

Laut gedacht: Wenn Förderlogiken Organisati- onskultur prägen

Über Fördermittel, Resilienz und warum Diversifikation keine
BWL-Übung, sondern Autonomiepolitik ist.

Rafael Alfen | Fundraiser & M.A. Nonprofit Management



Meine Fundraising- „Karriere“ begann bei einem Verein, der sich – als strategische Entscheidung der Führungsebene – hochgradig abhängig gemacht hatte von Fördermitteln. Vorrangig aus dem Stiftungssektor. Ich war nur kurz dort. Zu kurz, um eine endgültige Diagnose zu stellen. Aber lang genug, um im Rückblick zu merken: Da war etwas, das mehr war als „nur Finanzierung“. Es war eine Logik. Eine innere Schwerkraft. Ein unsichtbarer Magnet, der Entscheidungen, Sprache und Prioritäten verschob.

Und wenn ich heute daran denke, fällt mir auf, wie schnell man dazu neigt, das zu romantisieren oder zu moralisieren. „Fördermittel sind gut“ oder „Fördermittel sind gefährlich“. Beides greift zu kurz.

Denn Stiftungen sind wichtig. Punkt. Sie sind eine zentrale Finanzierungsquelle für Zivilgesellschaft, Bildung, Engagement. Sie ermöglichen Innovation, sie setzen Impulse, sie schließen Lücken, die weder Markt noch Staat zuverlässig schließen. Ohne sie wäre vieles ärmer, leiser, weniger mutig.

Aber genau weil Stiftungen wichtig sind, lohnt sich ein zweiter Blick: nicht auf die Stiftung – sondern auf die Strukturwirkung von Förderung. Auf die Frage, was passiert, wenn Förderlogiken zu stark werden. Wenn Förderung nicht Ergänzung, sondern Fundament wird. Nicht Partnerschaft, sondern Existenzbedingung.

Denn wer fördert, bestimmt nicht alles.

Aber mehr, als wir oft zugeben.

Die große Zahl – und die kleine Realität

In Deutschland existieren mehr als 25.000 rechtsfähige Stiftungen bürgerlichen Rechts. Pro 100.000 Einwohner:innen sind das ungefähr 31 Stiftungen. Schätzungen gehen davon aus, dass Stiftungen Vermögen in einer Größenordnung von rund 100 Milliarden Euro verwalten. Und dass reine Förderstiftungen jährlich etwa drei Milliarden Euro ausschütten. Das klingt nach einem riesigen Fundus. Nach Möglichkeiten. Nach einem Markt, der nur darauf wartet, erschlossen zu werden.

Und genau darin liegt ein erster Denkfehler: Die Größe des Feldes wird schnell mit Zugänglichkeit verwechselt.

Denn Stiftungslandschaft heißt nicht automatisch „offenes Buffet“. Ein Teil der Stiftungen arbeitet rein operativ, vergibt also keine Mittel an externe Organisationen. Mischformen sind verbreitet, aber ebenfalls nicht immer antragsfreundlich. Und vor allem: Ein Großteil der Stiftungen fördert lokal oder regional – man könnte sagen: sehr nah an ihrer eigenen Verortung, an historischen Bindungen, an lokalen Ökosystemen. Viele Stiftungen sind klein, teils kaum sichtbar, teils ohne Website. Und selbst dort, wo grundsätzlich Förderung möglich ist, gilt: Satzung ist Satzung. Stiftungszwecke sind nicht verhandelbar. Passgenauigkeit ist nicht „nice to have“, sondern Bedingung.

Das heißt: Die Zahl 25.000 beruhigt. Die Praxis selektiert.

Und wo Selektion ist, entsteht Anpassung.

Fördermittel sind keine neutrale Ressource

Fördermittel wirken auf zwei Ebenen. Auf der Oberfläche sind sie Geld. Sie ermöglichen Projekte, Stellen, Programme. Sie geben Luft zum Atmen. Sie eröffnen Chancen.

Darunter sind sie aber auch etwas anderes: ein Set aus Regeln, Zeitachsen, Prioritäten. Fördermittel sind an Zwecke gebunden, an Laufzeiten, an Berichtspflichten, oft an Wirkungsannahmen und an eine bestimmte Vorstellung davon, was gerade „dran“ ist. Das ist weder unfair noch böse. Das ist schlicht das Wesen von Förderung: Wer Mittel gibt, braucht Orientierung, Kriterien, Verantwortung.

Aber: Kriterien sind nie neutral.

Sie spiegeln Annahmen darüber, was förderwürdig ist, was gesellschaftlich relevant ist, was als „Wirkung“ zählt – und was nicht. Sie spiegeln Risikologiken, Governance-Logiken, manchmal auch politische oder kulturelle Präferenzen. Und sie spiegeln die Tatsache, dass die Verantwortung asymmetrisch verteilt ist: Stiftungen riskieren Geld. Organisationen riskieren oft Existenz, Personal, Kontinuität.

Wenn Förderung ein großer Teil des Budgets ist, wird aus einem Regelwerk schnell ein Steuerungsinstrument. Nicht als Absicht. Sondern als Strukturwirkung. Diese Wirkung entsteht selten aus bewusster Einflussnahme – sie entsteht aus Design.

Förderabhängigkeit ist keine Schuld – aber eine Konstellation

Ich erinnere mich an dieses Gefühl aus meiner ersten Station: Nicht der Antrag war das Problem. Nicht die Stiftung. Sondern das, was im Hintergrund passierte. Die Organisation war – ohne dass das offen ausgesprochen wurde – permanent in einem Zustand der Anschlussfähigkeit. Sie musste anschlussfähig bleiben an Förderlogiken. An Zeitfenster. An Narrative. An Förderschwerpunkte.

Das ist eine Konstellation, in der Organisationen schnell anfangen, sich selbst durch die Brille der Förderfähigkeit zu betrachten. Nicht böswillig. Sondern rational. Ich erinnere mich, wie Jahresplanungen weniger vom Bedarf als vom nächsten Call bestimmt wurden. Wie Stellenprofile an Projektlaufzeiten angepasst wurden, statt an langfristige Entwicklungsziele. Wie Programme sprachlich so geschärft wurden, dass sie in Förderlinien passten – nicht um sie zu verfälschen, sondern um sie überhaupt möglich zu machen.

Wenn 70 oder 80 Prozent der Finanzierung aus Projekten kommt, die befristet und zweckgebunden sind, dann strukturieren diese Projekte nicht nur die Arbeit – sie strukturieren die Organisation. Personalverträge, Planungszyklen, Prioritätensetzungen, manchmal sogar das Selbstbild. Dann wird die Frage „Was brauchen unsere Zielgruppen?“ schleichend ergänzt durch eine zweite Frage: „Was ist gerade förderfähig?“

Und genau hier beginnt die Machtfrage. Nicht als Machtmissbrauch, sondern als Machtwirkung.

Innovation ist ein Versprechen – und manchmal ein Zwang

Stiftungen fördern gern Innovation. Modellprojekte. Pilotvorhaben. Skalierbarkeit. „Neue Ansätze“. Das ist sinnvoll. Denn Stiftungen sollen oft genau das: experimentieren, Impulse setzen, Neues ermöglichen.

Das Problem ist nur: Organisationen brauchen nicht nur Innovation. Sie brauchen Stabilität.

Stabilität ist aus dieser Brille das Unsexy, was es im sozialen Feld gibt. Stabilität bedeutet: gleiche Menschen, gleiche Ansprechbarkeit, gleiche Beziehung, gleiche Qualität. Stabilität ist Wiederholung. Verstetigung. Personalbindung. Und Stabilität lässt sich schwer verkaufen, wenn das Förderdesign lieber auf „neu“ programmiert ist.

Und dann passiert etwas, das man im Feld oft spürt, aber selten ausspricht: Bewährtes wird neu verpackt.

Man macht im Kern das Gleiche – nur in einem neuen Rahmen. Man nennt es anders. Man betont andere Aspekte. Man schreibt „Pilot“ über etwas, das eigentlich Verstetigung bräuchte. Man baut eine Innovationserzählung über eine Strukturleistung.

Nicht, weil man täuschen will.

Sondern, weil man überleben will.

Die Frage ist also nicht: „Sind Organisationen ehrlich?“

Die Frage ist: „Welche Art von Ehrlichkeit ist in einem System förderfähig, das Stabilität strukturell unterfinanziert?“

Und das ist keine Anklage an Stiftungen. Das ist eine Einladung an uns alle, die Logiken ernst zu nehmen – und sie bewusst zu gestalten.

Projektitis ist nicht nur nervig – sie ist eine Organisationsform

Viele Förderungen sind befristet. Und viele Förderlandschaften funktionieren über Zyklen, Gremienentscheidungen, feste Antragsfenster. Wer Stiftungsfundraising betreibt, weiß: Kurzfristigkeit ist die Ausnahme, Planung der Normalfall. Ein Antrag im zweiten Halbjahr kann bedeuten, dass die Förderung realistisch erst im Folgejahr oder noch später startet. Zwischen Idee und Start liegt oft ein langer Atem. Nicht zu vergessen: Vor offizieller Bewilligung darf oft kein Cent für den Antragsgegenstand ausgegeben werden.

Was daraus entsteht, ist ein Rhythmus, der nicht zur Lebensrealität vieler Organisationen passt. Das ist nachvollziehbar – und gleichzeitig kollidiert diese Logik mit Problemlagen, die nicht im Takt von Sitzungskalendern auftreten.

Projektitis entsteht dort, wo Finanzierung so organisiert ist, dass Organisationen permanent in Projektform arbeiten müssen. Und Projektform ist nicht neutral. Sie erzeugt interne Fragmentierung: Teams arbeiten entlang von Förderlogiken, Berichtslinien, Laufzeiten, Zielen. Sie erzeugt administrativen Druck: Nachweise, Evaluation, Verwendungsberichte, Rückforderungen im Worst Case. Sie erzeugt einen Modus, in dem Zukunftsfähigkeit ständig davon abhängt, ob das nächste Projekt gelingt.

Und sie erzeugt etwas sehr Unangenehmes: strukturelle Verwundbarkeit.

Denn je erfolgreicher man wird, desto mehr hängt an Anschlussentscheidungen. Erfolg im Fördersystem kann Abhängigkeit vertiefen, weil er die Organisation immer stärker in eine Förderarchitektur hineinwachsen lässt, die sie selbst nicht kontrolliert.

Und jetzt kommt KI – nicht als Tool, sondern als Systemverstärker

In diese ohnehin schon dichte Förderlogik schiebt sich gerade ein neuer Beschleuniger: KI.

Es gibt bereits Angebote, die versprechen, Stiftungsanträge KI-gestützt zu erstellen und optimal an die Bedingungen von Stiftungen anzupassen. Das klingt attraktiv, weil es eine schmerzhafteste Wahrheit berührt: Stiftungsfundraising ist arbeitsintensiv. Recherche, Auswahl, Passgenauigkeit, Fristen, Formate, Unterlagen, Formulierungen – das ist Handwerk. Und Handwerk kostet Zeit.

Die Verheißung der KI lautet: „Skaliere das.“

Mehr Anträge, weniger Aufwand.

Nur: Stiftungsförderung ist kein System, das mit steigender Antragszahl automatisch mehr Geld ausschüttet. Es ist kein Markt, in dem Angebot beliebig vergrößerbar wäre. Es ist ein begrenzter Kuchen.

Mehr Anträge bedeuten also nicht mehr Mittel. Sie bedeuten mehr Selektion. Mehr Konkurrenz. Mehr Ablehnung.

Und natürlich reagieren Stiftungen. Warum sollten sie sich eine Flut gefallen lassen, die ihre Kapazitäten sprengt? Eine plausible Reaktion wäre eine stärkere Vorselektion – technisch, prozessual, vielleicht auch KI-gestützt. Automatische Absagen. Eine Art Gegen-Automatisierung. Es entsteht eine technische Aufrüstungsspirale: KI erzeugt Anträge, KI sortiert Anträge aus.

Und was dabei zu verlieren droht, ist das, worauf Stiftungsfundraising eigentlich beruht: Beziehung.

Denn Förderung ist mehr als ein Antrag. Sie ist oft ein Gespräch vorher. Eine Voranfrage. Eine kurze Klärung: „Passt das grundsätzlich?“ Ein menschlicher Kontakt, der aus einem Formular



eine Partnerschaft macht. Wenn wir Fundraising auf das Skalieren von Texten reduzieren, sollten wir uns nicht wundern, wenn das System beginnt, uns ebenfalls als Text zu behandeln.

KI ist hier nicht das Problem – sie beschleunigt eine Logik, die ohnehin angelegt ist: Wettbewerb, Selektion, Anpassung. Und sie erhöht das Risiko, dass Stiftungsförderung sich von Beziehung in Richtung Filterlogik verschiebt. Was es braucht? Menschlichkeit.

Wenn Stiftungen keine Anträge mehr wollen – gewinnt Sichtbarkeit

Es gibt noch eine zweite Systemreaktion, die stärker wäre als jeder Filter: Stiftungen könnten sich stärker darauf verlegen, selbst zu recherchieren, wen sie fördern wollen – statt offene Antragssysteme zu betreiben. Das ist für viele Stiftungen ohnehin schon Realität, zumindest in Teilen. Aber der Trend könnte zunehmen, wenn Antragsfluten weiter steigen.

Für Organisationen hätte das eine ambivalente Folge: Man müsste in öffentliche Wahrnehmung investieren, um überhaupt „auffindbar“ zu sein. Förderfähigkeit würde sich mit Sichtbarkeit verschränken. Nicht, weil Stiftungen oberflächlich wären, sondern weil Aufmerksamkeit ein pragmatisches Auswahlkriterium ist, wenn Kapazitäten begrenzt sind.

Das würde die Balance verändern. Große Organisationen, professionelle Kommunikationsapparate, starke Netzwerke – sie hätten einen Vorteil. Neue Initiativen, kleine Träger, weniger „PR-starke“ Organisationen hätten es schwerer.

Das ist keine Absicht.

Aber es ist eine strukturelle Nebenwirkung.

Und es ist eine Machtverschiebung: von der inhaltlichen Passung hin zur Wahrnehmungsfähigkeit.

Andererseits muss das gar nicht schlecht sein: die eigene Wirksamkeit auch nach außen hin sichtbar zu machen. Oder für's Phrasenschwein: Tue Gutes und rede drüber.

Die Brücke: Stiftungen sind wichtig – und Förderlogiken wirken

An dieser Stelle ist mir wichtig, das klar zu sagen: Das hier ist kein Anti-Stiftungs-Text. Im Gegenteil. Stiftungen sind ein elementarer Teil zivilgesellschaftlicher Infrastruktur. Sie fördern Innovation, sie tragen Verantwortung, sie ermöglichen Wirkung.

Aber genau weil sie wichtig sind, lohnt es sich, die Strukturwirkung von Förderung zu reflektieren. Nicht als Vorwurf. Sondern als gemeinsame Aufgabe.

Fördermittel sind nicht nur Geld. Sie sind auch Beziehung. Und sie sind Struktur.

Wer finanziert, gestaltet mit – über Kriterien, Zeitachsen, Berichtspflichten und Schwerpunktsetzungen. Je stärker eine Organisation von Förderung abhängt, desto stärker wirkt diese Mitgestaltung nach innen. Das ist nicht falsch. Aber es ist relevant.

Diversifikation ist keine BWL-Übung – sie ist Autonomiepolitik (Grüße gehen raus ans Modewort Resilienz)

Wenn Förderabhängigkeit eine strukturelle Verwundbarkeit erzeugt, ist die Antwort nicht „weniger Förderung“. Die Antwort ist: mehr Balance.

Diversifikation ist kein neoliberales Mantra. Sie ist ein Schutzmechanismus. Sie ermöglicht es Organisationen, Stabilität zu finanzieren, ohne sie permanent als Innovation verkaufen zu müssen. Sie schafft Verhandlungsspielräume, sie reduziert Existenzdruck, sie gibt Zeit – und Zeit ist im Nonprofit oft die knappste Ressource. Vielleicht ist genau das der Kern von Resilienz: nicht Härte, sondern mehrere Standbeine. Mehr Beziehungen. Mehr Zeit zum Entscheiden.

Spenden, Eigenmittel, unternehmerische Einnahmen, Mischfinanzierungen, langfristige Partnerschaften: Das sind nicht nur Einnahmequellen. Das sind Freiheitsgrade.

Und erst aus dieser Perspektive wird Förderung zu dem, was sie idealerweise ist: Partnerschaft auf Augenhöhe. Ergänzung. Impuls. Möglichkeitsraum. Nicht Dauerzustand.



Finanzierung ist Gestaltung

Vielleicht sollten wir weniger darüber sprechen, wie wir noch bessere Anträge schreiben. Und mehr darüber, wie wir Organisationen bauen, die nicht permanent in Anschlusslogiken leben müssen.

Denn Stiftungen sind wichtig.

Und gerade deshalb sollten wir das System so gestalten, dass Beziehung nicht durch Automatisierung ersetzt wird, Stabilität nicht zur Innovationserzählung werden muss und Organisationen nicht in Projektitis erstarren.

Wer fördert, bestimmt nicht alles.

Aber mehr, als wir oft zugeben.

Und vielleicht liegt die eigentliche Frage nicht darin, ob Förderung gut oder schlecht ist. Sondern darin, wie wir als Zivilgesellschaft Finanzierung so organisieren, dass sie Autonomie stärkt – statt sie schleichend zu ersetzen. Denn Finanzierung ist nie nur Technik. Sie ist immer auch Gestaltung, und damit Verantwortung.