

Fünf Thesen  
zu den Auswirkungen einer sich dramatisch ändernden Welt  
auf Werte, Strategie, Arbeit, Kommunikation und Fundraising  
von gemeinnützigen Organisationen

Münchener Stiftungstag  
13. November 2025

# 1.

## THESE

- Ein populismus- und ideologie-geleiteter Wandel der Welt verzerrt die faktische Wirklichkeit.
- Er bildet sie ideologisierend ab, bzw. segmentiert und fragmentiert Strukturen, Themen und Inhalte faktenunabhängig , einfach damit es „besser passt“.
- Das bedeutet Angriffe ohne Rücksicht auf etablierte gesellschaftliche Normen, Modelle, und deren anerkannte Narrative und Diskurse.
- Das beeinflusst und verändert zunehmend die externe Wahrnehmung von Themen und Inhalten (strategischer) Kommunikation von Stiftungen, NGO´s und anderen Strukturen des gemeinnützigen Sektors.

- Die (oft toxisch wirkenden) Segmentierungen und Fragmentierungen gesellschaftlicher Realitäten, aber auch die bestehender Problemanalyse- und Lösungsmodelle, führen zu einem Anstieg von im (auch emotionalen) Wettbewerb stehender (Mikro- und Nischen-) Projekte und deren Narrative.
- Sie haben zwar oft das gleiche Ausgangs-Problem (z.B. die Not in Gaza, Migration, Ukraine, etc.) stehen aber sonst in einem diametralen Widerspruch zueinander.
- Die Folge: Alles was getan wird, wird von dominierenden, sich widersprechenden ideologischen Narrativen abgeleitet, was das Etablieren einen effizienten, ganzheitlichen Lösungsansatz erschwert bis verhindert.

- Diese Entwicklung führt zwangsläufig zu einem konstanten Anstieg von Nischen- und Mikroprojekten, verbunden mit einer dadurch ineffizienteren Verwendung vorhandener Ressourcen (z.B. Wettbewerb vieler kleiner Initiativen / Projekte, die für sich genommen keine Lösungen anbieten können, aber auch nicht kooperativ zusammenwirken).
- Für die Arbeit von Stiftungen, NGOs und anderen gemeinnützigen Strukturen ist es erforderlich, gezielt nach neuen Denk- und Netzwerkformen zu suchen, um limitierte Ressourcen auf Plattformen effizient zu bündeln und gemeinsame Wege zu finden, Sichtbarkeit und Deutungshoheit nicht zu verlieren und nachhaltige Wirkung herzustellen.

- Beispielhaft zeigt sich dies an Debatten um Gender-Identität, Klimapolitik oder Israel /Palästina, wo die gesellschaftliche Polarisierung auch Stiftungen in Rechtfertigungszwänge bringt. Viele Organisationen werden gezwungen, sich zu positionieren – selbst dann, wenn sie eigentlich neutral bleiben wollen.
- Ein Beispiel hierfür ist die humanitäre Hilfe in der Ukraine: Während westliche NGOs militärnahe Hilfsstrukturen unterstützen, konzentrieren sich andere auf neutrale Zivilhilfe. Beide beanspruchen moralische Deutungshoheit – mit der Folge, dass die Hilfe unkoordiniert und teilweise ineffektiv wird.
- Dazu zählt auch die Vielzahl kleiner lokaler Klimaschutzinitiativen, die kaum Wirkung entfalten, während zentrale Transformationsprojekte (Energie, Mobilität, Bildung) unterfinanziert bleiben.

- Empfehlenswert ist hier das Konzept „Collaborative Impact“ ([collabimpact.org](https://collabimpact.org)) (USA), bei dem mehrere Organisationen Ressourcen, Daten und Narrative bündeln - z.B. im Bereich Bildung („100&Change“ der MacArthur Foundation). Solche Plattformen steigern nicht nur Effizienz, sondern auch Glaubwürdigkeit.

# 2.

## THESE

- Die Bedeutung von Transparenz und Nachweisführung wachsen.
- Nicht nur weil Spenderinnen und Spender zunehmend Transparenz in Bezug auf die Verwendung ihrer Mitteln und die Wirksamkeit von Projekten erwarten.
- Es geht auch darum sicherzustellen dem gefährlichen Ideologien-Wettstreit zu entgehen und Unterstützung und Mittelflüsse zweifelsfrei in die „richtigen“ Kanäle zu geben (z.B .Problem UN und UNRWA).
- Dies erhöht den Druck auf Organisationen besonders in der Hinsicht Konfliktfelder zu erkennen, möglichst zu neutralisieren und Wahrnehmung und Messbarkeit zu erhöhen.

- Das Vertrauen von Spenderinnen und Spendern, aber auch von institutionellen Unterstützern, muss in unruhigen Zeiten noch mehr gestärkt und bestätigt werden. Dazu ist es notwendig klare und auch andere Problemerkennungs- und Evaluationsmethoden aber auch Kommunikationsstrategien zu entwickeln.
- Das ist notwendig, um Erfolge, aber auch Herausforderungen transparent und eindrücklich darzustellen und in Vertrauen von Spenderinnen und Spendern umzuwandeln.
- Diese Maßnahmen werden umso komplexer und ressourcenverschlingender je größer und intensiver sich der populismus-getriebene (interne und externe) Narrativ-Wettbewerb und die dadurch veränderte Zielgruppen-Mobilisierung darstellen.

- Ein aktuelles Beispiel: Nach Enthüllungen über die mutmaßliche Beteiligung von UNRWA-Mitarbeitern an Hamas-Strukturen brachen viele westliche Geldgeber ihre Unterstützung ab. Dies zeigt, wie entscheidend Transparenz und politische Neutralität für die Mittelvergabe geworden sind.
- Digitale Transparenzberichte, interaktive Projekt-Dashboards oder Blockchain-basierte Nachweissysteme könnten helfen, Vertrauen zu festigen.
- Gerade große Akteure wie Greenpeace oder Ärzte ohne Grenzen müssen erhebliche Mittel in Monitoring, Compliance und Kommunikation investieren, um Vertrauen in unterschiedlichen politischen Lagern aufrechtzuerhalten.

# 3. THESE

- Die Fragmentierung von Zielgruppen gekoppelt mit dem wachsenden, inneren Wettbewerb von (ideologisierten) Themenarchitekturen und Lösungsstrategien erfordern parallel funktionierende stärker segmentierte Ansprachemodelle.
- Hier kann die digitale Transformation Chance und Herausforderung sein. Sie verändert auf jeden Fall die Art und Weise wie Organisationen strategische kommunizieren (müssen), Mittel beschaffen oder Projekte umsetzen.

- Entstehende Zielgruppen-Diversifikationen erfordern mehr Investitionen in digitale Tools und in vermehrte und spezifische Schulungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auch die Nutzung externen KnowHows, eine Optimierung der (klassischen) Medienarbeit, um (digitale) Reichweite zu erhöhen sowie innovative Ansätze zur Spendenakquise (z.B. Crowdfunding, intelligente Social Media-Kampagnen, etc.) kommen deutlich mehr Bedeutung zu.
- Hierbei sind besonders die Entwicklung von mehr und wirkungsvolleren Kampagnenstrategien und strategiegestützter Kommunikationsmaßnahmen von hoher Bedeutung.
- Das richtige Narrativ ist hier der Schlüssel! Besonders wichtig sind auch die Möglichkeiten vermehrt auftretende KI-Phänomene zu erkennen, richtig zu bewerten, und zu nutzen ,oder zu bekämpfen.

- So müssen etwa „Caritas“ oder „SOS-Kinderdorf“ gleichzeitig über klassische Kanäle (Print, TV, Mailings, etc.) ältere Spender ansprechen, und gleichzeitig versuchen, über Social Media jüngere Generationen gewinnen. Dabei ist die Erreichbarkeit und Spendenmotivation bei jüngeren Zielgruppen immer noch sehr schwierig. Die Haupteinnahmen kommen noch immer von Spenderinnen ab 60+
- Plattformen wie „Betterplace“ oder „GoFundMe“ zeigen dennoch, dass digitale Beteiligung emotionale Nähe erzeugen kann. Beispiel: #TeamTrees sammelte weltweit über 20 Mio. USD über YouTube. KI-gestützte Textanalyse oder Sentiment-Auswertung ermöglichen es, Trends und Stimmungen frühzeitig zu erkennen, um Kampagnen gezielter zu steuern. Gleichzeitig drohen „Deepfakes“ oder „Desinformation“ den Ruf von NGOs zu gefährden – weshalb strategische KI-Kompetenz unerlässlich wird.

# 4. THESE

- Die wachsende politische Instabilität mit zunehmendem Populismus müssen konterkariert werden.
- Politische Unsicherheiten können die Finanzierung und Unterstützung für soziale und humanitäre Projekte positiv und negativ beeinflussen - Krisenzeiten sind dabei ein Verstärker in jeder Richtung.
- Die Folge sind oft gesellschaftliche Veränderungsprozesse mit diametralen Verschiebungen bis hin zum „Kippen“ vom gesellschaftlichen Grenz- und Akzeptanzschwellen (wie aktuell z.B. bei Flucht-, Asyl- und Migrationsthemen).

- Solche Änderungen zwingen Organisationen sich in vielerlei Hinsicht stärker zu diversifizieren, um finanzielle Abhängigkeiten zu reduzieren, und z.B. alternative Finanzierungsquellen zu erschließen.
- Die Drohung z.B. Mittel zu streichen wird von politischen und gesellschaftlichen Interessengruppen populistisch eingesetzt um (z.B. in den USA) der Geschichte der Sklaverei, den Genozid in der Gruppe der indigenen Ureinwohner, oder, dem Aufkommen unliebsamer gesellschaftlicher Entwicklungen, wie Wokeness, die Grundlage für einen offenen Diskurs zu entziehen.
- Dies dürfte mittel- und langfristig massiven Einfluss auf die Finanzierung von Maßnahmen und die Mittelbeschaffungsprozesse haben. Entzieht man Themen/Initiativen die Grundlage sich aktiv und aktuell zu präsentieren, verschwinden die Relevanz für Geldgeber und Partner.

- So hat etwa der Rechtsruck in den USA (z. B. „Stop Woke Act“) dazu geführt, dass Fördergelder für Diversity- oder Rassismusforschung entzogen wurden. In Polen und Ungarn wurden feministische NGOs in ihrer Arbeit eingeschränkt. Viele US-Universitäten weichen auf private Stiftungen aus, oder klagen inzwischen gegen die kürzenden Regierungen, um diese Einbußen zu kompensieren.
- In Deutschland ist die Förderung von Projekten gegen Rechtsextremismus („Demokratie leben!“) wiederholt Ziel parteipolitischer Auseinandersetzungen. Organisationen sollten daher flexible Kommunikationsstrategien entwickeln, um bei politischem Gegenwind alternative Narrative anbieten zu können, z. B. durch Betonung humanitärer Universalwerte.

# 5. THESE

- Das Bewusstsein relevanter Zielgruppen für ökologische und soziale Gerechtigkeit, und Nachhaltigkeit, wächst stetig. Gleichzeitig kämpfen Narrative um die Wahrnehmung als „Wahrheit“.
- Dies beeinflusst die Prioritäten von Stiftungen und NGOs, da nachhaltige Projekte und Konzepte entscheidend für die Glaubwürdigkeit, das strategische und taktische Denken, die Projektstrukturen und dem schlussendlichen Erfolg der Organisationen sind.

- Ziel ist deshalb, schon früh, die relevanten Nachhaltigkeitskriterien zu identifizieren, strategisch fundierte Botschaftsarchitekturen zu entwickeln und diese in schon zu Beginn in die Projektplanung- und Entwicklung von Strategie, Kommunikation und Projektbotschaft zu integrieren.
- Damit einhergehend braucht es frühzeitig die gezielte Förderung von Bildungs- und Sensibilisierungs-Maßnahmen, um genau die Spenderinnen und Spender, aber auch Partnerstrukturen zu überzeugen, die ähnliche Werte vertreten, und deshalb aktiv zu unterstützten bereit sind.

- Beispielsweise sehen sich Organisationen wie „Fridays for Future“, WWF oder „Brot für die Welt“ gezwungen, ökologische Themen mit sozialer Gerechtigkeit zu verbinden, um glaubwürdig zu bleiben. ESG- (Environmental, Social and Governance) und SDG- (Sustainable Development Goals) orientierte Ansätze sind hier hilfreich.
- Die IKEA Foundation beispielsweise koppelt Spendenstrategien direkt an SDG 7 (saubere Energie) und SDG 13 (Klimaschutz). Das schafft klare Messbarkeit und Vertrauen.

## Der Resilienz-Check

Schneller Prüfpfad für Stiftungen und NGOs.

Hält die Strategie und Kommunikation populistischen Narrativen, Desinformation und Wertewandel stand, oder muss nachgeschärft werden? Sechs Schritte, drei Gates, Analyse und Prüfung:  
 Ist die Botschaft robust? Sind die Kanäle klar? Ist Vertrauen sichtbar und Wirkung messbar?

### 1. FOKUS-ANALYSE

- RED-Team aufstellen
- Zielgruppen feststellen
- Kernproblem definieren
- Risikoannahmen feststellen/ eingrenzen

### 2. BOTSCHAFTEN

- Kernaussage / Schlüsselbotschaft
- Festlegung Werte-Anker (z.B. Sicherheit, Fairness, Glaubwürdigkeit, etc.)
- Beleg (1 Zahl, 1 Case)

### Klar & Relevant ?

- ✓ **Ja** - weiter mit 3
- **Nein** - zurück zu 1 & 2  
Aussagen schärfen

### 3. KANÄLE

- 1 Hauptkanal (owned)
- 1 Verstärker-Kanal (earned)
- 1 Ziel-Placement (Paid/Partner)

### 4. REAKTIONSPLAN

- Rollen festlegen + 2h-Regel
- FAQ / Prebunk-/Debunk Konzept
- Freigabe-Check

### Vorbereitet?

- ✓ **Ja** - weiter mit 5
- **Nein** - zurück zu 3 & 4  
Prozesse und Maßnahmen fixen

### 5. VERTRAUEN

- Transparenzseite entwickeln
- Proof Points / relevante KPIs definieren
- Freigabe-Check
- Konsistenz sicherstellen: gesagt = getan

### 6. WIRKUNG

- 2-3 relevante KPIs feststellen und als Wirkungsbeweis kommunizieren
- Quartals-Review
- Iterieren/ skalieren

### Nachweislich?

- ✓ **Ja** - Maßnahmen skalieren
- **Nein** - zurück zu 2 & 4  
Aussagen schärfen und Prozesse und Maßnahmen nochmals fixen



**Herzlichen Dank!**