Potenzial: Einrichtungen, die bereits regelmäßig Fundraising betreiben, berichten von positiven Effekten auf Gemeinschaft,

Elternbindung und Reputation. Insbesondere Fördervereine übernehmen dabei eine zentrale Funktion. Wo sie aktiv sind, findet Fundraising häufiger statt, ist erfolgreicher und nachhaltiger. Die Analyse der Umfrageergebnisse verdeutlicht auch, dass die Mehrheit der Führungskräfte ein ausgeprägtes Interesse an Fortbildung, Austausch und professioneller Begleitung zeigt. Diese Lernbereitschaft stellt eine wesentliche Grundlage für die zukünftige Entwicklung des Fundraisings innerhalb katholischer Trägerschaft dar.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass Fundraising bislang zwar punktuell durchgeführt, aber nicht systematisch in katholischen Kitas verankert ist. Es mangelt an strategischer Planung, institutioneller Unterstützung und personellen Ressourcen. Zugleich bestehen große Chancen: Fundraising kann – richtig implementiert – nicht nur zur finanziellen Entlastung beitragen, sondern auch die Identität, die Sichtbarkeit und die gesellschaftliche Verankerung katholischer Kitas stärken. Damit wird es zu einem Zukunftsinstrument, das ökonomische und soziale Nachhaltigkeit miteinander verbindet.

7.2 Praktische Empfehlungen für katholische Kita-Träger

Aus den gewonnenen Erkenntnissen ergeben sich klare Implikationen für die Praxis. Damit Fundraising als tragfähige und wirksame Säule der Kita-Finanzierung etabliert werden kann, bedarf es eines ganzheitlichen Ansatzes, der strukturelle, organisatorische und kulturelle Veränderungen umfasst.

Erstens sollte Fundraising strategisch in das Selbstverständnis und die Organisationsstruktur katholischer Kita-Träger integriert werden. Es darf nicht als Zusatzaufgabe betrachtet werden, sondern muss Teil der langfristigen Entwicklungsplanung sein. Die Einrichtung einer zentralen ‚Fachstelle Fundraising‘ innerhalb des Trägers kann dabei wesentlich zur Professionalisierung beitragen. Eine solche Stelle sollte Beratungs-, Koordinations- und Schulungsfunktionen übernehmen, rechtliche Rahmenbedingungen sichern und die Kitas bei der Planung und der Umsetzung von Aktionen begleiten. Dadurch entsteht eine verbindliche Struktur, die Wissen bündelt und Synergieeffekte zwischen einzelnen Einrichtungen ermöglicht.

Zweitens ist die Qualifizierung der Mitarbeitenden von zentraler Bedeutung. Führungskräfte und pädagogisches Personal benötigen fundiertes Wissen zu den Themen Spendenrecht, Kommunikationsstrategien, Projektentwicklung, Fördermittelmanagement und Öffentlichkeitsarbeit. Der in dieser Arbeit entwickelte Vorschlag eines „Zertifikatskurses Kita-Fundraising“ kann als Modell dienen, um dieses Wissen systematisch zu vermitteln. Ergänzend sollten regelmäßige Austauschformate, digitale Schulungen und regionale Vernetzungsgruppen geschaffen werden, um den Wissenstransfer langfristig zu sichern.

Drittens sollten katholische Träger den Aufbau und die Unterstützung von Fördervereinen aktiv fördern. Die empirischen Ergebnisse haben gezeigt, dass Fördervereine ein wichtiger Motor

für erfolgreiches Fundraising sind. Sie verankern Engagement vor Ort, fördern Elternbeteiligung und schaffen zusätzliche Ressourcen. Träger können hier durch vereinfachte Verwaltungsprozesse, Vorlagen und Schulungsmaterialien eine entscheidende Hilfestellung leisten.

Viertens bedarf es einer Professionalisierung der Kommunikationsarbeit. Fundraising lebt von Vertrauen, Transparenz und emotionaler Beteiligung. Kitas sollten ihre Projekte sichtbar machen, über erzielte Erfolge berichten und Spender:innen regelmäßig wertschätzend einbeziehen. Digitale Medien, Social-Media-Plattformen und Crowdfunding-Tools bieten hier neue Möglichkeiten, insbesondere um jüngere Zielgruppen und gesellschaftlich weniger kirchenverbundene Menschen zu erreichen.

Fünftens sollten katholische Kita-Träger verstärkt Kooperationen mit externen Akteur:innen eingehen. Unternehmen, lokale Initiativen, Stiftungen oder Vereine können wertvolle Partner:innen sein, wenn gemeinsame Werte, gesellschaftliche Verantwortung und Bildungsinteressen im Mittelpunkt stehen. Solche Partnerschaften schaffen nicht nur finanzielle Entlastung, sondern fördern auch die gesellschaftliche Vernetzung und Reputation der Einrichtung.

Schließlich sollte Fundraising immer im Einklang mit den christlichen Grundwerten von Nächstenliebe, Solidarität und Gemeinwohl gestaltet werden. Es geht nicht allein um die Akquise von Geldmitteln, sondern um die Stärkung einer Kultur des Teilens und der Verantwortung. Ein werteorientiertes Fundraising kann ein glaubwürdiges Zeichen für die Relevanz katholischer Bildungsarbeit in einer säkularen Gesellschaft setzen.

Langfristig können katholische Kita-Träger durch die strategische Einführung und die Professionalisierung von Fundraising ihre finanzielle Basis breiter aufstellen, Innovationspotenziale aktivieren und ihre Rolle als gesellschaftlich bedeutsame Bildungsakteure sichern. Fundraising wird damit zu einem integralen Bestandteil nachhaltiger Trägerentwicklung – ökonomisch, sozial und spirituell.

7.3 Ausblick auf zukünftige Entwicklungen

Mit Blick auf die kommenden Jahre wird deutlich, dass Fundraising für katholische Kindertageseinrichtungen an strategischer Bedeutung gewinnen wird. Die fortschreitende Säkularisierung, der demografische Wandel, sinkende Geburtenzahlen (Sonntag 2025, El-Mafaalani et al. 2025) und die schwindende Bindungskraft religiöser Institutionen verändern die Rahmenbedingungen kirchlicher Bildungsarbeit tiefgreifend. Träger müssen daher neue Wege der Finanzierung, der Partizipation und der Vernetzung entwickeln, um ihre Bildungs- und Erziehungsarbeit langfristig sichern zu können.

Zukünftig wird Fundraising digitaler, vernetzter und professioneller gestaltet sein. Online-Fundraising, Crowdfunding-Plattformen und digitale Spendentools eröffnen neue Möglichkeiten, Unterstützer:innen über konfessionelle und geografische Grenzen hinweg zu gewinnen.

Besonders jüngere Generationen reagieren positiv auf transparente, niedrighschwellige und partizipative Spendenformate, die soziale Wirkung unmittelbar sichtbar machen. Kitas, die diese Kommunikationsformen gezielt einsetzen, können ihre Reichweite und ihre Attraktivität erheblich steigern und zugleich die öffentliche Wahrnehmung kirchlicher Bildungsarbeit modernisieren.

Parallel dazu wird die Relevanz von Wirkungstransparenz weiter zunehmen. Spender:innen und Partner:innen erwarten nachvollziehbare Nachweise über den Einsatz und die Wirkung ihrer Unterstützung. Fundraising wird damit künftig noch stärker mit Konzepten des Wirkungsmanagements, der Sozialberichterstattung und des Controllings verknüpft sein. Dies eröffnet auch neue Chancen, die gesellschaftliche Bedeutung kirchlicher Kitas quantitativ und qualitativ zu dokumentieren und ihren Beitrag zur Bildungslandschaft öffentlich sichtbar zu machen.

Ein weiterer zentraler Entwicklungspfad liegt in der ökumenischen Zusammenarbeit. Angesichts gemeinsamer Herausforderungen wie Mitgliederschwund, Fachkräftemangel und rückläufiger Finanzmittel wird Fundraising zunehmend zu einem Handlungsfeld, das über konfessionelle Grenzen hinausgedacht werden muss. Bereits heute zeigen sich erfolgreiche ökumenische Modelle, in denen katholische und evangelische Träger gemeinsam Spendenkampagnen, Benefizveranstaltungen oder Bildungsprojekte realisieren. Diese Kooperationen ermöglichen nicht nur eine effizientere Nutzung von Ressourcen, sondern senden auch ein starkes Signal der Einheit und der Solidarität in einer pluralen Gesellschaft.

„Ökumenisches Fundraising“ kann dabei als Ausdruck gelebter christlicher Gemeinschaft verstanden werden. Es bündelt das Engagement unterschiedlicher kirchlicher Traditionen in der gemeinsamen Verantwortung für Kinder, Familien und Bildungsgerechtigkeit. Wo Konfessionen nicht in Konkurrenz, sondern in Kooperation treten, entstehen neue Räume für Innovation und Glaubwürdigkeit. Gemeinsame Projekte in Bereichen wie Umweltbildung, Inklusion oder Familienförderung können durch ökumenisches Fundraising sowohl finanziell als auch gesellschaftlich größere Wirkung entfalten.

Darüber hinaus eröffnet die ökumenische Perspektive auch den Dialog mit säkularen und zivilgesellschaftlichen Partnern. In der Verbindung von christlicher Werteorientierung und sozialer Verantwortung kann Fundraising zu einer Brücke werden – zwischen kirchlichen und nicht kirchlichen Akteur:innen, zwischen Religion und Gesellschaft, zwischen Tradition und Moderne. Es trägt dazu bei, dass christliche Bildungsarbeit auch in einer säkularen Umgebung als glaubwürdig, relevant und zukunftsfähig wahrgenommen wird.

Langfristig zeichnet sich ab, dass Fundraising im Kita-Bereich nicht nur als Reaktion auf finanzielle Engpässe verstanden werden darf, sondern als integraler Baustein einer neuen Kultur des Gebens und Teilens. Diese Kultur verbindet wirtschaftliche Vernunft mit spiritueller

Verantwortung. Wenn katholische Träger diese Dimension erkennen und in Kooperation mit evangelischen und zivilgesellschaftlichen Partner:innen gestalten, kann Fundraising zu einem Lernfeld werden, das über die reine Finanzierung hinaus gesellschaftliche Sinnstiftung ermöglicht.

Insgesamt deutet vieles darauf hin, dass Fundraising in Zukunft zu einem verbindenden Element zwischen Kirche und Gesellschaft, zwischen Konfessionen und Generationen werden kann. Es bietet katholischen Kita-Trägern die Chance, ihre Bildungsarbeit nachhaltig abzusichern, ökumenische Zusammenarbeit zu vertiefen und gleichzeitig ein modernes, offenes und solidarisches Verständnis von Kirche zu verkörpern. Damit kann Fundraising zu einem zentralen Bestandteil einer erneuerten, zukunftsfähigen und glaubwürdigen kirchlichen Bildungslandschaft werden. Every Gift Makes a Difference!

Literaturverzeichnis

Anheier, H. K. (2014): Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy (2. Aufl.). Routledge.

Anheier, H. K. (2023): Handbook of Nonprofit and Social Economy Statistics. Springer VS.

Bannenberg, T. (2002): Social Sponsoring & Fundraising (Sonderheft). In: Kindergarten heute – Zeitschrift für Erziehung (Nr. 229). Herder Freiburg.

Belle, M. (2006): Fördergelder: freiwillige Mittel aus öffentlicher Hand und Stiftungen. In: Fundraising Akademie (Hrsg.). (2006): Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden (3. Aufl.). Springer Gabler, S. 429–434.

Bennett, R. (2006): Predicting the lifetime durations of donors to charities. Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 15(1–2), S. 67–94.

Betterplace (2024): Leitfaden: Erfolgreiches Online-Fundraising für kleine Organisationen. Zugriff am 20. Oktober 2025 unter <https://www.betterplace.org>.

Breuer, M. (2012): Religiöser Wandel als Säkularisierungsfolge: Differenzierungs- und Individualisierungsdiskurse im Katholizismus. Springer VS.

Bruhn, M. (2021): Marketing für Nonprofit-Organisationen: Konzepte, Strategien und Instrumente. Springer Gabler.

Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR). (2025): Soziale Innovationen. Zugriff am 19. Dezember 2025 unter [Soziale Innovationen - BMFTR](#).

Burnett, K. (2002): Relationship Fundraising: A Donor-Based Approach to the Business of Raising Money (2. Aufl.). Jossey-Bass.

Büscher, A. (2015): Fundraising in Kirche und Diakonie: Strategien und Perspektiven kirchlicher Mittelbeschaffung. Gütersloher Verlagshaus.

Dachverband Berliner Kinder- und Schülerläden e. V. (DaKS). (2022): Finanzfibel 2022: Ratgeber zur Kitafinanzierung. Berlin.

Deutsche Bischofskonferenz. (2023/24): Kirchliche Statistik. Allgemein – Zahlen und Fakten. Zugriff am 1. September 2024 unter <https://www.dbk.de>.

Deutscher Fundraising Verband (DFRV). (2024): Fachgruppe Kirche – Netzwerk für kirchliches Fundraising. Zugriff am 15. Oktober 2025 unter <https://www.dfrv.de/arbeitsgruppen/fachgruppen/kirche>.

- Dohle, M. (2018):** Fundraising für Kindertagesstätten: Ansätze und Herausforderungen. In: Praxis Fundraising in kirchlichen Einrichtungen. Kohlhammer.
- Domradio.de. (2024):** Wenn Katholiken zur Minderheit werden. Zugriff am 8. Oktober 2025 unter [Wie soll man mit Säkularisierung in Europa umgehen? | DOMRADIO.DE.](#)
- Döring, P. (2019):** Fundraising für Non-Profit-Organisationen: Strategien – Instrumente – Praxis. Springer Gabler.
- Eikenberry, A. M. (2009):** Giving Circles: Philanthropy, Voluntary Association, and Democracy. Indiana University Press.
- El-Mafaalani, A., Kurtenbach, S., Strohmeier, K. P.:** Kinder Minderheit ohne Schutz. Aufwachsen in der alternden Gesellschaft (6. Aufl.). Verlag Kiepenheuer & Witsch GmbH & Co. KG.
- Erzbistum Berlin. (2023):** Geschäftsordnung für die örtlichen Kuratorien gemäß § 12 Abs.1 der Satzung des Verbandes „Kitas im Erzbistum Berlin – Zweckverbandes der katholischen Kirchengemeinden im Erzbistum Berlin, Anlage ABl. 08/2023 Erzbistum Berlin.
- Etscheid-Stams, M., Laudage-Kleeberg, R., Rünker, T. (2018):** Kirchnaustritt – oder nicht? Wie Kirche sich verändern muss. Herder.
- Evangelisch.de. (o. J.):** Fundraising. Zugriff am 11. November 2025 unter [Fundraising | evangelisch.de.](#)
- Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (EKBO). (2023):** Fundraising in der Kirche. Zugriff am 15. Oktober 2025 unter <https://fundraising.ekbo.de>.
- Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) & Deutsche Bischofskonferenz (DBK). (2022):** Wovon die Kirche lebt: Kirchliche Einnahmen im Spannungsfeld zwischen Gabe, Beitrag, Steuer und Entgelt. EKD & DBK. Zugriff am 15. Oktober 2025 unter <https://www.ideenheber.de>.
- Fabisch, N. (2013):** Fundraising: Spenden, Sponsoring und mehr (3. Aufl.). C. H. Beck.
- Fischer, K. (2006a):** Multi-Channel-Fundraising. In: Fundraising Akademie (Hrsg.). (2006): Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden (3. Aufl.). Springer Gabler, S. 557–567.
- Fischer, K. (2006b):** Strategische Planung im Fundraising. In: Fundraising Akademie (Hrsg.). (2006): Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden (3. Aufl.). Springer Gabler, S. 211–224.
- Föhl, U., Friedrich, C. (2022):** Quick Guide Onlinefragebogen: Wie Sie Ihre Zielgruppe professionell im Web befragen. Springer Gabler.

- Fundraising Akademie (Hrsg.). (2006):** Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden (3. Aufl.). Springer Gabler.
- Fundraising Evangelisch. (2024):** Kirchliches Fundraising in der Evangelischen Kirche in Deutschland. EKD. Zugriff am 15. Oktober 2025 unter <https://www.fundraising-evangelisch.de>.
- Gabriel, K. (2009):** Pluralisierung und Individualisierung – Tendenzen und Reaktionen in Religionsgemeinschaften und Gesellschaft. In: B. Schröder & W. Kraus (Hrsg.): Religion im öffentlichen Raum. transcript Verlag, S. 19–36.
- Guo, C., Musso, J. (2007):** Representation in nonprofit and voluntary organizations: A conceptual framework. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 36(4), S. 673–690.
- Haibach, M. (2006a):** Handbuch Fundraising: Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis. Campus.
- Haibach, M. (2006b):** In: Fundraising Akademie (Hrsg.). (2006): Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden (3. Aufl.). Springer Gabler, S. 88–93.
- Haunert, F. (2006):** Unternehmenskooperation: Firmenspenden, Corporate Volunteering, Sponsoring. In: Fundraising Akademie (Hrsg.). (2006): Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden (3. Aufl.). Springer Gabler, S. 442–455.
- Hedi Kitas Erzbistum Berlin. (o. J.):** Verband – Gemeinsam getragen. Zugriff am 10. Dezember 2025 unter <https://hedikitas.de/verband/>.
- Helmig, B., Boenigk, S. (2012):** Nonprofit Management. München Vahlen.
- Hentze, T. (2025):** Kirchen nehmen immer weniger Steuern ein. Zugriff am 7. November 2025 unter [Kirchen nehmen immer weniger Steuern ein - Institut der deutschen Wirtschaft \(IW\)](#).
- Hildebrandt, A., Jäckle, S., Wolf, F. & Heindl, A. (2015):** Methodologie, Methoden, Forschungsdesign: Ein Lehrbuch für fortgeschrittene Studierende der Politikwissenschaft. Springer VS.
- Hildebrandt, F., Preissing, C. (2016):** Wertebildung in der Kita: Frühkindlicher Bildungsort mit vielen Zusatzaufgaben. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Werte lernen und leben: Theorie und Praxis der Wertebildung in Deutschland. Verlag Bertelsmann Stiftung, S. 93–114.
- Hönig, H.-J., Schulz, L. (2006):** Spenderbetreuung. In: Fundraising Akademie (Hrsg.). (2006): Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden (3. Aufl.). Springer Gabler, S. 285–309.
- Hogrebe, N. (2014):** Bildungsfinanzierung und Bildungsgerechtigkeit: Der Sozialraum als Indikator für eine bedarfsgerechte Finanzierung von Kindertageseinrichtungen? Springer VS.

Howaldt, J., Schwarz, M. (2017): Soziale Innovation: Konzepte, Forschungsfelder und Perspektiven. Springer VS.

Katholisch.de. (2020): Fundraising in der katholischen Kirche. Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz. Zugriff am 25. Oktober 2025 unter <https://www.katholisch.de/artikel/218-fundraising>.

Katholisch Nachrichten Agentur (KNA). (2025): Glaube schwindet. Trendstudie zeigt wachsende Säkularisierung in Deutschland. Zugriff am 12. November 2025 unter [Trendstudie zeigt wachsende Säkularisierung in Deutschland | DOMRADIO.DE](#).

Klug, W. & Kaiser-Kratzmann, J. (2020): Erfolgreiches Kita-Management: Unternehmens-Handbuch für LeiterInnen und Träger von Kitas (5. Aufl.). Ernst Reinhardt Verlag.

Kögler, T. (2010): Kirchliches Fundraising als Profession: Entwicklung und Selbstverständnis. Evangelische Verlagsanstalt.

Konrad, A. (2020): Zielgruppen analysieren: Wie Sie mit Leichtigkeit die Bedürfnisse Ihrer Kunden herausfinden, mit Ihrer Buyer Persona kommunizieren und Ihren Umsatz steigern. Independently published.

Kotler, P., Lee, N., Roth, M. (2021): Social Marketing: Changing Behaviors for Good (6. Aufl.). Sage Publications.

Kroeber, W. (2006): Konzeptionslehre. Grundlagen des Sozialmarketings. In: Fundraising Akademie (Hrsg.). (2006): Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden (3. Aufl.). Springer Gabler, S. 225–232.

Leinhäupl, A. (2016): Der Dienst am Nächsten als zentrale Aufgabe. In: H. Helmchen-Menke & A. Leinhäupl (Hrsg.), Kita als pastoraler Ort: Rahmenbedingungen – Praxisbausteine – Perspektiven. Ein Handbuch (S. 161–164). Schwabenverlag.

Moosbrugger, H., Brandt, H. (2020): Antwortformate und Itemtypen. In: H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), Testtheorie und Fragebogenkonstruktion (3., vollständig neu bearb., erweiterte und aktualisierte Aufl., Springer, S. 93–117.

Moosbrugger, H., Kelava, A. (Hrsg.). (2020): Testtheorie und Fragebogenkonstruktion (3., vollständig neu bearb., erw. und aktualisierte Aufl.). Springer.

Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A. & Hamdouch, A. (Hrsg.). (2013): The International Handbook on Social Innovation. Edward Elgar.

North, K., Reinhardt, K., Sieber-Suter, B. (2018): Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln. Mit vielen Praxisbeispielen (3. Aufl.). Springer Gabler.

Ostrander, S. A. (2007): The growth of donor control: Revisiting the social relations of philanthropy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2), S. 356–372.

Otto, A. (2025): Geld ist oft nur letztes Motiv [Interview]. Zugriff am 12. April 2025 unter <https://www.domradio.de/artikel/zwischenenergebnis-zur-studie-ueber-kirchenaustritteund-verbleib>.

Phills, J. A., Deiglmeier, K. & Miller, D. T. (2008): Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), S. 34–43.

Pilotto, L. M. (2021): Blended Learning. Innere Differenzierung in der Erwachsenenbildung. Springer VS.

Pollack, D., Rosta, G. (2025): Religion in der Moderne. Ein internationaler Vergleich (3. aktualisierte und erweiterte Aufl.). Frankfurt/New York.

Priller, E., Zimmer, A. (2006): Der Nonprofit-Sektor oder Dritte Sektor in Deutschland. In: *Fundraising Akademie* (Hrsg.). (2006): Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden (3. Aufl.). Springer Gabler, S. 56–67.

Putnam, R. D. (2000): *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster.

Reschke, J. (Hrsg.). (2020): Online-Fundraising. Digitales Spendensammeln: Wie Sie soziale Projekte und Organisationen erfolgreich finanzieren. Springer Gabler.

Rommelspacher, B. (2017): Wie christlich ist unsere Gesellschaft? Das Christentum im Zeitalter von Säkularität und Multireligiosität. transcript Verlag.

Roth, X. (2009): Starker Träger – starke KiTa: Die Aufgaben des Trägers verstehen und kooperieren. Zugriff am 25. Juli 2025 unter [kindergarten heute - Das Leitungsheft 1 2009, 2. Jahrgang](#).

Salamon, L. M. (2003): *The Resilient Sector: The Future of Nonprofit America*. Brookings Institution Press.

Sargeant, A. (2001): Relationship fundraising: How to keep donors loyal. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(2), S. 177–192.

Sargeant, A., Jayne, G. (2021): *Fundraising Management: Analysis, Planning and Practice* (4. Aufl.). Routledge.

- Sargeant, A., Shang, J. (2020):** Fundraising Principles and Practice (2. Aufl.). Routledge.
- Sargeant, A. & Woodliffe, L. (2007):** Building donor loyalty: The antecedents and role of commitment in the context of charity giving. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 18(2), S. 47–68.
- Schiffer, C. (o. J.):** Wie aus Klicks Kunden werden: Die richtige Zielgruppe finden, definieren und erfolgreich ansprechen. Redline Verlag.
- Schiersmann, C., Thiel, H.-U. (2018):** Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen (5. Aufl.). Springer VS.
- Schneider, G., Toyka-Seid. (2024):** Säkularisierung. Zugriff am 15. September 2025 unter [Säkularisierung | bpb.de](https://www.bpb.de/skularisierung).
- Schüller, T. (2023):** Unheilige Allianz. Warum sich Staat und Kirche trennen müssen, Hanser Verlag.
- Schwarze, M. (2019):** Fundraising in Kirche und Diakonie: Theologische Grundlagen und praktische Ansätze. Evangelische Verlagsanstalt.
- Schwöbel, C. (2019):** Europa ohne Gott? Ansichten eines säkularen Zeitalters. In: M. Meyer-Blanck (Hrsg.), *Christentum und Europa. XVI. Europäischer Kongress für Theologie* (10.–13. September 2017 in Wien). Evangelische Verlagsanstalt, S. 106–119.
- Sellmann, M. (2017):** Kitas als pastorale und als kommunale Innovationsorte: Das Münsteraner Projekt „Kita – Lebensort des Glaubens“ in pastoraltheologischer Perspektive. In: M. Fischer, D. Beisenkötter (Hrsg.), *Kita als Lebensort des Glaubens*. Lambertus-Verlag, S. 201–221.
- Simsa, R. (2022):** Nonprofit-Organisationen im Wandel: Strukturen, Strategien, Governance. Springer VS.
- Simsa, R., Meyer, M. (2015):** Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit. Springer VS.
- Sonntag, D. (2025):** Wo Kitas um Kinder werben. Zugriff am 17. November unter [Kitas werben um Kinder: Sinkende Geburtenraten im Osten](#).
- Starz, S. (2006):** Stiftungsmarketing. In: *Fundraising Akademie* (Hrsg.). (2006): Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden (3. Aufl.). Springer Gabler, S. 435–441.
- Steiner, E., Benesch, M. (2021):** Der Fragebogen: Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung (6., aktualisierte und überarb. Aufl.). facultas Universitätsverlag.
- Tempel, E. R., Seiler, T. L. & Burlingame, D. F. (Hrsg.). (2016):** Achieving Excellence in Fundraising (4. Aufl.). Jossey-Bass.

Urselmann, M. (2017): Fundraising: Grundlagen, Strategien und Perspektiven. Kohlhammer.

Urselmann, M. (Hrsg.). (2024): Handbuch Fundraising (3. Aufl.). Springer Gabler.

Urselmann, M. (2018): Fundraising: Professionelle Mittelbeschaffung für gemeinwohlorientierte Organisationen (7. Aufl.). Springer Gabler.

Viest, O. (2025): Online-Fundraising. In: Urselmann, M. (Hrsg.).(2024): Handbuch Fundraising (3. Aufl.). Springer Gabler, S. 775–792.

Wuckelt, A. (2017): Religiöse Bildung in der KiTa: Ziele – Inhalte – Wege. Das Grundlagenbuch. Schwabenverlag.

Zahrnt, H. (2012): Kirche der Freiheit: Perspektiven kirchlicher Reformprozesse. Evangelische Verlagsanstalt.

Zerfaß, A. (2010): Strategische Kommunikation. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Eigenständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende wissenschaftliche Arbeit eigenständig, ohne Unterstützung Dritter und unter ausschließlicher Nutzung der angegebenen Quellen sowie der erlaubten Hilfsmittel angefertigt habe.

Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken wurden als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Des Weiteren versichere ich, dass die eingereichte elektronische Form meiner Masterarbeit mit der eingereichten schriftlichen, gedruckten Form vollständig übereinstimmt.

Ich bin damit einverstanden, dass meine Masterarbeit in der Bibliothek bereitgestellt wird.

Zur Erstellung dieser Arbeit habe ich generative KI (Large Language Models/LLMs) verwendet. Ich bestätige, dass dies im Einklang mit der „Richtlinie zum Einsatz generativer Künstlicher Intelligenz (KI) in wissenschaftlichen Arbeiten der Alice Salomon Hochschule Berlin“ erfolgt ist. Die Nutzungsbeschreibung ist gemäß § 5 der Richtlinie im Anhang dieser wissenschaftlichen Arbeit beigefügt.

Ich stimme zu, dass meine Arbeit zur Korrektur in eine generative KI hochgeladen werden darf.

Berlin, den 21.01.2026



Unterschrift

Nutzungsbeschreibung gemäß § 5 der „Richtlinie zum Einsatz generativer Künstlicher Intelligenz (KI) in wissenschaftlichen Arbeiten der Alice Salomon Hochschule Berlin“

1. Gegenstand der Nutzung

Im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit wurde Künstliche Intelligenz (KI) zur Unterstützung einzelner Arbeitsschritte eingesetzt. Die Nutzung diente insbesondere der Strukturierung, sprachlichen Überarbeitung sowie der inhaltlichen Unterstützung bei der Ausarbeitung von Textpassagen. Es wurden keine KI-generierten Inhalte ohne eigenständige fachliche Prüfung übernommen.

2. Eingesetzte Systeme

Folgende KI-gestützte Anwendungen wurden verwendet:

- *ChatGPT (OpenAI, Modell GPT-5)* zur Formulierungshilfe, Ideenentwicklung und zur sprachlichen Überarbeitung.

Die Nutzung erfolgte im Rahmen der geltenden Nutzungsbedingungen der jeweiligen Anbieter.

3. Zweck und Umfang der Nutzung

Die KI-Systeme dienten ausschließlich der Unterstützung im wissenschaftlichen Schreibprozess. Sie wurden nicht verwendet, um Forschungsergebnisse zu generieren oder inhaltliche Analysen automatisiert durchzuführen. Alle inhaltlichen Aussagen, Bewertungen und Schlussfolgerungen dieser Arbeit stammen von dem Autor selbst.

4. Transparenz und Verantwortung

Der Autor trägt die volle Verantwortung für die Richtigkeit, Nachvollziehbarkeit und wissenschaftliche Integrität sämtlicher Inhalte. KI-generierte Textvorschläge wurden kritisch geprüft, inhaltlich überarbeitet und gegebenenfalls angepasst, um wissenschaftlichen Standards zu entsprechen.

5. Datenschutz und ethische Aspekte

Bei der Nutzung von KI-Anwendungen wurden keine personenbezogenen oder vertraulichen Daten eingegeben. Es wurden ausschließlich Inhalte verarbeitet, die im Rahmen dieser Arbeit zur Veröffentlichung vorgesehen sind.