

# Das Gesetz der Papier-Industrie

## Warum Subventionen systematisch bei denen landen, die sie nicht brauchen — und warum die Gesellschaft dadurch immer weiter erstarrt

---

In der letzten Ausgabe beschrieben wir das Gesetz der modernen Bank: Kredit geht an den, der ihn nicht braucht; wer ihn braucht, wird im Stich gelassen. Das ist kein unglücklicher Nebeneffekt, sondern die logische Folge eines Systems, das die Vergangenheit misst und die Zukunft ignoriert.

Was viele nicht unmittelbar durchschauen: genau derselbe Mechanismus wirkt auf der anderen Seite des Geldspektrums — bei der Subventionsvergabe des Staates und von Fonds. Dort ist er sogar noch perverser, denn das Geld gehört nicht der Bank. Es gehört allen. Und es landet systematisch bei denen, die es am wenigsten brauchen.

Dieser Artikel ist Ausgabe 4, Nummer 1. Er baut auf dem 7D-Gefühlsmodell auf, auf den drei Hirnschichten und der Erkenntnis, dass institutionelle Entscheidungen überall in der Gesellschaft von der untersten Schicht (Gefühl, Urteil, Antenne) in die oberste verschoben wurden (Regeln, Modelle, Formulare). Was folgt, ist dasselbe Gesetz — sichtbar gemacht im öffentlichsten Geldkreislauf, den wir kennen.

### Das Gesetz wiederholt sich

Subventionen gehen an wen die Zeit, die Leute und das Geld hat, den Antrag ordentlich zu stellen. Das ist per Definition derjenige, der sie am wenigsten braucht. Wer sie wirklich braucht — der Gründungsunternehmer, das kleine Unternehmen in Schwierigkeiten, der Erfinder mit einer Idee aber ohne Organisation, der Lehrer mit einem neuen Unterrichtskonzept, der Pflegefachmann mit einer besseren Methode — hat diese Zeit nicht. Er überlebt gerade, er baut auf, er arbeitet. Er kann keine drei Monate freimachen für einen hundert Seiten langen Antrag mit Anlagen, Evaluationsmatrizen, Wirkungsabschätzungen und Nachhaltigkeitserklärungen. Er scheitert bereits an der ersten Frage.

Und wer bleibt übrig? Das große Unternehmen mit einer Förderabteilung. Die Universität mit einem Grant Office. Die Stiftung mit drei Fundraisern im Angestelltenverhältnis. Die Gemeinde mit einem Sachbearbeiter eigens für europäische Gelder. Der Consultant, der für zwanzig Prozent des bewilligten Betrags den gesamten Prozess übernimmt. Allesamt Parteien, die den Antrag stellen können, weil sie den Overhead haben. Und allesamt Parteien, für die die Subvention marginal ist — praktisch, ein nettes Extra, aber keine Existenzfrage.

Das Filter ist glasklar: Je weniger du es brauchst, desto größer deine Chance. Je mehr du es brauchst, desto kleiner deine Chance. Wer sie wirklich braucht, macht erst gar nicht mit, denn er weiß längst, dass er den Antrag sowieso nicht zusammenbekommt.

## **Was eine Subvention sein sollte**

In der ursprünglichen Idee ist eine Subvention ein Hebel. Ein kleiner Anstoß, der etwas möglich macht, was sonst nicht entstehen würde. Jemand hat eine Idee, einen bewiesenen Bedarf, einen Anfang, und die Gesellschaft sagt: hier, wir helfen dir über die Schwelle, weil wir glauben, dass das für uns alle gut ist.

Das ist kein Geld für den, der es schon hat. Das ist Geld für den, der es gerade nicht hat. Sonst ist es kein Hebel — dann ist es ein Bonus für die sitzende Macht.

Der Gedanke hinter öffentlicher Subvention ist im Kern gesellschaftlicher Mut: die Gemeinschaft sagt zu jemandem mit einer noch unbewiesenen Idee: "Wir glauben genug an dich, um dir einen Anstoß zu geben, auch wenn wir nicht sicher wissen, ob es klappt." Das ist genau das, was eine Gemeinschaft für ihre Mitglieder tun kann, was ein Einzelner für sich selbst nicht kann. Es ist eine moralische Entscheidung, keine technische.

## **Was eine Subvention jetzt ist**

Eine Subvention ist heute ein Preis für denjenigen, der das Verfahren am besten beherrscht. Nicht für den, der die Idee hat, nicht für den, der sie wirklich braucht, sondern für den, der die richtigen Formulierungen kennt, die richtigen Consultants engagiert, die richtigen Worte verwendet, die richtigen Kästchen ankreuzt. Es ist ein Wettbewerb im Antragschreiben, kein Wettbewerb um gesellschaftlichen Wert.

Und dieser Wettbewerb kostet inzwischen so viel, dass ein beträchtlicher Teil des Fördergeldes nie bei irgendetwas Realem ankommt. Er wird aufgezehrt vom

Schreiben des Antrags, von der Begleitung des Prozesses, von den Zwischenberichten, der Abschlussabrechnung, den Audits, den Evaluierungen. Eine Subvention von hunderttausend Euro kostet über den gesamten Lebenszyklus leicht siebzig oder achtzigtausend Euro an Papierkram — beim Antragsteller, beim Geber und bei den Prüfungsgesellschaften dazwischen. Jeder Beteiligte weiß das. Niemand kann es lösen, denn jedes einzelne Papier ist für sich vertretbar.

## **Die drei Hirnschichten in der Subventionsvergabe**

Auf Urgefühl-Ebene würde der Subventionsprüfer spüren: Hat dieser Mensch etwas, geht das irgendwohin, steckt da Seele drin. Das sollte das erste Filter sein. Es ist vollständig abwesend.

Auf Säugetiergehirn-Ebene gäbe es eine Beziehung — der Prüfer würde den Antragsteller kennen, seine Vorgeschichte, sein Umfeld, seine Entwicklung. Auch weitgehend verschwunden. Die Anträge werden anonym oder halb-anonym bewertet, oft von wechselnden Gremien, oft von Menschen, die den Sektor nicht kennen.

Auf Menschengehirn-Ebene stehen alle Kästchen, Kriterien, KPIs, Zielsetzungen, Evaluationsmatrizen, SMART-Formulierungen, Theory-of-Change-Diagramme. Das schluckt alles. Das ist, was übrig bleibt, wenn man die beiden anderen Schichten wegschneidet: eine Formular-Fabrik, die sich selbst für Politik hält.

Und hier liegt das Tückische: Ohne die untersten zwei Schichten hat die oberste keinen Ankerpunkt mehr. Die Kriterien werden immer detaillierter, denn jede Unklarheit muss rechtlich abgesichert werden. Die Evaluierungen werden immer schwerer, denn jede Ausgabe muss rechenschaftspflichtig sein. Die Anträge werden immer länger, denn jede Frage muss eindeutig beantwortet werden. Das System wächst unbegrenzt, weil es keinen Punkt hat, an dem es sagt: hier ist genug, ab hier vertrauen wir dem Urteil.

## **Das Muster wird immer sichtbarer**

Wer jemals Subventionen für etwas wirklich Neues beantragt hat — nicht für seine Institution, sondern für eine Idee — kennt das. Die Fragen passen nicht zur Idee. Die Felder fordern Daten, die für eine neue Initiative nicht existieren. Das Format zwingt dazu, die Idee in Begriffe zu übersetzen, die sie entkräften.

"Was sind Ihre messbaren Ziele nach drei Jahren?" — während man im ersten Jahr noch herausfinden muss, ob die Idee überhaupt funktioniert.

"Wie viele Begünstigte erreichen Sie?" — während Begünstigte erst entstehen, wenn die Idee landet.

"Welche wissenschaftliche Grundlage hat Ihr Ansatz?" — während Ihr Ansatz gerade deshalb neu ist und also keine Literatur haben kann.

"Mit welchen Partnern arbeiten Sie zusammen?" — während Sie noch kein Netzwerk haben, weil Sie noch nicht existieren.

Wer diese Fragen brav beantwortet, lügt. Nicht aus bösem Willen — aus Notwendigkeit. Er erfindet Zahlen, die er nicht belegen kann, Versprechen, die er nicht halten kann, Ziele, die nichts mit dem tatsächlichen Vorhaben zu tun haben. Er spielt das Spiel, und wenn er gewinnt, darf er seine Idee umsetzen — unter ständiger Berichtspflicht über die fiktiven Zahlen, die er versprochen hat.

Wer diese Fragen nicht beantworten will — weil er erkennt, dass es unehrlich wäre — bekommt keine Subvention. Die Ehrlichen fallen raus. Die Geschickten bleiben übrig.

Und so wird eine Berufsklasse herangezogen, die darin glänzt, Fragen überzeugend auszufüllen, die nicht stimmen. Das ist ein ganzer Berufsstand geworden. Förderberater. Grant Writer. Politikberater. Antragsexperten. Alle nützlich innerhalb des Systems, alle vollkommen überflüssig in einem gesunden System.

## **Und so wird die gesamte Kultur schief gezogen**

Wenn das Jahrzehnte so weitergeht — und genau das ist passiert — entsteht eine ganze Kultur von Organisationen, die gelernt haben, das Spiel zu spielen. Universitäten, in denen ein beträchtlicher Teil der Abteilung mit Grants befasst ist, nicht mit Forschung. Wohltätigkeitsorganisationen, die mehr Geld für Fundraising ausgeben als für ihren Zweck. Kulturinstitutionen, die mehr berichten als leisten. Forscher, die ihre Arbeit umschreiben müssen, um in die Mode des Moments zu passen. Pflegeeinrichtungen, die ihre Jahresberichte für den Geldgeber schreiben, nicht für den Patienten.

Wer daran nicht teilnimmt, kann seine Arbeit nicht mehr tun. Wer daran teilnimmt, tut seine Arbeit immer weniger, weil der Overhead den Inhalt auffrisst. Und der Staat, der die Subventionen vergibt, glaubt aufrichtig, er betreibe Politik. Er betreibt keine Politik. Er finanziert eine Papier-Industrie. Die Papier-Industrie braucht ihrerseits eine Papier-Industrie, um ihre eigene Funktionsweise zu rechtfertigen, und das geht so unbegrenzt weiter.

## **Der Unternehmer, der keine Zeit hat**

Hier steckt ein grundlegender Punkt, der in der gesamten Subventionsdiskussion selten explizit gemacht wird. Der Unternehmer, der wirklich erneuert, hat per Definition keine Zeit für Subventionsanträge. Er baut auf. Er verkauft. Er kümmert sich um seine Kunden, sein Produkt, seine Leute. Er hat keine Abteilung, keinen Consultant, kein Budget für Papierkram. Er macht alles selbst, und was er nicht selbst kann, muss warten.

Wenn er groß genug ist, eine Förderabteilung zu unterhalten, braucht er das Geld nicht mehr. Er hat eigenen Cashflow. Er hat Kredit. Er hat Investoren. Die Subvention ist jetzt ein Sahnehäubchen obenauf, auf dem Dasein, das er ohne diese Subvention aufgebaut hat.

Also hilft die Subvention nie beim Entstehen. Sie belohnt nur das Bestehen. Was eine Umkehrung dessen ist, was sie tun sollte.

Dasselbe gilt für den Einzelgänger mit einer Idee. Den Erfinder in seiner Werkstatt. Die Mutter, die ein Nachbarschaftszentrum aufbauen will. Den ehemaligen Lehrer, der eine neue Unterrichtsform testen möchte. Den Arzt, der eine bessere Praxismethode hat. Alles Menschen, die etwas beitragen könnten, alles Menschen, für die es undenkbar ist, drei Monate freizumachen für einen Antrag, den sie wahrscheinlich nicht gewinnen. Sie tun es nicht. Sie versuchen es gar nicht erst. Das System hat sie schon vor der Tür abgewiesen.

## **Das Filter wirkt als Klassenmechanismus**

Genauso wie bei der Bank wirkt auch dies als unsichtbarer Klassenfilter. Wer aus einem Umfeld kommt, in dem die Menschen wissen, wie Subventionen funktionieren, wie Formulare ausgefüllt werden, welchen Consultant man anruft, welches Netzwerk man anzapft — der hat eine Chance. Wer aus einem Umfeld kommt, in dem das unbekannt ist — eine Arbeiterfamilie, ein Einwanderer, ein Autodidakt, ein Erstgenerationsunternehmer — hat keine Chance, nicht weil seine Idee schlechter wäre, sondern weil er die Codes nicht beherrscht.

Die Subvention verstärkt also die bestehende Verteilung dessen, wer mitmacht und wer nicht. Sie ist ein Instrument der Konservierung, nicht der Erneuerung. Und sie wird durch Steuern von allen finanziert, einschließlich derer, die sie nie erhalten werden.

Hier liegt eine politische Dimension, die selten offen ausgesprochen wird. Subventionen werden oft als Instrument der Umverteilung, der Solidarität, der Un-

terstützung für diejenigen dargestellt, denen es schwerfällt. Die Praxis ist das Gegenteil: Es ist eine Umverteilung von unten nach oben, von dem, der keinen Zugang hat, zu dem, der bereits allen Zugang hat. Es ist regressiv, verkleidet als progressiv.

## **Die Ironie auf die Spitze getrieben**

Und dann kommt die bittere Ironie. Die Parteien, die diese Subventionen erhalten — die etablierten Organisationen, die großen Akteure, die Förderbüros — sind auch diejenigen, die die Politik mitgestalten. Sie sitzen in den Kommissionen, sie schreiben die Gutachten, sie evaluieren die Programme. Sie entscheiden mit über die Kriterien, an denen sie danach als einzige noch genügen. Das System reproduziert sich selbst, denn die Gewinner der aktuellen Runde sind die Designer der nächsten.

Die Außenstehenden sehen das. Die Insider sehen es nicht mehr. Für sie ist das einfach, wie es funktioniert, wie es sein soll, wie es immer war. Der Gedanke, dass es auch anders sein könnte, ist für sie undenkbar — wie Wasser für einen Fisch unsichtbar ist.

Und wer als Außenstehender Fragezeichen setzt, dem wird gesagt, er verstehe das System nicht. Dass es gute Gründe für die Prozeduren gibt. Dass ohne diese Prozeduren Betrug entstünde. Dass die Evaluierungen für die demokratische Kontrolle notwendig sind. Alles Verteidigungen, die für sich genommen nicht falsch sind, die aber zusammen eine Mauer bilden, die jedes Gespräch über die eigentliche Frage unmöglich macht: Helfen wir damit denen, denen wir zu helfen behaupten, oder helfen wir vor allem denen, die das System bereits beherrschen?

## **Die Symmetrie mit der Bank**

Es ist exakt dieselbe Struktur. Zwei scheinbar verschiedene Institutionen — die private Bank und der öffentliche Staat — landen über verschiedene Wege bei genau demselben Mechanismus. Geld fließt zu denen, die die Vergangenheit gut dokumentieren können, nicht zu denen, die die Zukunft gestalten können. Beide haben die Antenne abgeschaltet. Beide vertrauen nur noch auf Modelle und Formulare. Beide haben das menschliche Maß gegen Prozeduren eingetauscht, die auf dem Papier gerecht erscheinen und in der Praxis systematisch das Falsche bewirken.

Und das ist kein Zufall. Es ist dieselbe gesellschaftliche Bewegung, die in allen Ecken dasselbe Muster produziert. Die oberste Hirnschicht hat alle institutionel-

len Entscheidungen übernommen. Die unterste hat keinen Platz mehr. Ob es nun das Geld der Aktionäre ist oder das Geld der Bürger — das Ergebnis ist dieselbe Schieflage. Die großen Akteure werden größer, die kleinen bleiben klein, und wer noch nicht da ist, kommt auch nicht mehr rein.

## **Die stillen Kosten, die niemand misst**

Was in keiner Subventionsevaluierung jemals berücksichtigt wird, sind die Ideen, die nicht entstanden sind, weil das System sie nicht erreicht hat. Die Projekte, die nicht gestartet wurden, weil der Gründer keine Zeit für Papierkram hatte. Die Erneuerungen, die nicht vollzogen wurden, weil die richtigen Menschen bereits vor dem Start wussten, dass sie das Spiel nicht gewinnen konnten.

Diese abwesenden Ergebnisse stehen in keinem Jahresbericht. Sie existieren nicht als Kategorie. Und doch sind sie wahrscheinlich viel größer als alles, was durch Subventionen tatsächlich entstanden ist. Wir messen den sichtbaren Ertrag des Systems und ignorieren die unsichtbaren Verluste. Auf diese Weise kann sich jedes System als erfolgreich bezeichnen, auch wenn es die Gesellschaft verarmt.

Das ist ein allgemeines Prinzip: Was eine Institution sich weigert zu sehen, bleibt außerhalb ihrer Evaluierungen. Und was außerhalb ihrer Evaluierungen bleibt, muss nicht verändert werden. So hält sich jedes System selbst aufrecht, auch wenn es sein ursprüngliches Ziel längst verlassen hat.

## **Was sein sollte**

Ein gesundes Subventionssystem wäre klein, schnell, persönlich. Eine Kommission von Menschen, die den Sektor kennen. Ein Antrag von zwei Seiten. Ein Gespräch von einer Stunde. Eine Entscheidung innerhalb einer Woche. Vertrauen im Voraus mit Kontrolle im Nachhinein. Die Akzeptanz, dass ein Teil des Geldes an Ideen verloren gehen wird, die nicht funktionieren — denn sonst finanziert man nur das Bestehende.

Das würde zehnmal weniger kosten und hundertmal mehr einbringen. Technisch ist es einfach. Politisch ist es unmöglich. Denn es würde bedeuten, dass die gesamte Förderindustrie — die Antragschreiber, die Evaluierungsbüros, die Prüffirmen, die Consultants, die Aufseher, die Beamten, die Prozeduren erfinden — überflüssig wird. Und diese Industrie verteidigt sich mit Händen und Füßen, denn das ist ihr Brot.

Also bleibt alles wie es ist. Und das Gesetz bleibt in Kraft: Subventionen gehen an wen sie nicht braucht. Kredit geht an wen ihn nicht braucht. Wer ihn braucht, erstickt — beim Staat, bei der Bank, überall.

## **Die tiefere Frage**

Was hier geschieht, ist mehr als ein technisches Problem schlecht eingerichteter Regelungen. Es ist ein Symptom einer Gesellschaft, die das Urteil selbst aufgegeben hat. Wir trauen uns nicht mehr, jemanden anzuschauen und zu sagen: "Ja, ich glaube an dich, hier ist das Geld." Wir trauen uns nicht mehr, jemanden ohne ein formales Verfahren abzulehnen, das uns vor Kritik schützt. Wir trauen uns nicht mehr, für unsere eigenen Entscheidungen verantwortlich zu sein.

Und also haben wir Systeme gebaut, die für uns entscheiden. Modelle, die die Bank absichern. Prozeduren, die den Subventionsbeamten absichern. Evaluationsmatrizen, die den Fondsmanager absichern. Niemand trifft mehr eine wirkliche Entscheidung, denn niemand darf mehr verantwortlich sein. Und das Ergebnis ist ein System, das nicht mehr entscheiden kann — das nur noch wiederholen kann, was es in der Vergangenheit getan hat.

Das ist der Preis der Angst. Wir haben aus Angst vor Fehlern ein System gebaut, das nur noch große Fehler machen kann. Die kleinen, behebbaren Fehler — eine falsche Beurteilung, ein gescheitertes Projekt — sind weggezaubert worden. Der große, nicht behebbare Fehler — eine Gesellschaft, die nicht mehr erneuert — ist an ihre Stelle getreten.

## **Zum Abschluss von Ausgabe 4, Artikel 1**

In der letzten Ausgabe beschrieben wir das Urgefühl, die drei Hirnschichten, das 7D-Modell und was wir Kindern im Bildungswesen antun. Ausgabe 4 beginnt, wo Ausgabe 3 endete: bei der Erwachsenenwelt, in der dieselben Kinder später funktionieren müssen. Bei den Institutionen, die sie empfangen. Bei den Schaltern, an denen sie um Unterstützung bitten.

Was wir dort sehen, ist kein unglücklicher Zufall. Es ist die logische Folge eines Entwicklungspfad, den wir über Generationen hinweg beschritten haben: das Urgefühl aus dem Bildungswesen pressen, dann Menschen ohne Urgefühl für führende Positionen auswählen, und dann Systeme bauen, die den Gebrauch des Urgefühls aktiv verbieten. Am Ende dieser Kette steht der Unternehmer, der keinen Kredit bekommt, die Idee, die keine Subvention bekommt, der Erfinder, der nicht anfangen kann.

Und stehen wir alle, miteinander, in einer Gesellschaft, die auf dem Papier perfekt funktioniert und in Wirklichkeit stillsteht.

Wer das sieht, weiß auch, wo der Ausweg liegt. Nicht bei einer neuen Regelung. Nicht bei einer neuen Kommission. Nicht bei einem neuen Evaluierungsformat. Sondern beim Zurückbringen des Urteils — bei Menschen, die es wagen, hinzuschauen, zu fühlen, zu entscheiden und dafür verantwortlich zu sein. Bei Organisationen, die klein genug sind, um wieder Mensch sein zu können. Bei Finanziers, Managern, Beurteilern, die ihr eigenes Instrument zu benutzen wagen, auch wenn das System es ihnen verbietet.

Das vierjährige Kind, das den Raum betritt und in zehn Sekunden weiß, wer da ist — das Kind wäre ein besserer Subventionsgeber als eine Abteilung mit fünfzig Sachbearbeitern. Es würde weniger Geld vergeben, und mehr erreichen. Das ist keine Romantik. Das ist Arithmetik, für den, der die wirklichen Ergebnisse misst und nicht nur die sichtbaren.

---

Dies ist Ausgabe 4, Artikel 1. Er baut auf Ausgabe 3 ("Der Mensch unter dem Eis") und auf den Referenzwerken "Denkbasis 7D-Gefühlsmodell", "Bildung und Erziehung im KI-Zeitalter" und dem Stück "Das Urgefühl in der Berufspraxis" auf. Die Serie wird auf [openvizier.org](http://openvizier.org) fortgesetzt.