



---

## Next Practice NGO

Über die Leistungsfähigkeit von NGOs

Management Summary

---

## Zusammenfassung – Drei Felder zur Erhöhung der Wirksamkeit von NGOs

Mitarbeiter leiden unter einer hohen Arbeitsüberlastung, Ablaufprozesse sind ineffizient und die interne Kommunikation ist unzureichend. Diese Beobachtungen in einigen NGOs waren der Ausgangspunkt der vorliegenden Studie und führten zu der Leitfrage: Ist die eigene Organisiertheit für viele NGOs ein blinder Fleck?

Das Ziel der Studie war es daher, die aktuelle Praxis der NGOs im Bezug auf ihre organisationale Entwicklung zu erkunden. Es ging darum herauszufinden, wie NGOs ihre Organisation auf die Zukunft vorbereiten und ihre organisationale Leistungsfähigkeit weiterentwickeln. Organisationale Leistungsfähigkeit bezieht sich hier auf die Leistungsfähigkeit der Strukturen und Prozesse einer Organisation.

Die Next Practice NGO-Studie ist ein Forschungsprojekt der Systemic Excellence Group in Kooperation mit der Humboldt-Viadrina School of Governance. Next Practice deutet auf die Fähigkeit einer Organisation hin, sich selbst zu reflektieren, zukünftige Entwicklungen zu antizipieren und darüber zu entscheiden, welche Next Practices positiv und nachhaltig wirken.

An der Studie nahmen 31 nationale und internationale NGOs unterschiedlicher Größe und Tätigkeitsbereiche teil. Die Studie hat einen explorativen Charakter und basiert auf Methoden qualitativer Sozialforschung. In zwei Interviewstaffeln wurden Geschäftsführer, Vorstände bzw. OE-Verantwortliche der jeweiligen NGO befragt.

Das Ergebnis der Studie ist eine Bestandsaufnahme der organisationalen Praxis in den Bereichen Vision, Ziele und strategische Planung, Evaluation, Organisationsentwicklung, Kooperationen und Personalarbeit. Die Studie gibt dabei die Selbstbeschreibungen der Teilnehmer wieder. Im Vordergrund stehen die praktische Erfahrung und die Expertise der Interviewpartner. Die Studie beinhaltet keine Vorschläge von anderen Experten und entwickelt keine neue Theorie der Organisationsentwicklung in NGOs.

Insgesamt lassen sich die Ergebnisse der Studie in drei Hypothesen zusammenfassen, die gleichzeitig drei Entwicklungsfelder beschreiben, in denen NGOs ihre organisationale Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit deutlich erhöhen können.

**1. Das Messen ihres Erfolges ist weiterhin eine Herausforderung für NGOs. Die Entwicklungschancen, die in der Evaluation liegen, werden nicht ergriffen.**

Die meisten befragten NGOs haben Instrumente und Methoden entwickelt, um ihre Außenwirkung zu messen und Projekte zu evaluieren. Das war ein Kernpunkt ihrer Professionalisierung. Dennoch stellt Evaluation immer noch eine große Herausforderung für NGOs dar. Die Definition von Erfolgsindikatoren ist schwierig und das Umfeld zu komplex, um eindeutige Ursache-Wirkungszusammenhänge abzuleiten. NGOs sind sich ihres Erfolges und ihrer Wirksamkeit weniger bewusst, als sie denken.

Trotz weitgehenden (Forschungs-)Initiativen zur Evaluation von NGOs wurde bisher kein wesentlicher Durchbruch erzielt. Eine kontinuierliche und systematische Evaluation auf Projekt- und Organisationsebene, um sich der eigenen Wirksamkeit bewusst zu werden, findet in den meisten NGOs nicht statt. Hier braucht es neue Ansätze, um NGOs den nächsten Professionalisierungsschritt zu ermöglichen.

**2. In vielen NGOs gibt es einen sehr hohen Professionalisierungsgrad. Das Potenzial liegt nun in einer (pro-)aktiven Weiterentwicklung unter Berücksichtigung der Auswirkungen auf die Organisationskultur.**

Nahezu alle befragten NGOs haben ihre organisationale Leistungsfähigkeit systematisch und professionell weiterentwickelt. Sie haben sich dezentralisiert, elaborierte Strategieentwicklungsprozesse aufgesetzt, ihre Entscheidungsstrukturen und –prozesse professionalisiert und neue Managementkonzepte eingeführt.

Die meisten Veränderungsprojekte werden allerdings reaktiv angegangen. Erst wenn der Leidensdruck groß genug ist, werden Veränderungsprozesse angestoßen. Dabei geht viel Potenzial verloren. Ein nächster Schritt für NGOs wäre, Veränderungen (pro-)aktiv anzugehen und dadurch größere Gestaltungsmöglichkeiten zu gewinnen, um ihre Vision und Ziele in einer dynamischen und komplexen Welt zu erreichen.

Darüber hinaus machen sich NGOs nur wenig bewusst, wie sich Veränderungsprozesse (z. B. die Einführung von neuen Management- oder Evaluationskonzepten) auf ihre Organisationskultur auswirken. Ein Bewusstsein über die kulturellen Auswirkungen würde aber nicht nur Risiken vermeiden, sondern vor allem neue Chancen eröffnen.

**3. Nur durch Kooperationen wird es NGOs gelingen, die Zukunft wirksam und nachhaltig zu gestalten.**

Trotz guter Erfahrungen mit Kooperationen sind die Vorbehalte von NGOs gegenüber einer Zusammenarbeit mit anderen Organisationen nach wie vor hoch. Andere NGOs werden als Konkurrenten wahrgenommen und das Engagement von Wirtschaftsunternehmen im dritten Sektor mit Misstrauen betrachtet.

Eine „bessere Welt“ wird aber nicht in Abgrenzung der Beteiligten zueinander möglich sein, sondern erst, wenn NGOs und andere Akteure lernen, scheinbare und wirkliche Gegensätze zu überwinden und über organisationale Grenzen hinweg zusammen zu arbeiten. Daher gibt es keine Alternative zum mutigen Aufbauen bzw. konsequenten Fortführen von Kooperationen mit anderen Organisationen aus dem dritten Sektor, der Wirtschaft und des Staates.

Insgesamt fasst die Studie die Hauptaufmerksamkeitsfoki der Interviewpartner in fünf Kapiteln zusammen, die jeweils mit systemisch-reflektierenden Hypothesen unterlegt wurden. Das Ziel der Hypothesen ist, Optionen für einen weiteren Professionalisierungsweg zu eröffnen.

### 1. Aufmerksamkeitsfokus: Vision, Ziele und strategische Planung in NGOs

Das Kapitel befasst sich mit der Praxis und der Bedeutung von Vision, Zielen und der strategischen Planung in NGOs. Visionen und Ziele bilden die Grundlage bzw. den Rahmen der Leistungsfähigkeit einer Organisation.

Reflektierende Hypothesen:

- \_\_\_ Eine NGO braucht eine klare, glaubwürdige und erstrebenswerte Vision, die über regelmäßige Erfolgsgeschichten mit Leben gefüllt wird.
- \_\_\_ Klare Ziele richten die Organisation auf die Vision aus und lösen das Dilemma, sich bei knappen Ressourcen für alles verantwortlich zu fühlen.
- \_\_\_ Ein erfolgreicher strategischer Planungsprozess in NGOs bezieht alle relevanten Stakeholder ein und verfügt gleichzeitig über effektive Entscheidungsstrukturen.

### 2. Aufmerksamkeitsfokus: Evaluation

Viele NGOs haben eine sehr ausdifferenzierte Evaluationspraxis aufgebaut. Diese bezieht sich zumeist auf konkrete Projekte oder die Außenwahrnehmung der Organisation. Es wurden Kriterien für erfolgreiche Evaluationen identifiziert – deren Realisierung wird aber durch begrenzte Mittel, unklare Ursache-Wirkungszusammenhänge sowie eine hohe organisationale Komplexität erschwert.

Reflektierende Hypothesen:

- \_\_\_ Eine Evaluationskultur darf neben der Messung von Erfolgen die eingesetzten (personalen) Ressourcen zur Erfolgserreichung nicht vergessen.
- \_\_\_ Evaluation ist eine Methode zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der organisationalen Leistungsfähigkeit.

### 3. Aufmerksamkeitsfokus: Entwicklung der organisationalen Leistungsfähigkeit

Nahezu alle befragten NGOs haben OE-Projekte durchgeführt, um ihre organisationale Leistungsfähigkeit weiterzuentwickeln. Die Schwerpunkte der meisten Projekte waren Dezentralisierung, Professionalisierung der Entscheidungsprozesse und Einführung von Managementkonzepten.

Die wesentlichen organisationalen Rahmenbedingungen für OE-Projekte sind eine komplexe Organisationsform mit einer diversifizierten Stakeholderlandschaft, eine ausgeprägte Partizipationskultur und eine hohe Sensibilität der Mitarbeiter gegenüber OE-Maßnahmen. In den Interviews wurde eine Vielzahl von Faktoren genannt, um OE-Projekte erfolgreich zu gestalten und durchzuführen.

Reflektierende Hypothesen:

- \_\_\_ OE-Prozesse in NGOs sind alles andere als triviale Vorhaben.
- \_\_\_ Organisationale Veränderungen können nur über Kontextsteuerung realisiert werden, weil es keine direktiven Steuerungsmöglichkeiten gibt.
- \_\_\_ Die OE-Verantwortlichen in NGOs besitzen die Erfahrung und Kompetenzen, um OE-Projekte erfolgreich durchzuführen.
- \_\_\_ Die organisationale Kompetenz von NGOs verbleibt oft jenseits der organisationalen Strukturen und Prozesse: nämlich in den personalen Qualitäten.
- \_\_\_ OE-Projekte werden eher reaktiv initiiert: Ein (pro-)aktives Herangehen an Veränderungen würde die Gestaltungsmöglichkeiten deutlich erweitern.
- \_\_\_ NGOs sind sich der kulturellen Auswirkungen von Veränderungsprozessen nur wenig bewusst.
- \_\_\_ Dezentralisierung erfordert das Bewusstsein aller Organisationseinheiten für ihren Platz und ihre Verantwortung in der Gesamtorganisation.
- \_\_\_ Eine dezentralisierte Organisation wird durch eine kontinuierliche Kommunikation auf Augenhöhe zusammengehalten und gestärkt.
- \_\_\_ Die Dynamik und Komplexität von NGOs erfordern Innovationen der kollektiven Entscheidungsprozesse, um ihre Effizienz zu steigern und gleichzeitig die Partizipation zu erhalten.
- \_\_\_ Managementkonzepte eröffnen die Chance, die organisationale Leistungsfähigkeit zum Wohle aller Stakeholder zu erhöhen.

#### 4. Aufmerksamkeitsfokus: Kooperationen

Das Thema Kooperation in NGOs gleicht einem zweiseitigen Schwert: Einerseits werden Kooperationen als wertschöpfend erfahren. Andererseits werden Kooperationen oftmals nur zurückhaltend und mit Vorbehalten realisiert.

Reflektierende Hypothesen:

- \_\_\_ Außerordentliche Visionen und Ziele gehen Hand in Hand mit außerordentlichen Maßnahmen: Wer große Visionen und Ziele anstrebt, der muss auch grenzübergreifendes Zusammenarbeiten anstreben.
- \_\_\_ Eine Kooperation ist um so nachhaltiger, wenn es den beteiligten Partnern gelingt, ein gemeinsames Paradigma für die Zusammenarbeit zu realisieren.

#### 5. Aufmerksamkeitsfokus: Personal

Der Erfolg von NGOs wird häufig auf das hohe Engagement der Mitarbeiter zurückgeführt. Die großen Herausforderungen in der Personalarbeit in NGOs sind die Erhaltung der Leidenschaft und die Erhöhung der Professionalität des Personals.

### Reflektierende Hypothesen:

- \_\_\_ Über Kooperationen bei der Weiterbildung ihrer Mitarbeiter können NGOs Kosten senken, eine höhere Professionalität erlangen und die Vernetzung untereinander stärken.
- \_\_\_ Mit Hilfe von regelmäßigen Teamentwicklungsmaßnahmen kann die Teamarbeit gestärkt und die Arbeitsbelastung reduziert werden sowie die Leidenschaft erhalten bleiben.

### Abschluss: Next Practice NGO

Schließlich erfolgt eine Reflektion auf den Prozess und die Ergebnisse der Studie. Die Reflektion resultiert in den Hypothesen:

- \_\_\_ Die organisationale Leistungsfähigkeit ist kein blinder Fleck der NGOs.
- \_\_\_ Viele NGOs entwickeln ihre organisationale Leistungsfähigkeit systematisch weiter und setzen OE-Projekte mit hoher Professionalität um.
- \_\_\_ Evaluation ist (immer noch) eine große Herausforderung für NGOs.
- \_\_\_ Der hohe Einsatz der Mitarbeiter ist eine Selbstverständlichkeit für NGOs.
- \_\_\_ Nur durch Kooperationen wird es NGOs gelingen, die Zukunft wirksam und nachhaltig zu gestalten.
- \_\_\_ Ein nächster Entwicklungsschritt für NGOs ist, die Entwicklung von Next Practices zu institutionalisieren.

**An der Studie teilnehmende NGOs:**

- Aktion Courage
- Aktion Weißes Friedensband
- Aktionsgemeinschaft Dienst für den Frieden
- Amnesty International Deutschland
- Arbeit, Bildung und Forschung
- attac Deutschland
- Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland
- Defence for Children International
- Deutsche Gesellschaft für kulturelle politische Beziehungen
- Deutsche Gesellschaft Vereinte Nationen
- Deutsche UNESCO-Kommission
- Deutsche Welthungerhilfe
- Deutscher Caritasverband
- Deutscher Frauenrat
- Deutscher Gewerkschaftsbund
- Deutscher Naturschutzring
- Electoral Reform Society
- European Older People's Platform
- Greenpeace Deutschland
- Habitat for Humanity Deutschland
- Humanistische Union
- International Fund for Animal Welfare Deutschland
- International Rescue Committee UK
- International Union for Conservation of Nature
- Institut für ökologische Wirtschaftsforschung
- Bundesvereinigung Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung
- Deutsches Medikamenten Hilfswerk action medeor
- Peace Brigades International Deutschland
- Tearfund
- Terre des Hommes Deutschland
- Transparency International Secretariat

---

## Kontakt

**Systemic Excellence Group**

Independent Think Tank for Leading Practice

Marienstraße 20  
10117 Berlin-Mitte

T. +49 30 71 57 49 71

NGO@SEgroup.de

www.SEgroup.de

### Projektteam:

\_\_\_ Claas Wenzlik (Projektleiter)

\_\_\_ Fabian Hoffmann

\_\_\_ Florian Popp

\_\_\_ Nils Diederichsen

\_\_\_ Daniela Ripp