



GUIDE FÜR GEMEINÜTZIGE ORGANISATIONEN

# Warum engagierte Vereine zu wenig Fördermittel bekommen

Und was erfahrene Organisationen anders machen

6 Erfolgsfaktoren, die entscheidend sind



Ina Rosenthal

[www.wachstum-und-wirkung.de](http://www.wachstum-und-wirkung.de)

# IHR MACHT GUTE ARBEIT. ABER REICHT DAS?

Eine Vorsitzende, die ich vor ein paar Monaten zum Thema Förderanträge beraten habe, sagte mir beim zweiten Treffen einen Satz, den ich seitdem nicht mehr vergessen habe:

**„Irgendwann glaubst du, dass du etwas falsch machst.  
Aber du weißt nicht, was.“**

Sie hatte in diesem Jahr drei Absagen auf Förderanträge bekommen. Keine davon mit einer Begründung, die ihr wirklich weitergeholfen hätte.

Diesen Moment kenne ich aus hunderten Beratungen. Ihr macht gute Arbeit, ihr seht jede Woche, dass sie gebraucht wird. Und trotzdem kommt diese Arbeit im Antrag nicht an. Stattdessen bekommt der Verein nebenan die Zusage.

In über 30 Jahren Beratung habe ich gelernt: Das liegt fast nie an der Qualität eurer Arbeit. Es liegt an sechs Erfolgsfaktoren, an denen sich immer wieder entscheidet, ob ein Antrag bewilligt wird oder nicht. Eure Arbeit ist gut. Die entscheidende Frage ist nur: Kann man das im Antrag auch überzeugend erkennen?

In diesem Guide gehe ich die sechs Erfolgsfaktoren mit euch durch. Zu jedem findet ihr ein kurzes Beispiel aus meiner Beratungspraxis und einen Blick auf den Stolperstein, an dem viele Organisationen in der Umsetzung hängen bleiben. Am Ende weißt du, wo bei euch die größten Hebel liegen.

Herzlich,



Ina Rosenthal

## ERFOLGSFAKTOR 1

# WIRKUNGSLOGIK ZEIGT IHR, WAS SICH DURCH EUCH VERÄNDERT?

In den meisten Anträgen und Konzepten steht, was der Verein tut. 35 Jugendliche kommen jede Woche. 200 Beratungen im letzten Jahr. Drei öffentliche Veranstaltungen. Das sind beachtliche Zahlen. Sie beantworten aber nur eine Frage: Wie viel habt ihr gemacht?

Fördergeber stellen eine andere Frage. Was hat sich dadurch verändert? Der Unterschied wirkt klein, er ist aber entscheidend. „Wir haben zwölf Workshops durchgeführt“ beschreibt Aktivität. „Nach unseren Workshops trauen sich die Teilnehmerinnen erstmals, selbst einen Antrag beim Jobcenter zu stellen“ beschreibt Wirkung. Das eine ist ein Tätigkeitsbericht. Das andere eine Begründung, warum sich diese Förderung lohnt.

Fehlt diese Logik, landet euer Antrag im Mittelfeld. Er liefert keine Entscheidungsgrundlage, und das reicht schon. Im Mittelfeld kommen die durch, die besser formulieren.

Wer einmal angefangen hat, in dieser Logik zu denken, merkt schnell: Sie hilft nicht nur im Antrag oder Konzept. Im Gespräch mit Politiker:innen, Journalist:innen oder möglichen Partner:innen öffnet die Frage „Was verändert ihr?“ Türen, die auf „Was macht ihr?“ geschlossen bleiben.

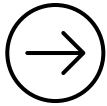
## STOLPERSTEIN

### Warum das vielen schwerfällt

In den meisten Vereinen wird jede Woche sichtbar, wie viel geleistet wird: Termine, Stunden, Menschen, die durch die Tür gehen. Doch sobald ihr einen Antrag schreibt oder vor Fördernden sitzt, zählt plötzlich nicht nur, was ihr getan habt, sondern auch, was sich dadurch verändert hat. Nicht nur Leistung, sondern auch Wirkung. Und genau dazwischen klafft eine Lücke, denn Wirkung zu erkennen und in Worte zu fassen, braucht Abstand, Ruhe und Reflexion – drei Dinge, die der Arbeitsalltag selten hergibt. So werdet ihr an einer Wirkung gemessen, deren Formulierung genau die Ressource voraussetzt, die euch das operative Geschäft entzieht: Zeit zum Nachdenken. Kein Wunder, dass sich der Schritt von „Was tun wir?“ zu „Was verändern wir?“ wie ein Berg anfühlt. Er ist es auch. Und trotzdem führt an ihm kein Weg vorbei – denn andere entscheiden entlang genau dieser Frage über eure Projekte.

# WIRKUNGSLOGIK

## ZEIGT IHR, WAS SICH DURCH EUCH VERÄNDERT?



### WAS DIE MEISTEN TUN

Anträge zählen Aktivitäten und Teilnehmende. Sie berichten über Aufwand. Der Text liest sich wie ein Rechenschaftsbericht – korrekt, aber ohne Kern.



### WAS DIE ERFOLGREICHEN ANDERS MACHEN

Sie beschreiben eine Wirkungskette: Was tun wir – was entsteht dadurch – was verändert sich für die Menschen, die wir erreichen. Der Fördergeber versteht sofort, warum das Projekt einen Unterschied macht.

## AUS DER PRAXIS

Ein Bildungsverein, den ich vor einigen Jahren begleitet habe, hatte drei Absagen hintereinander.

Im Antrag stand alles, was sie taten: Hausaufgabenbetreuung, Ferienprogramme, rund 180 Kinder pro Jahr.

Was fehlte, war die Wirkung.

Im Gespräch kam ein Satz, der bis dahin nirgends stand: Kinder, die bei ihnen die Grundschule verlassen, wechseln doppelt so oft aufs Gymnasium wie andere Kinder im gleichen Stadtteil

Der Inhalt blieb derselbe. Aber plötzlich war klar, warum diese Arbeit relevant ist. Der Antrag wurde bewilligt.

## ERFOLGSFAKTOR 2

# ANTRAGSSTRUKTUR

## SCHREIBT IHR ANTRÄGE ODER ERZÄHLT IHR DRAUFLOS?

Ihr fangt an zu schreiben und merkt nach drei Seiten: Das Wichtigste habt ihr noch gar nicht gesagt. Also schiebt ihr es irgendwo dazwischen. Am Ende sind es acht Seiten, die alles enthalten, nur nichts dort, wo es hingehört.

Fördergeber lesen Anträge nicht wie Briefe, sondern wie Formulare. Sie suchen bestimmte Informationen an bestimmten Stellen. Problem, Ziel, Maßnahmen, Wirkung, Budget. In genau dieser Reihenfolge. Wenn sie diese Struktur nicht finden, wandert der Antrag auf den Vielleicht-Stapel. Vom Vielleicht-Stapel wird selten jemand ausgewählt.

Das ist kein Wissensproblem. Es ist ein Routineproblem. Wer nicht darauf achtet, wie Fördergeber lesen, schreibt so, wie er selbst denkt. Das ist menschlich. Und es kostet konkretes Geld.

Die gute Nachricht: Habt ihr einmal ein Antragsgerüst, wird es beim nächsten Mal schneller. Der Inhalt bleibt derselbe, aber das Gerüst steht diesmal schon.

## STOLPERSTEIN

### Warum das vielen schwerfällt

Ihr kennt eure Arbeit von innen – und genau das macht den Unterschied zwischen einem guten und einem förderfähigen Antrag. Denn wenn ihr über eurer Projekt schreibt, beginnt ihr dort, wo für euch alles anfing: bei dem, was euch nicht losließ, bei der Idee, die daraus wuchs, bei den Menschen, für die ihr das tut. Der Fördergeber aber sucht seine Antworten an einer anderen Stelle – und in einer anderen Reihenfolge.

Zwischen eurer inneren Logik und der Logik des Antragsformulars liegt eine Übersetzungsarbeit, die viele Vereine bei jedem Antrag neu leisten. Jeder Antrag beginnt dann wieder bei Null – und die Energie, die ihr hineinsteckt, verpufft mit der Ablehnung. Wer einmal ein Gerüst hat, in das sich jede neue Ausschreibung einpassen lässt, schreibt nicht nur schneller. Sondern wird genau dort abgeholt, wo über Förderung entschieden wird – und jede Stunde, die in den nächsten Antrag fließt, baut auf dem auf, was schon steht.

# ANTRAGSSTRUKTUR

SCHREIBT IHR ANTRÄGE ODER ERZÄHLT IHR DRAUFLOS?



### WAS DIE MEISTEN TUN

Sie schreiben aus dem Bauch heraus. Problemlage, Ziele und Maßnahmen vermischen sich. Der Text ist lang und erzählend – aber schwer zu überfliegen.



### WAS DIE ERFOLGREICHEN ANDERS MACHEN

Sie gliedern ihren Antrag wie ein Baukastensystem. Jeder Abschnitt hat eine einzige Aufgabe. Wer den Antrag überfliegt, versteht ihn trotzdem – weil die Struktur das Lesen führt.

## AUS DER PRAXIS

Eine gGmbH im Bereich Teilhabe kam mit einem fachlich sehr guten Antrag zu mir: 14 Seiten, alles war drin. Nur: Das Ziel tauchte erst auf Seite 6 auf, die Wirkung wurde auf Seite 11 beschrieben.

Im ersten Durchlesen blieb deshalb genau das unklar, worum es eigentlich geht.

Der Fördergeber rief an und fragte: „Was haben Sie konkret vor?“

Wir haben den Antrag nicht neu erfunden, sondern neu geordnet. Das Ziel stand jetzt am Anfang, die geplante Wirkung direkt danach. Der Text wurde auf sieben Seiten gekürzt und in eine klare, nachvollziehbare Struktur gebracht.

Der Inhalt war derselbe. Aber er war sofort verständlich.

Beim nächsten Antrag gab es keine Rückfragen mehr – und die Zusage folgte.

Der Unterschied lag nicht im Projekt. Sondern darin, dass man von Anfang an verstanden hat, worum es geht.

## ERFOLGSFAKTOR 3

# POSITIONIERUNG

## WOFÜR STEHT IHR – IN EINEM SATZ?

Stellt euch vor, jemand fragt auf einer Veranstaltung: „Und was macht ihr so?“ Dauert eure Antwort länger als zwei Sätze oder fängt mit „Also, wir machen eigentlich ganz viel ...“ an, dann habt ihr ein Positionierungsproblem. Und das kostet mehr, als es auf den ersten Blick scheint.

Fördergeber lesen pro Ausschreibung Dutzende, manchmal Hunderte Anträge. Ihre erste Frage lautet nicht „Ist das eine gute Idee?“, sondern „Verstehe ich in 30 Sekunden, worum es geht?“ Ist die Antwort Nein, landet der Antrag auf dem Vielleicht-Stapel. Die Arbeit ist gut. Die Botschaft reicht nicht.

Viele tun sich damit schwer, weil sie tatsächlich viel machen und sich nicht entscheiden wollen, was das Wichtigste ist. Das ist nachvollziehbar. Wer aber alles erklärt, erklärt am Ende nichts. Fördergeber erinnern sich nicht an den Verein, der alles macht. Sie erinnern sich an den, der eine Sache so gut macht, dass sie hängenbleibt.

Eine klare Positionierung wirkt übrigens nicht nur bei Förderanträgen. Sie macht Gespräche einfacher, Öffentlichkeitsarbeit wirksamer und den Einstieg für neue Ehrenamtliche leichter. Wer weiß, wofür er steht, muss es nicht jedes Mal neu erklären.

## STOLPERSTEIN

### Warum das vielen schwerfällt

Viele Vereine machen tatsächlich viel. Jedes einzelne Angebot ist gewachsen, hat seine Geschichte, seine Menschen – und jedes davon verdient, gesehen zu werden. Sich auf einen Satz festzulegen, der all das bündelt, fühlt sich deshalb an als müsste man entscheiden, welches Kind wichtiger ist.

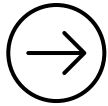
Dazu kommt eine Sorge, die ernst zu nehmen ist: Wer sich klar positioniert, könnte andere ausschließen – Mitglieder, Zielgruppen, Kooperationspartner. Lieber offen bleiben, lieber alle mitnehmen. Nur kippt diese Offenheit in der Außenwahrnehmung in etwas anderes: Wer für alles steht, steht für nichts Bestimmtes. Und wer für nichts Bestimmtes steht, taucht in keinem Kopf auf, wenn es darauf ankommt – weder beim möglichen Mitglied noch beim Fördergeber noch beim Journalisten, der einen Aufhänger sucht.

Das Paradox dahinter: Klarheit schließt nicht aus, sie zieht an. Wer klar benennt, wofür er steht, wird überhaupt erst wahrgenommen – und genau dadurch anschlussfähig für andere. Aber diesen einen Satz zu finden, der die ganze Bandbreite eurer Arbeit trägt, ohne sie zu verkleinern, ist eine eigene Kunst. Weil es einen Außenblick braucht, den man auf die eigene Organisation nur schwer selbst richten kann.

## ERFOLGSFAKTOR 3

# POSITIONIERUNG

## WOFÜR STEHT IHR – IN EINEM SATZ?



### WAS DIE MEISTEN TUN

Sie beschreiben alles, was sie tun. Zählen Angebote auf. Ihr Antrag liest sich wie ein Vereinsbericht – umfassend, aber ohne Kern.



### WAS DIE ERFOLGREICHEN ANDERS MACHEN

Sie haben einen klaren Satz, der auf den Punkt bringt: Welches Problem lösen wir, für wen, und was macht unseren Ansatz besonders? Dieser Satz steht auf Seite 1 des Antrags – und im Gedächtnis des Fördergebers.

## AUS DER PRAXIS

Ein Kulturverein, den ich in Norddeutschland berate, beschrieb sich auf seiner Website mit 14 Tätigkeitsfeldern. Alles stimmte – und trotzdem war nach dem Lesen nicht klar, wofür sie eigentlich stehen. Im Gespräch wurde schnell deutlich: Sie machten sehr viel. Aber es gab keinen Satz, der das zusammenhielt.

In einer Strategieklausur haben wir uns drei Stunden lang nur mit einer Frage beschäftigt: Wofür gibt es euch? Am Ende stand ein Satz:

„Wir bringen Menschen zusammen, die sich in unserem Stadtteil sonst nie begegnen würden.“

Was sie tun, hat sich nicht verändert. Aber wie ihre Arbeit verstanden wird, schon.

Seitdem ist klarer, wofür sie stehen – auch für Außenstehende, auch im Antrag.

## ERFOLGSFAKTOR 4

# EIGENANTEIL UND KOFINANZIERUNG HABT IHR EINEN PLAN JENSEITS DER EINEN FÖRDERUNG?

In vielen Anträgen steht unausgesprochen: Ohne diese Förderung geht bei uns nichts. Verständlich, wenn die Kasse knapp ist. Für Fördergeber ist das aber kein gutes Signal. Wer Fördermittel vergibt, geht ein Risiko ein. Die Frage im Kopf der Entscheiderin lautet nicht nur „Ist das eine gute Idee?“, sondern auch: „Bringt diese Organisation das Projekt zu Ende, wenn etwas schiefgeht?“ Ein Antrag, der auf eine einzige Quelle setzt, beantwortet diese Frage nicht gut.

Ein Antrag, der zeigt, dass ihr eigene Ressourcen einbringt, ehrenamtliche Stunden, vorhandene Räume, Materialspenden, fachliches Netzwerk, signalisiert etwas anderes. Wir stehen hinter diesem Projekt. Mit Zeit, mit Material, mit Menschen. Das Problem ist selten fehlendes Engagement. Es ist fehlendes Bewusstsein dafür, dass das, was ihr ohnehin einbringt, auch gezeigt werden kann und soll. Wer das nicht tut, verschenkt Glaubwürdigkeit. Wer es tut, steht auf einem Fundament, das auch trägt, wenn die eine Förderung wegfällt.

## STOLPERSTEIN

### Warum das vielen schwerfällt

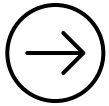
Das meiste, was ihr einbringt, fühlt sich für euch gar nicht wie eine „Leistung“ an. Ehrenamtliche Stunden, Räume, die sowieso da sind, Material aus Spenden, Kontakte aus zehn Jahren Arbeit – das ist für euch einfach: euer Verein. So selbstverständlich, dass es im Antrag nicht auftaucht.

Dazu kommt ein leises Unbehagen: Den eigenen Beitrag zu beziffern fühlt sich an, als würde man sich wichtig machen. Also lässt man es lieber. Nur liest der Fördergeber daraus etwas ganz anderes – nämlich, dass ihr wenig mitbringt. Und entscheidet entsprechend.

Dabei braucht es dafür keine zusätzliche Arbeit. Es braucht nur einen anderen Blick auf die, die ihr ohnehin jeden Tag leistet.

## ERFOLGSFAKTOR 4

# EIGENANTEIL UND KOFINANZIERUNG HABT IHR EINEN PLAN JENSEITS DER EINEN FÖRDERUNG?



### WAS DIE MEISTEN TUN

Sie setzen alles auf eine Karte. Der Finanzplan zeigt: 100 % Förderung beantragt, kein Wort darüber, was passiert, wenn die Förderung endet



### WAS DIE ERFOLGREICHEN ANDERS MACHEN

Sie zeigen einen Finanzierungsmix: Eigenmittel, Kooperationen, ergänzende Quellen. Die Förderung ist ein Baustein – nicht das Fundament.

## AUS DER PRAXIS

Eine kleine operative Stiftung kam 2022 mit einem Antrag zu mir, der bereits zweimal abgelehnt worden war. Es ging um 40.000 Euro für ein Mentoringprogramm.

Das Konzept war stimmig, die Zielgruppe klar – und trotzdem fehlte etwas Entscheidendes. Im Text stand kein Wort darüber, was die Stiftung selbst in das Projekt einbrachte. Als wir genauer hinschauten, wurde schnell deutlich, wie viel das tatsächlich war: rund 180 Stunden ehrenamtliche Arbeit pro Jahr, zwei Büros zur kostenlosen Nutzung, Materialien aus Sachspenden. Insgesamt etwa 22.000 Euro Eigenleistung.

Im nächsten Antrag haben wir das klar benannt und sichtbar gemacht. Die Projektidee war dieselbe. Aber die Relation eine andere. Beim nächsten Fördermittelgeber gab es die Zusage. Der Unterschied lag nicht im Vorhaben – sondern darin, dass erkennbar wurde, was die Stiftung selbst investiert.

## ERFOLGSFAKTOR 5

# NETZWERK UND PARTNERSCHAFTEN BEANTRAGT IHR ALLEIN ODER MIT RÜCKENWIND?

Zwei Anträge liegen auf dem Schreibtisch einer Fördergeberin. Beide wollen ein Bildungsprojekt für Jugendliche starten. Antrag A kommt von einem Verein allein. Antrag B kommt vom selben Verein, aber mit einer Grundschule als Kooperationspartnerin, dem Jugendamt als fachlicher Rückendeckung und einem örtlichen Handwerksbetrieb, der Werkstätten zur Verfügung stellt. Welcher Antrag bekommt den Zuschlag?

Partnerschaften sind kein Beiwerk. Sie sind ein Signal: Diese Organisation ist vernetzt und hat Rückhalt vor Ort. Für Fördergeber heißt das weniger Risiko, mehr Reichweite und eine höhere Chance, dass das Projekt auch nach der Förderung weiterlebt. Was viele Vereine unterschätzen: Die Kontakte sind oft schon da. Ihr kennt die Leiterin der Stadtteilschule, habt mal mit dem Jugendamt zusammengearbeitet, wart auf einer Veranstaltung der Kreisverwaltung. Ohne ein System, das diese Kontakte festhält und regelmäßig belebt, verpuffen sie. Beim nächsten Antrag fangt ihr dann wieder bei Null an.

Wer Netzwerkarbeit systematisch betreibt, merkt nach ein paar Monaten etwas Wichtiges. Fördermittel kommen oft nicht durch bessere Anträge, sondern durch bessere Beziehungen. Wer bekannt ist und Vertrauen aufgebaut hat, bekommt Hinweise auf passende Ausschreibungen, Einladungen zu Vorgesprächen und manchmal eine Rückmeldung, die den nächsten Antrag deutlich besser macht.

## STOLPERSTEIN

### Warum das vielen schwerfällt

Strategisch zu denken fühlt sich in der Zivilgesellschaft erst einmal unangenehm an. Als würde man Menschen auf einem Schachbrett verschieben, als ginge es plötzlich um Einfluss statt um die Sache. Also lässt man es lieber – und bleibt beim offenen, intuitiven Austausch. Aus gutem Gewissen.

Nur liegt hier ein Missverständnis: Strategie und Respekt stehen sich nicht im Weg. Im Gegenteil. Wer strategisch denkt, überlegt vorher, wen er womit ansprechen will, was er anzubieten hat und was er wirklich braucht. Das ist keine Instrumentalisierung – das ist die Grundlage dafür, anderen Menschen nicht ihre Zeit zu stehlen. Unstrategisch unterwegs zu sein bedeutet oft das Gegenteil von dem, wonach es sich anfühlt: Man bindet Aufmerksamkeit, ohne klar zu sagen, wofür es geht. Man nimmt Termine wahr, ohne zu wissen, wozu. Man pflegt Kontakte, die am Ende niemandem nützen – auch der anderen Seite nicht. Der Unterschied zwischen Instrumentalisieren und Strategie liegt in der Haltung.

## ERFOLGSFAKTOR 5

# NETZWERK UND PARTNERSCHAFTEN BEANTRAGT IHR ALLEIN ODER MIT RÜCKENWIND?



### WAS DIE MEISTEN TUN

Sie beantragen allein. Erwähnen Kooperationen höchstens in einem Nebensatz. Kein Partner hat Rolle oder Beitrag – alles bleibt vage.



### WAS DIE ERFOLGREICHEN ANDERS MACHEN

Sie nennen Partner mit konkreter Rolle: Wer trägt was bei? Sie legen eine kurze Kooperationsvereinbarung oder Absichtserklärung bei – und zeigen damit, dass das Netzwerk real ist.

## AUS DER PRAXIS

Ein Umweltverein schrieb seine Anträge jahrelang im stillen Kämmerlein. Der Projektinhalt war gut, die Idee klar – und trotzdem kamen Absagen. Vor dem dritten Antrag haben wir etwas verändert. Nicht das Projekt, sondern den Blick darauf. Wir haben zwei kurze Telefonate geführt: eins mit der Leitung der örtlichen Gesamtschule, eins mit dem Kreisjugendring. Beide kannten die Arbeit längst – aber im Antrag war davon nichts zu sehen. Diesmal wurden sie als Kooperationspartner genannt, mit kurzen, konkreten Bezügen zur Zusammenarbeit. Der Inhalt blieb derselbe. Aber der Rahmen wurde klarer.

Der Antrag wurde bewilligt – und im anschließenden Gespräch wurde deutlich, dass genau diese Einbindung ein wichtiger Faktor war.

Der Unterschied lag nicht im Projekt. Sondern darin, dass sichtbar wurde, wer es mitträgt.

## ERFOLGSFAKTOR 6

# SICHTBARKEIT

## KENNT DER FÖRDERGEBER EUCH, BEVOR DER ANTRAG KOMMT?

Ein Förderantrag ähnelt einer Bewerbung. Wenn die Leserin euren Namen zum ersten Mal liest, wenn sie den Antrag öffnet, fangt ihr bei Null an. Wenn sie euren Namen schon einmal gehört hat, auf einer Veranstaltung, in einem Gespräch, in einem kurzen Bericht, dann startet ihr mit Vorsprung.

Das hat nichts mit Vitamin B zu tun. Es hat damit zu tun, dass Menschen, auch Fördergeber, leichter Ja sagen zu jemandem, den sie einordnen können. Eine Organisation mit aktueller Website, einem einfachen Jahresbericht und gelegentlicher Präsenz bei relevanten Terminen fängt nie ganz bei Null an.

Viele Vereine sagen, für Öffentlichkeitsarbeit fehle die Zeit. Das stimmt oft, die Ursache ist aber selten Faulheit. Es ist fehlende Struktur. Ohne klaren Plan, wer wann was kommuniziert, hängt Sichtbarkeit am Zufall. Was am Zufall hängt, passiert meistens zu selten.

Wer Sichtbarkeit als Teil der Arbeit begreift und nicht als Extra für ruhige Zeiten, merkt: Der Aufwand verteilt sich und wird kleiner. Ein Jahresbericht braucht keine 40 Seiten. Zwei Seiten mit den wichtigsten Zahlen, einem Highlight und einem Ausblick reichen. Sie müssen nur rauskommen.

## STOLPERSTEIN

### Warum das vielen schwerfällt

Sichtbarkeit fühlt sich für viele wie Selbstvermarktung an – und das passt nicht zum Selbstverständnis vieler gemeinnütziger Organisationen. Die Arbeit ist das Wichtige, nicht das Reden darüber. Dazu kommt: Es gibt nie einen guten Zeitpunkt. Wer schreibt den Jahresbericht, wenn drei Projekte laufen? Wer aktualisiert die Website, wenn das Team am Limit ist? Ohne feste Zuständigkeit und ohne Plan hängt Sichtbarkeit am Zufall – und passiert dann viel zu selten.

# WIRKUNGSLOGIK

## ZEIGT IHR, WAS SICH DURCH EUCH VERÄNDERT?



### WAS DIE MEISTEN TUN

Sie schicken den Antrag ab und hoffen. Kein Vorgespräch, Website seit drei Jahren nicht aktualisiert, kaum Öffentlichkeitsarbeit. Der Fördergeber begegnet ihnen zum ersten Mal auf Seite 1.



### WAS DIE ERFOLGREICHEN ANDERS MACHEN

Sie nutzen Vorgespräche. Sie haben eine Website, die zeigt, was sie aktuell tun. Sie sorgen dafür, dass der Antrag in ein Bild passt, das der Fördergeber schon kennt.

## AUS DER PRAXIS

Eine gGmbH im Pflegebereich hatte stabile Strukturen, gute Auslastung und viel Erfahrung. Intern lief alles – die Arbeit war da, die Wirkung auch. Nur nach außen war davon wenig zu sehen. Auf der Website standen noch alte Projekte, die aktuelle Arbeit blieb vage, konkrete Beispiele fehlten. Im ersten Gespräch sagte die Geschäftsführerin: „Die Arbeit spricht doch für sich.“

Genau das war das Problem.

Sechs Monate später hatten wir die Darstellung gemeinsam geschärft: Die Website zeigte aktuelle Projekte, die Angebote waren klar beschrieben, und es gab konkrete Einblicke in den Alltag der Arbeit. Beim nächsten Antragsgespräch sagte die Fördergeberin beiläufig: „Jetzt verstehe ich viel besser, was Sie eigentlich machen.“

In diesem Moment wurde deutlich, was vorher gefehlt hatte: nicht die Qualität der Arbeit – sondern ihre Sichtbarkeit.

## **DAS BILD ZUSAMMENGESETZT**

# **DAS MUSTER DAHINTER ZU WENIG FÖRDERMITTEL IST FAST IMMER EIN SYMPTOM. KEIN ISOLIERTES PROBLEM.**

Sechs Erfolgsfaktoren, und dahinter ein gemeinsames Muster. Es ist nicht die Qualität der Arbeit, die fehlt. Es sind die Strukturen, die gute Arbeit sichtbar, verständlich und überzeugend machen.

Eine klare Positionierung fehlt, weil sich niemand die Zeit genommen hat, in Ruhe zu klären, wofür der Verein im Kern steht. Der Alltag verdrängt das, immer wieder. Netzwerke werden nicht gepflegt, weil kein System existiert, das Kontakte festhält und Wissen in der Organisation behält, wenn jemand das Team verlässt. Öffentlichkeitsarbeit hängt am Zufall, weil es keinen Redaktionsplan gibt, keine festen Zuständigkeiten, keine Vorlagen für schnelle Fälle.

Das ist kein Versagen. Das ist die Realität in den meisten gemeinnützigen Organisationen. Die Ressourcen sind knapp, die Kapazitäten ohnehin. Personal fällt weg, und Wissen verschwindet mit. Die Redaktionsarbeit rutscht in der Priorität immer wieder nach hinten, wenn der Alltag dazwischenkommt.

Und genau deshalb geht es nicht nur darum, Antragsunterlagen auszufüllen. Es geht um die gezielte Vorarbeit und die wirksamen Strukturen – finanziell wie personell –, die die Voraussetzung für einen überzeugenden Antrag überhaupt erst schaffen. Die eigentliche Herausforderung liegt viel weiter vorne: in der Arbeit daran, die Förderfähigkeit der Organisation dauerhaft zu sichern.

Ein Perspektivwechsel macht das noch klarer. Aus eurer Sicht als Verein: Ihr sollt mit begrenzten Mitteln Wunder vollbringen, Tag für Tag. Aus Sicht des Fördergebers: Er trägt Verantwortung für das Geld, das er vergibt – und muss gegenüber seinem eigenen Gremium begründen, warum ausgerechnet ihr den Zuschlag bekommt. Dafür braucht er Belege, messbare Erfolge, nachvollziehbare Strukturen. Deshalb fällt die Entscheidung oft auf die sicherere Nummer – auf die Organisation, bei der erkennbar ist, dass sie das Projekt auch zu Ende bringt.

Wer zu wenig Fördermittel bekommt, hat meistens auch zu wenig Sichtbarkeit, zu wenig gepflegte Kontakte und zu wenig Klarheit über den eigenen Kern. Das hängt zusammen. Und genau deshalb lässt es sich auch zusammen lösen.

## **DAS BILD ZUSAMMENGESETZT**

# **DAS MUSTER DAHINTER ZU WENIG FÖRDERMITTEL IST FAST IMMER EIN SYMPTOM. KEIN ISOLIERTES PROBLEM.**

Dauerhafter Erfolg bei Förderanträgen basiert immer auf der Grundlagenarbeit davor: auf den internen Strukturen, die euch erlauben, mit den vorhandenen Mitteln noch effizienter und wirkungsvoller zu arbeiten.

Die gute Nachricht: Auch in kleinen Teams und mit begrenzten Ressourcen ist das machbar. Es braucht keinen großen Stab – nur einen klaren Blick auf das, was wirklich trägt.

## **IM VERGABEGREMIUM**

Was dort wirklich passiert, sehen die meisten nie. Fördergeberinnen können sich nicht auf ihr Bauchgefühl berufen – sie müssen gegenüber ihren eigenen Gremien begründen, warum ausgerechnet diese eine Organisation den Zuschlag bekommen soll. Wer keine Wirkungslogik zeigt, keine klare Positionierung, keine Partner, keinen Eigenanteil, liefert der Entscheiderin keine Argumente. Und ohne Argumente wird der sicherere Antrag gewählt. Meistens der, der das alles sichtbar gemacht hat.

## SELBSTTEST:

# Wie förderfähig seid ihr wirklich?

6 Fragen. Ja oder Nein. Ohne langes Nachdenken. Die Auswertung am Ende zeigt euch, wo ihr gerade steht und welche Kapitel für euch besonders wichtig sind.

1) Könnt ihr in einem Satz sagen, was sich durch eure Arbeit verändert – nicht, was ihr tut, sondern was dadurch passiert?

Ja       Nein

2) Hat euer letzte Konzept für einen Antrag eine klare Gliederung, an der sich eine fremde Leserin sofort orientieren kann?

Ja       Nein

3) Wüsste jemand nach zwei Sätzen, wofür euer Verein steht?

Ja       Nein

4) Könnt ihr benennen, was ihr zusätzlich zur Förderung einbringt? Zeit, Räume, Expertise, Ehrenamt.

Ja       Nein

5) Habt ihr drei aktive Partnerschaften vor Ort, die ihr in einem Antrag nennen würdet?

Ja       Nein

6) Gibt es etwas Aktuelles – auf eurer Website oder in Berichten, das zeigt, dass ihr aktiv seid und welchen Unterschied eure Arbeit für eure Teilnehmenden macht?

Ja       Nein

**5 – 6 × Ja**

### **Solides Fundament**

Ihr habt ein solides Fundament. Die meisten strukturellen Hebel arbeiten bereits für euch. Dieser Guide hilft euch, einzelne Punkte zu schärfen.

**3 – 4 × Ja**

### **Klarer Blick auf die Hebel**

Ihr seht klar, wo es bei euch läuft und wo es hakt. Lest besonders aufmerksam bei den Punkten, bei denen ihr Nein angekreuzt habt. Dort liegen eure schnellsten Hebel.

**0 – 2 × Ja**

### **Großer Hebel vor euch**

Hier liegt der größte Hebel für euch. Das ist keine schlechte Nachricht, im Gegenteil. Wenn diese Grundlagen stehen, verändert sich erfahrungsgemäß vieles auf einmal. Auch Dinge, an die ihr gerade noch gar nicht denkt.

## EUER NÄCHSTER SCHRITT

# Hier geht's weiter

Vielleicht habt ihr beim Lesen schon gesehen, wo es bei euch hakt. Vielleicht sind es mehrere Stellen. Wenn ihr eure Strukturen effizienter nutzen und eure Ressourcen zielgerichteter einsetzen wollt, um langfristige Förderfähigkeit und nachhaltige Finanzierung sicherzustellen – dann habe ich etwas für euch.

Ich biete euch ein kostenfreies Strategiegelgespräch an. 45 Minuten, in denen wir gemeinsam schauen:

- wo in eurem Verein die größten Hebel liegen, damit Fördermittel, Sichtbarkeit und Wirkung nicht länger vom Zufall abhängen,
- welche blinden Flecken euch gerade Energie kosten, ohne dass ihr es merkt,
- welcher nächste Schritt bei euch Sinn macht – konkret, umsetzbar und Schritt für Schritt.

Du bekommst kein Maßnahmenplan für die Schublade mit, sondern einen konkreten Blick auf das, was bei euch dran ist. Wenn es passt, können wir am Ende über eine Zusammenarbeit sprechen. Wenn nicht, nimmst du trotzdem etwas mit, das dir in den nächsten Wochen weiterhilft.

### Was dich im Gespräch erwartet

- 1** Du buchst dir einen Termin über meinen Kalender und beantwortest vorab vier kurze Fragen dazu, wo ihr gerade steht. So kann ich mich gezielt vorbereiten.  
  
In 45 Minuten schauen wir gemeinsam auf eure Situation: wo die größten Hebel liegen, was euch gerade Energie kostet, und was euer nächster sinnvoller Schritt ist. Ehrlich, auf Augenhöhe und mit Blick dafür, was bei euch realistisch umsetzbar ist.
- 2** Du nimmst Klarheit mit und erste konkrete Ansatzpunkte, mit denen ihr sofort weiterarbeiten könnt. Ob wir danach zusammenarbeiten oder nicht, entscheidet ihr in Ruhe.
- 3**

### Dieses Gespräch passt zu dir, wenn:

- du Verantwortung trägst – als Vorstand, in der Projekt- oder Teamleitung – und mit deiner Organisation mehr erreichen willst als bisher.
- du bereit bist, genauer hinzuschauen: auf eure Anträge, aber auch auf eure Strukturen, Prioritäten und darauf, wie ihr nach außen sichtbar werdet.
- du nicht nur verstehen willst, woran es liegt – sondern wirklich etwas verändern möchtest.

[Hier klicken und Termin sichern](#)

# INA ROSENTHAL

Die Situation, die ich am Anfang beschrieben habe, kenne ich von beiden Seiten des Schreibtischs.

Ich habe selbst Anträge geschrieben, verworfen, neu begonnen, nachgehakt und abgerechnet. Ich kenne den Moment, in dem man einen Text fünfmal liest und immer noch nicht sicher ist, ob wirklich klar wird, was man eigentlich vorhat.

Was mich an meiner Arbeit begeistert: Ich sehe, wie viel in gemeinnützigen Organisationen geleistet wird. Und ich sehe, wie viel Wirkung möglich wäre, wenn diese Arbeit im Antrag genauso klar wird, wie sie in der Praxis längst ist.

Deshalb baue ich mit Organisationen keine Konzept-Luftschlösser. Ich arbeite mit euch an dem, was am Montag funktioniert.



**Seit über 30 Jahren** arbeite ich mit gemeinnützigen Organisationen – von kleinen Vereinen, gGmbHs, Stiftungen bis grossen Verbänden.



**Aus der Praxis für die Praxis**  
Ich habe Projekte geleitet, Organisationen aufgebaut und Mittel verantwortet. Ich war Antragstellerin – und ich war Teil der Entscheidung: in Jurys, in Stiftungsgremien und in der Förderpraxis selbst. Und ich habe viele Jahre in der Politik gearbeitet und erlebt, wie dort auf Anträge und ihre Wirkung geblickt wird.

## IHR NÄCHSTER SCHRITT

**ina Rosenthal**  
**Wachstum & Wirkung**

☎ Telefon: 0176- 249 199 00

✉ E-Mail: [kontakt@wachstum-und-wirkung.de](mailto:kontakt@wachstum-und-wirkung.de)

🌐 Web: [www.wachstum-und-wirkung.de](http://www.wachstum-und-wirkung.de)

**Vereinbaren Sie jetzt ein  
kostenloses und unverbindliches  
Beratungsgespräch!**

