



---

## Next Practice NGO

Über die Leistungsfähigkeit von NGOs

Eine explorative Studie

---

# Inhalt

<b>1 Zusammenfassung – Drei Felder zur Erhöhung der Wirksamkeit von NGOs</b>	<b>3</b>
<b>2 Einleitung – Die Next Practice NGO-Studie</b>	<b>8</b>
<b>3 Vision, Ziele &amp; strategische Planung von NGOs</b>	<b>12</b>
3.1 Vision – das Bild der Zukunft	12
3.2 Ziele – die Meilensteine zur Visionserreichung	14
3.3 Strategische Planung – der Weg zur Erfüllung der Vision	16
<b>4 Evaluation in NGOs</b>	<b>18</b>
4.1 Rahmenbedingungen der Evaluation	18
4.2 Kontexte der Evaluation	19
4.3 Erfolgsfaktoren der Evaluation	20
<b>5 Organisationsentwicklung in NGOs</b>	<b>23</b>
5.1 OE-Projekte im Allgemeinen	23
5.2 Dezentralisierung	31
5.3 Entscheidungsfindungsprozesse	39
5.4 Einführung von Managementkonzepten	44
<b>6 Kooperationen</b>	<b>48</b>
6.1 Chancen von Kooperationen	49
6.2 Risiken von Kooperationen	50
6.3 Erfolgsfaktoren von Kooperationen	52
<b>7 Personalarbeit in NGOs</b>	<b>55</b>
7.1 Die Herausforderung: Leidenschaft und Professionalität	55
7.2 Professionalisierung der Personalarbeit	58
<b>8 Next Practice NGO</b>	<b>61</b>
<b>9 Kontakt</b>	<b>64</b>

---

# 1 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.

---

## 2 Einleitung – Die Next Practice NGO-Studie

Nichtregierungsorganisationen (NGOs) haben sich zu einflussreichen Akteuren in der Zivilgesellschaft und im Politikgeschehen entwickelt und verfügen in ihrer Gesamtheit über enorme finanzielle Mittel. Der Blick der NGOs ist häufig nach außen gerichtet: NGOs messen die Wirksamkeit ihrer Projekte, sie achten auf ihre Außenwahrnehmung und pflegen die Beziehungen zu ihren Geldgebern.

Der Blick nach innen scheint seltener zu sein. Symptome, die darauf hindeuten, sind chronischer Zeitmangel und Arbeitsüberlastung der Mitarbeiter, ineffiziente Ablaufprozesse oder Mangel an interner Kommunikation. Dies wirft die Frage auf, ob die Organisiertheit der eigenen Organisation für viele NGOs einen blinden Fleck darstellt.

Die vorliegende Studie wurde initiiert, um der Frage nachzugehen: Was machen NGOs, um ihre organisationale Leistungsfähigkeit weiter zu entwickeln? Organisationale Leistungsfähigkeit bezieht sich auf die Leistungsfähigkeit der Strukturen und Prozesse einer Organisation, d.h. zu welcher Leistung (z. B. Anzahl und Größe von Projekten) ist eine Organisation auf Grund ihrer Organisationsstrukturen und -prozesse fähig?

Das Ziel der Studie ist es, die aktuelle Praxis der NGOs im Bezug auf ihre organisationale Entwicklung zu erkunden. Im Mittelpunkt der Studie steht, die Voraussetzungen, Möglichkeiten und Grenzen der organisationalen Leistungsfähigkeit von NGOs zu erfassen. Es geht darum, in Kontakt mit den organisationalen Praktiken zu kommen, die NGOs für ihre organisationale Entwicklung nutzen. Darüber hinaus gilt es herauszufinden, welche Faktoren die Entwicklung von NGOs behindern und wie NGOs diese Hindernisse überwinden.

Die Studie trägt den Namen „Next Practice NGO“. Der Begriff „Next Practice“ zielt auf den kontinuierlichen Charakter organisationaler Entwicklung ab. Eine organisationale Praxis kann nur für eine begrenzte Zeit „Best Practice“ sein und bezieht sich immer auf den jeweiligen Kontext, in der sich die Entwicklung einer Organisation aktuell befindet. Next Practice deutet auf die Fähigkeit einer Organisation hin, sich selbst zu reflektieren, zukünftige Entwicklungen zu antizipieren und darüber zu entscheiden, welche Next Practice nachhaltig positiv wirkt.

Die Next Practice NGO-Studie ist ein Forschungsprojekt der Systemic Excellence Group in Kooperation mit der Humboldt-Viadrina School of Governance.

## Design der Studie

Zu der Studie wurden 152 NGOs unterschiedlicher Größen und Tätigkeitsbereiche mit Sitz in Europa eingeladen. Davon nahmen 31 NGOs an der Studie teil, die in ihrer Unterschiedlichkeit die NGO-Landschaft widerspiegeln. 25 von den teilnehmenden NGOs haben ihren Sitz in Deutschland. Im Rahmen der Studie wurden im Zeitraum vom März 2008 bis März 2009 der Geschäftsführer, der Generalsekretär, ein Vorstandsmitglied oder der Verantwortliche für Organisationsentwicklung der teilnehmenden NGO interviewt.

Die Datenerhebung erfolgte in zwei Interviewstaffeln. Die erste Staffel basierte auf explorativen, qualitativen Interviews, in denen die Interviewpartner befragt wurden, was in ihrer NGO getan wird, um die organisationale Leistungsfähigkeit weiter zu entwickeln. Danach erfolgte eine Zwischenevaluation, in der auf Grundlage der Interviews die gemeinsamen Aufmerksamkeitsfoki der Interviewpartner herausgefiltert und aggregiert wurden. In der zweiten Interviewstaffel wurden die Ergebnisse der Zwischenevaluation an die Interviewpartner zurückgespiegelt und vertieft.

Die Next Practice NGO-Studie ist eine explorative, qualitative Studie. Sie ist eine Momentaufnahme der Praxis, was NGOs tun bzw. getan haben, um ihre organisationale Leistungsfähigkeit weiter zu entwickeln. Sie zeigt die Rahmenbedingungen und die Herausforderungen von Organisationsentwicklungsprojekten auf und gibt einen Überblick über die organisationalen Praktiken, die sich in der Erfahrung der Interviewpartner bewährt haben.

Auf Grund ihres qualitativen, explorativen Charakters, ist die Studie nicht repräsentativ und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die Studie stellt keine weitere Theorie zur Organisiertheit oder zur organisationalen Leistungsfähigkeit von NGOs auf, sondern beschreibt, was NGOs in der Praxis umsetzen, um sich organisational weiter zu entwickeln. Darüber hinaus erfolgt am Ende jeden Kapitels eine Reflektion über selbiges. Die Reflektion wird in Form von Hypothesen zusammengefasst und hat das Ziel, Impulse zu geben bzw. Bemerkenswertes herauszustellen. Die Reflektion wird in einem hellgrauen Kasten dargestellt, um sie vom beschreibenden Teil zu unterscheiden.

## Aufbau der Studie

Die Studie fasst die fünf gemeinsamen Hauptaufmerksamkeitsfoki der Interviewpartner in jeweils einem Kapitel zusammen.

Das Kapitel 3 befasst sich mit der Praxis und der Bedeutung von Vision, Zielen und der strategischen Planung in NGOs.

Kapitel 4 gibt einen Überblick über die Rahmenbedingungen und Kontexte der Evaluation von NGOs und fasst bewährte Kriterien der Evaluationspraxis zusammen.

Das Kapitel 5 gibt einen Überblick über die Praxis zur Entwicklung der organisationalen Leistungsfähigkeit und beschreibt die organisationalen Rahmenbedingungen und fasst die Faktoren für erfolgreiche OE-Projekte zusammen. Danach wird den drei am häufigsten genannten Projekthaltungen – Dezentralisierung, Entscheidungsprozesse und Managementkonzepte – jeweils ein eigenes Unterkapitel gewidmet.

In Kapitel 6 werden die Chancen und Risiken von Kooperationen aus Sicht der Interviewpartner dargelegt und Erfolgsfaktoren für die Auswahl von Kooperationspartnern und für die Ausgestaltung von Kooperationen beschrieben.

In Kapitel 7 werden die Herausforderungen in der Personalarbeit von NGOs umrissen und es wird eine Momentaufnahme der Personalarbeit in NGOs gegeben.

Schließlich erfolgt in Kapitel 8 eine Reflektion auf den Prozess und die Ergebnisse der Studie.

## Gender

In der gesamten Studie wird zur besseren Lesbarkeit bei Wörtern, die eine Personengruppe bezeichnen (z. B. Interviewpartner, Mitarbeiter) die männliche Form benutzt. Dabei sind aber immer die weiblichen und die männlichen Personen gemeint (Interviewpartnerinnen und Interviewpartner, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen).

## Danksagung

Das Projektteam dankt zuallererst den Interviewpartnern für ihr Vertrauen und ihre Offenheit. Ohne sie wäre die Studie nicht möglich gewesen.

Ein weiterer Dank gilt den Kolleginnen und Kollegen der Systemic Excellence Group und der Humboldt-Viadrina School of Governance. Ihre Rückmeldungen und Anregungen waren uns jedes Mal eine große Inspiration.

## Projektteam:

- \_\_\_ Claas Wenzlik (Projektleiter)
- \_\_\_ Fabian Hoffmann
- \_\_\_ Florian Popp
- \_\_\_ Nils Diederichsen
- \_\_\_ Daniela Ripp

## Wissenschaftlicher Beirat:

- \_\_\_ Prof. Dr. Stephan Breidenbach
- \_\_\_ Dr. Louis Klein
- \_\_\_ Alexander Kiehne
- \_\_\_ Stefan Rupp

**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

---

## 3 Vision, Ziele & strategische Planung von NGOs

Visionen und Ziele bilden die Grundlage bzw. den Rahmen der Leistungsfähigkeit einer Organisation. Die Qualitäten einer Vision oder die Eigenschaften von Zielen wirken sich positiv oder negativ auf die organisationale Wirksamkeit aus. Zum Beispiel legen die Ergebnisse der Studie nahe, dass NGOs mit einer klaren und fokussierten Ziellandschaft eine höhere Wirksamkeit besitzen als NGOs, deren Ziele sehr breit gefächert und vage sind. Aufgrund dieser zentralen Bedeutung für die organisationale Leistungsfähigkeit einer NGO befasst sich dieses Kapitel mit der Vision, den Zielen und der strategischen Planung von NGOs.

Eine Vision legt den Grundstein zur Erreichung der Organisationsziele. Sie ist das Bild einer Zukunft, das eine NGO erreichen oder verwirklichen möchte. Eine Vision stellt das langfristige und übergeordnete Ziel der Organisation dar.

Die Ziele einer Organisation beschreiben im Vergleich zur Vision konkreter, was eine Organisation kurz-, mittel- oder langfristig erreichen möchte. Sie können sich auf einen bestimmten Zeitraum beziehen und quantitativ oder qualitativ messbar sein. Die Ziele können zudem von der Vision abgeleitet sein.

Unter der strategischen Planung wird der Prozess verstanden, in dem die mittel- und langfristigen Themen und Ziele einer Organisation bestimmt und festgelegt werden.

### 3.1 Vision – das Bild der Zukunft

Die meisten an der Studie teilnehmenden NGOs verfügen über eine übergeordnete Vision. Unsere Interviewpartner nennen als Vision ihrer NGO u. a.:

\_\_\_ „eine gerechte und friedliche Welt zu schaffen“

\_\_\_ „Gleichbehandlung aller Menschen“

\_\_\_ „eine Welt frei von schwerwiegenden Menschenrechtsverletzungen“

\_\_\_ „in den nächsten 10 Jahren 50 Millionen Menschen aus materieller Armut zu befreien“

Einige Interviewpartner geben an, dass ihre NGO gar keine oder zumindest keine konkrete Vision hat. Das Fehlen einer konkreten Vision wird von ihnen als nachteilig empfunden und sie geben an, dass dies ein fortdauerndes Thema in ihrer NGO ist.

Generell wird in einer klaren Vision ein großer Mehrwert gesehen. So durchliefen oder durchlaufen viele der an der Studie teilnehmenden NGOs einen Visionsbildungs- bzw. -klärungsprozess.

### Nutzen einer klaren Vision

Eine Vision ist kein Selbstzweck, sondern erfüllt einen konkreten Nutzen. Aus den Interviews lassen sich vier Vorteile einer Vision ableiten:

— Sinnstiftung für die Organisation:

Eine Vision generiert Sinnzusammenhänge für die NGO. Sie ermöglicht es den internen und externen Stakeholdern, eine übergeordnete Bedeutung der NGO zu erkennen, und damit Sinn zu stiften. Die Vision bildet den Referenzrahmen für bzw. eine integrierende Klammer um die Organisation.

— Orientierungspunkt für interne und externe Stakeholder:

Eine Vision richtet auf ein langfristiges Ziel aus. Sie macht deutlich, was die NGO anstrebt und in welche Richtung sie sich entwickeln möchte. Damit bringt sie Klarheit und Richtung in das Handeln und Denken der internen Stakeholder (haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter, Mitglieder etc.) und externen Stakeholder (Geldgeber, Kooperationspartner etc.).

— Begeisterung von internen und externen Stakeholdern:

Die Vision ist ein Bild der Zukunft, das die internen und externen Stakeholder begeistern kann. Eine Vision kann eine Eigendynamik erzeugen, so dass haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit energetisiert und motiviert werden können.

— Grundlage für die strategische Planung:

Eine klare Vision befähigt eine NGO, Ziele und inhaltliche Schwerpunkte aus dieser Vision abzuleiten. Damit bildet sie die Grundlage für die strategische Planung der Organisation.

Aus den Interviews ergeben sich keine allgemein gültigen Kriterien für eine „gute“ Vision. Doch lässt sich konstatieren, dass eine gute Vision im Wesentlichen abhängig von ihrem Inhalt ist. Der Inhalt sollte die oben aufgeführten vier Vorteile einer Vision implizieren. Eine Vision sollte zudem kurz, klar und prägnant formuliert sein. Aus ihr sollte auch hervorgehen, welchen Nutzen die NGO stiften will. Wesentlich dabei ist, dass die Vision von den Stakeholdern auch als glaubhaft angenommen wird.

Eine Vision muss aber vor allem gelebt werden. Deshalb legen einige an der Studie teilnehmenden NGOs großen Wert auf Visions- und Leitbildentwicklungsprozesse, in der Hoffnung, dass durch einen möglichst partizipativ gestalteten Entwicklungsprozess die Vision von den Stakeholdern mitgetragen und gelebt wird.

**Eine NGO braucht eine klare, glaubwürdige und erstrebenswerte Vision, die über regelmäßige Erfolgsgeschichten mit Leben gefüllt wird**

Eine Vision muss erfolgreich kommuniziert und gelebt werden. Es reicht nicht, die Vision über eine gute Website oder über Hochglanzbroschüren zu verbreiten. Es geht vielmehr darum, eine überzeugende und prägnante Vision in einem möglichst partizipativ gestalteten Prozess zu formulieren und sie fortlaufend mit Erfolgsgeschichten über ihre schrittweise Umsetzung zu untermauern.

Erfolgsgeschichten füllen die Vision mit Leben. Sie machen die Vision einer NGO greifbar und erlebbar, indem sie erreichte Ziele als konkrete Meilensteine auf dem Weg zur Erfüllung der Vision markieren. Auf diese Weise können Erfolgsgeschichten die Leidenschaft der in die NGO involvierten Akteure kontinuierlich erneuern.

### 3.2 Ziele – die Meilensteine zur Visionserreichung

Während die Vision das übergeordnete Zukunftsbild der Organisation vorgibt, beschreiben Ziele, was eine Organisation konkret vollbringen muss, um diese Vision zu realisieren. In diesem Sinne vermittelt die Vision einer Organisation das Bild, wohin die Reise gehen soll. Die Ziele markieren die Meilensteine auf dem Weg zur Verwirklichung der Vision.

Alle Interviewpartner messen Zielen eine große Bedeutung für ihre NGO zu. In der Praxis unterscheidet sich die Qualität der Ziele dagegen erheblich. Auf der einen Seite haben viele der an der Studie teilnehmenden NGOs Kriterien für die Formulierung ihrer Ziele entwickelt und elaborierte Prozesse für die Zielfindung implementiert. Aus den Interviews ergeben sich folgende Kriterien für gut formulierte Ziele:

- Sie sind spezifisch.
- Sie sind konkret.
- Sie sind messbar.
- Sie haben einen Zeitbezug.
- Sie haben einen klaren Bezug zur Vision.

Auf der anderen Seite sehen viele Interviewpartner Defizite in Bezug auf die Ziele bzw. die Zielsetzung ihrer Organisation, z. B.:

- Ziele werden nur grob umschrieben oder allgemein gehalten.
- Es gibt viele unterschiedliche Ziele, die zudem nicht miteinander verbunden sind.

Insgesamt führen diese Faktoren zu einer sehr breiten Aufstellung der Organisation in Bezug auf ihre Schwerpunktthemen. Ein Interviewpartner beschreibt NGOs, auf die dies zutrifft, im übertragenen Sinne als „Gemischtwarenladen“.

## Negative Auswirkungen von schlecht formulierten Zielen

Negative Folgen von schlecht formulierten Zielen sind:

- Es geht nicht in eine Richtung voran („Jeder macht, was er will“).
- Eine klare Strategie für die NGO fehlt, weil die Ziele zu unspezifisch sind.
- Mitarbeiter und Führungskräfte verlieren sich in den Einzelheiten des Tagesgeschäfts, weil ihnen die Orientierung fehlt.
- Es ist schwierig, Prioritäten zu setzen.
- Unterschiedliche Ziele, Interessen und Themenschwerpunkte führen zu internen Konflikten.
- Es gibt zu wenig Mitarbeiter, um den breiten Rahmen abzudecken, der durch die Ziele gesteckt ist.
- Unklare Ziele erschweren die Definition von Kriterien zur Zielerreichung.
- Die Organisation kann sich nach außen nicht von anderen NGOs abgrenzen.

## Positive Auswirkungen von gut formulierten Zielen

Als wesentlicher Nutzen von gut formulierten Zielen nennen die Interviewpartner:

- Priorisierung und Fokussierung der Ressourcen
- Reduzierung der organisationsinternen Komplexität
- Erhöhung der Wirksamkeit der NGO

### **Klare Ziele richten die Organisation auf die Vision aus und lösen das Dilemma, sich bei knappen Ressourcen für alles verantwortlich zu fühlen**

Ziele geben Orientierung und fokussieren die Arbeit einer NGO. Sie sind ein hervorragendes Steuerungsinstrument, da sie Energien bündeln und auf die Vision ausrichten. Über Ziele steuern sich Teams und ihre Mitglieder selbst. Je mehr die einzelnen Mitglieder Einfluss auf die Bestimmung von Zielen haben, umso stärker identifizieren sie sich mit diesen und werden sich für ihre Umsetzung einsetzen.

NGOs ohne spezifische und zeitlich terminierte Ziele fallen in ihrer Leistung stark ab. Über klar formulierte Ziele dagegen können Aufgaben priorisiert und Ressourcen gebündelt werden. Organisationsmitglieder wissen, was wichtig ist, und brauchen sich daher nicht für alles verantwortlich zu fühlen.

Darüber hinaus lassen nur spezifisch formulierte Ziele Rückmeldungen über das Erreichte zu. Sie erleichtern das Lernen der NGO und deren Mitglieder. Ziele sollten dementsprechend SMART formuliert werden, wobei SMART als Akronym für spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert steht.

### 3.3 Strategische Planung – der Weg zur Erfüllung der Vision

Eine Strategie beschreibt, wie ein (mittelfristiges oder langfristiges) Ziel erreicht werden soll. In diesem Sinne wird strategische Planung im Folgenden als Planungsprozess verstanden, um ein oder mehrere definierte Ziele in einem bestimmten Zeitrahmen zu erreichen. Ergebnis dieses Planungsprozesses ist ein strategischer Plan. Er beinhaltet die Schwerpunktthemen und Ziele der betreffenden NGO für einen bestimmten Zeitraum. Dieser Zeitraum variiert von Organisation zu Organisation. In den an der Studie teilnehmenden NGOs beträgt die Laufzeit der strategischen Pläne zwischen einem und fünfzehn Jahren. Aus strategischen Plänen mit einer langen Dauer werden wiederum Pläne mit einer kürzeren Laufzeit erstellt. So wird z. B. in einer teilnehmenden NGO ein strategischer Plan mit einer sechsjährigen Laufzeit auf jeweils Zweijahrespläne heruntergebrochen.

#### Der strategische Planungsprozess

Die strategische Planung läuft in vielen der befragten NGOs nach einem fest definierten, elaborierten Prozess ab. In diesem Prozess werden verschiedene Akteure eingebunden, z. B. der Vorstand, die Geschäftsführung, die Mitarbeiter oder die Mitglieder.

Der Prozess wird meistens durch ein Leitungsgremium (z. B. Vorstand oder Präsidium) angestoßen, das eine Arbeitsgruppe zur Erstellung eines ersten Entwurfs des Plans beauftragt. Der weitere Prozess verläuft dann in mehreren Feedbackschleifen, d. h. der Plan wird allen oder ausgewählten Stakeholdern der Organisation vorgelegt, diskutiert, überarbeitet, wieder vorgelegt usw. In der Regel wird der Plan schließlich in der Mitglieder- oder einer Delegiertenversammlung verabschiedet.

Der Prozess gestaltet sich teilweise sehr aufwendig. Ein Interviewpartner äußerte hierzu: „Die 28. Version des Plans war es dann.“. Darüber hinaus werden für den Planungsprozess personale Ressourcen benötigt, die manche NGOs gar nicht haben.

Die strategische Planung ist ein Prozess, der in vielen der interviewten NGOs mit meist guten Erfahrungen bereits implementiert ist. Sie ist ein wichtiges Werkzeug, um die Erreichung der organisationalen Ziele zu ermöglichen. Neben der reinen Zielerreichung erfüllt die strategische Planung weitere Funktionen, wie beispielsweise:

- \_\_\_ Die NGO muss nicht auf jede gesellschaftspolitische Debatte reagieren und gewinnt an Kontinuität.
- \_\_\_ Die Fokussierung auf spezifische Themen macht die NGO mittel- und langfristig schlagkräftiger.
- \_\_\_ Die häufig knappen organisationsinternen Ressourcen werden auf das Wesentliche ausgerichtet.
- \_\_\_ Die Einbeziehung der Mitglieder und Mitarbeiter erhöht das gemeinsame Commitment zur Zielerreichung und stärkt den Zusammenhalt der Organisation.

## Erfolgsfaktoren der strategischen Planung

Die strategische Planung ist kein einmaliger und danach abgeschlossener Prozess, sondern ein sich wiederholender Regelkreislauf mit institutionalisierten Rückmeldeschleifen. In den Interviews wurden Erfolgsfaktoren benannt, die sich im Planungsprozess bewährt haben:

- Balance zwischen Offenheit und Geschlossenheit des Prozesses:  
Im Rahmen des Planungsprozesses ist es wichtig, die Balance zwischen einem offenen Prozess und der Möglichkeit zur stetigen Rückmeldung auf der einen Seite und Komplexitätsreduktion sowie Fokussierung auf die Ergebnisse auf der anderen Seite zu wahren.
- Verknüpfung der Ziele mit Budgets:  
Finanzielle Ressourcen werden den im strategischen Plan festgelegten Themen und Zielen zugeordnet, um Prioritäten zu gewichten und deutlich zu machen.
- Einbindung der Beteiligten:  
Der Planungsprozess ermöglicht eine ausreichende Partizipation der relevanten internen und externen Stakeholder.
- Reduzierung von Bürokratie:  
Der Planungsprozess sollte idealerweise zwischen einem bürokratischen und einem pragmatischen basisdemokratischen Prozessansatz ausbalanciert werden.

### Ein erfolgreicher strategischer Planungsprozess in NGOs bezieht alle relevanten Stakeholder ein und verfügt gleichzeitig über effektive Entscheidungsstrukturen

Viele NGOs scheinen in der Balancierung zwischen Offenheit und Geschlossenheit des Planungsprozesses schon sehr weit zu sein. Sie haben es geschafft, eine Balance zwischen langwierigen basisdemokratischen Entscheidungsprozessen und effizienteren hierarchischen Entscheidungsstrukturen herzustellen. Die meisten der beschriebenen Planungsprozesse zielen auf eine hohe Beteiligung ab – und versuchen zugleich, so unbürokratisch wie möglich zu sein.

Im Hinblick auf die Weiterentwicklung der strategischen Planungsprozesse scheinen viele NGOs demnach einem neuen Paradigma zu folgen: „So wenig Bürokratie wie nötig, so viel Partizipation wie möglich!“ Dieses erscheint gerade für die Organisiertheit von (großen) NGOs mehr als ein Kompromiss zu sein – es ist vielmehr als effiziente Entscheidungsfindung vor dem Hintergrund einer NGO-typischen Partizipationskultur zu betrachten.

---

## 4 Evaluation in NGOs

Ein Aufmerksamkeitsfokus der Studie richtete sich auf die Evaluation und zeigt, dass sich alle teilgenommenen NGO-Vertreter mit der Evaluation im Hinblick auf ihre eigene organisationale Leistungsfähigkeit beschäftigen. Allgemein erfüllt Evaluation die Funktion, Erfolg in unterschiedlichen Kontexten, etwa in Projekten, Prozessen oder Organisationseinheiten zu messen.

Im Folgenden werden unterschiedliche Aspekte herausgestellt, die einen Einblick in die Evaluationspraxis der NGOs geben. Zum einen richtet sich der Blick auf die Rahmenbedingungen der Evaluation in NGOs und auf die Kontexte, in denen Evaluationsmaßnahmen in NGOs durchgeführt werden. Zum anderen werden Erfolgskriterien aus der Evaluationspraxis der NGOs dargestellt.

### 4.1 Rahmenbedingungen der Evaluation

Die Leistungsfähigkeit einer Organisation ist immer von den Rahmenbedingungen abhängig in denen sie agiert. Das bedeutet zugleich, dass die Evaluationspraxis diese Rahmenbedingungen berücksichtigen muss beziehungsweise diesen unterliegt.

#### Non-Profit

Als nichtprofitorientierte Organisationen verfolgen NGOs andere Ziele als beispielsweise Wirtschaftsunternehmen, die letztendlich auf die Erzielung von Gewinn ausgerichtet sind. NGOs setzen sich vielmehr für zivilgesellschaftliche Interessen, Allgemeingut, die Umwelt oder Tierwelt ein. Im Fokus stehen weniger die eigenen Interessen, sondern die Vertretung von gesellschaftlichen, bzw. umweltbezogenen Interessen. NGOs stehen somit vor der Frage: Wie können diese nicht-profitorientierten Ziele auf ihre Umsetzung hin bewertet werden? Konkret: Wie misst man, dass die Welt besser wird, dass mit der Natur nachhaltiger umgegangen wird und Menschenrechte eingehalten werden? Dementsprechend stellt es für NGOs oft eine Herausforderung dar, messbare Erfolgskriterien für die Erreichung ihrer Ziele zu definieren.

## Nicht-lineare Ursache-Wirkungszusammenhänge

Darüber hinaus erfahren NGOs nicht-lineare Ursache-Wirkungszusammenhänge, da sie nie alleine in ihren Kontexten agieren. Das heißt, dass erreichte Ergebnisse oft nicht linear auf eine einzelne NGO zurückgeführt werden können und aufgrund dessen die eigene organisationale Wirkung nicht eindeutig nachvollziehbar ist. Bei der politischen Arbeit ist es nach Ansicht vieler Interviewpartner schwer identifizierbar, wie hoch beispielsweise der Beitrag ihrer Arbeit an dem Zustandekommen einer bestimmten Gesetzgebung ist. Gerade im Hinblick auf größere Projekte ist eine genaue Beitragsmessung aufgrund der großen Akteursvielfalt eine enorme Herausforderung und oft nicht möglich. Eine Evaluation des Erfolges stellt sich dementsprechend als schwierig heraus.

## Begrenzte Mittel

Eine weitere Herausforderung für den Einsatz unterschiedlicher und umfassender Evaluationsansätze stellen die begrenzten Mittel von NGOs dar. Viele Interviewpartner betonten, dass sie Evaluationen regelmäßig durchzuführen würden – dies aber oft an Zeit-, Geld- und Personalmangel scheitert. Dementsprechend werden häufig nur einzelne Projekte evaluiert, um die knappen Ressourcen anderweitig einsetzen zu können.

## 4.2 Kontexte der Evaluation

Innerhalb dieser Rahmenbedingungen entwickelt jede NGO eine eigene, spezifische Evaluationspraxis. Es gibt keinen allgemeingültigen Evaluationsansatz, der für alle NGOs geeignet ist. Stattdessen ist die Evaluationspraxis sehr ausdifferenziert und richtet sich auf die jeweiligen NGO-Kontexte, also das, was evaluiert werden soll. Die Evaluationskontexte beinhalten unterschiedliche Ebenen, wobei NGOs ihre Evaluationsvorhaben vor allem im Hinblick auf den Projekterfolg, die Außenwahrnehmung und die eigene Organisation adressieren.

### Projektevaluation

Finanzielle Mittel werden in der Regel nicht für die Organisation an sich, sondern für einzelne Projekte der NGO beantragt und bereitgestellt. Die Projektevaluation ist notwendig, um Transparenz und Rechenschaftslegung bei der Mittelverwendung zu gewährleisten. Aufgrund dessen ist die Projektevaluation in allen NGOs die am häufigsten praktizierte Evaluation.

Vereinzelt erfolgt auch eine übergeordnete Projektevaluation. Der Fokus der Evaluation liegt hierbei nicht explizit auf den einzelnen Projekten, sondern auf der Gesamtheit der Projekte und deren Beitrag zur Erreichung übergeordneter Organisationsziele.

### Messung der Außenwahrnehmung

Eine weitere für NGOs wichtige Evaluationsmaßnahme gilt der Messung der Außenwahrnehmung. Gerade die öffentliche Wahrnehmung und die Glaubwürdigkeit im

Sinne der Imagebildung stellen einen bedeutenden immateriellen Wert für NGOs als zivilgesellschaftliche Akteure dar. Diese Evaluation wird überwiegend mit quantitativen Methoden durchgeführt wie beispielsweise einem Pressespiegel oder der Erhebung von Mitgliederzahlen und Spendenaufkommen. Eine Steigerung der eigenen Reputation wird anhand der Anzahl von Veranstaltungseinladungen und der Konsultation von NGOs als Experten durch wichtige Stakeholder (z. B. Politiker) erhoben.

### **Evaluation der Gesamtorganisation**

Darüber hinaus findet Evaluation vereinzelt auch auf der Ebene der Gesamtorganisation statt. Um die umfassende organisationale Wirkung zu bewerten, nutzen NGOs meist zielorientierten Evaluationsansätzen. Dazu bedienen sie sich der strategischen Planung, um die Ziele der Gesamtorganisation für eine bestimmte Zeitperiode festzulegen und diese auf ihre Umsetzung hin zu überprüfen. Ein Beispiel sind die teils institutionalisierten Berichtswesen, die von den unterschiedlichen Organisationseinheiten (z. B. einzelne Abteilungen, Länderbüros, bis hin zum Vorstand) in regelmäßigen Zeitabständen erfasst werden, um die bis dato erreichten Ziele zu evaluieren. Die strategische Planung trägt daher zur Evaluation der Leistungsfähigkeit und der Potenziale von NGOs bei.

Die umfassende, ebenenübergreifende Evaluation einer Organisation ist wichtig, um nicht nur einzelne Facetten, sondern die organisationale Leistungsfähigkeit ganzheitlich zu erfassen. Mit Blick auf die Interviews kommt dies in NGOs aber nur vereinzelt vor.

## **4.3 Erfolgsfaktoren der Evaluation**

Aus den Interviews lassen sich verschiedene Faktoren für eine erfolgreiche und umfassende Evaluation in NGOs ableiten. Die Erfolgsfaktoren sind sehr ausdifferenziert, was damit zusammenhängt, dass auch die NGOs eine unterschiedlich stark ausdifferenzierte Evaluationspraxis besitzen. Durch die besonderen Rahmenbedingungen von NGOs erscheint es daher wichtig, dass NGOs eine eigene Evaluationspraxis aufbauen und sich passender Instrumente bedienen.

### **Definition klarer Ziele und strategische Planung**

Die Definition klarer Ziele sowie der Teilziele und die strategische Planung zur Zielerreichung erleichtern die Evaluationspraxis der NGOs. Anhand der daraus abgeleiteten Erfolgskriterien kann die Evaluation zielgerichtet und effektiv durchgeführt werden. Eine Methode hierfür ist beispielsweise die Einführung eines Berichtswesens.

### **Einbezug von externen Stakeholdern**

Die Evaluation, z. B. der Außenwahrnehmung, kann durch den Einbezug von externen Feedbackquellen erweitert werden. Sowohl die Bewertung von Projekten als auch die Bewertung der Leistungsfähigkeit der NGO erfahren durch strukturierte Diskussionsprozesse mit externen Stakeholdern einen wertvollen Input. Im Dialog können

blinde Flecken der eigenen Leistungsfähigkeit entdeckt und die wirkungsstarken Elemente der NGO gefördert werden. Gleichzeitig wird die Leistung der Organisation transparent gemacht, indem diese zur Diskussion gestellt wird. Organisationales Lernen und die Entwicklungsfähigkeit können mit dieser externen Evaluationspraxis unterstützt werden.

### **Verankerung in der Organisationskultur**

Vereinzelt ist die Durchführung von Evaluationen den Projekt-Verantwortlichen freigestellt. Diese Art der Evaluationspraxis stellt jedoch keine institutionalisierte dar, sie ist noch nicht in der Organisationskultur verankert. Um die organisationale Leistungsfähigkeit nachhaltig zu verbessern, ist es jedoch wichtig, eine gesamtorganisationale Evaluationspraxis aufzubauen: Es geht um eine kontinuierliche Evaluation, die in allen Ebenen der NGO verankert ist.

### **Teilstandardisierte Evaluationsverfahren**

Die Evaluationsergebnisse in ihren Organisationen sind nach Aussage einiger Interviewpartner häufig personenabhängig. Die Qualität der Evaluation ist demnach abhängig von der Person des Evaluierenden, d. h. zwei Evaluierende könnten dasselbe Projekt unterschiedlich bewerten. Um die Objektivität und Vergleichbarkeit einer Evaluation zu erhöhen, nutzen viele befragte NGOs teilstandardisierte Evaluationsverfahren, die durch spezifische Merkmale des Evaluationskontextes erweitert werden. Einer Verzerrung der Ergebnisse durch eine Personenabhängigkeit wird auf diese Weise entgegengewirkt.

### **Projektbezogene Peer Reviews**

Projektelevaluationen werden bei Peer Reviews nicht von den Projektmitarbeitern durchgeführt, sondern von projektfremden Organisationsmitgliedern. Im Idealfall ist dies ein für diesen Zweck gebildetes Team, welches die Evaluationen anhand vorher festgelegter Zielindikatoren durchführt.

### **Bewusste Integration der Evaluation**

Schließlich ist es hilfreich, die Evaluation bewusst in die Projektarbeit bzw. in die operativen Prozesse zu integrieren, anstatt sie getrennt davon zu sehen. Viele befragte NGOs haben z. B. gute Erfahrungen damit gemacht, ein Projekt erst nach seiner Evaluation als abgeschlossen zu betrachten. Darüber hinaus werden die zur Evaluation benötigten personalen Ressourcen bereits in der Projektplanung vorgesehen.

**Eine Evaluationskultur darf neben den Erfolgen die (personalen) Ressourcen zur  
Erfolgsreichung nicht vergessen**

Alle befragten NGOs besitzen bereits eine eigene, unterschiedlich ausdifferenzierte Evaluationspraxis. Gerade vor dem Hintergrund der oft hohen Arbeitsbelastung in NGOs ist es jedoch auffällig, dass sich die Evaluationspraxis der NGOs anscheinend nur an den projektbezogenen oder gesamtorganisationalen Erfolgen orientiert. Kein Interview weist darauf hin, dass die personalen Ressourcen, die zur Erfolgsreichung beigetragen haben, erfasst oder mit diesem in Relation gesetzt werden.

Aber erst mit dem Blick darauf, wie viele personale Ressourcen zu einem bestimmten Erfolgsergebnis geführt haben, wird die organisationale Leistungsfähigkeit überhaupt sichtbar. Ohne den Bezug auf personale Ressourcen ist es schwer zu beurteilen, ob die Leistungsfähigkeit einer NGO, auch auf effiziente und effektive Strukturen und Prozesse zurückzuführen ist oder „nur“ auf besonders fähige Mitarbeiter, die über ihre vertraglichen Arbeitszeiten hinaus eine große Mehrarbeit leisten.

**Evaluation ist eine wertvolle Möglichkeit, die organisationale Leistungsfähigkeit  
kontinuierlich weiter zu entwickeln**

Eine Evaluationskultur ist mehr als die Kontrolle von Erfolg und die Rechenschaftslegung gegenüber Geldgebern. Sie bietet die Chance, einen Prozess der gesamtorganisationalen Weiterentwicklung und der Qualitätssteigerung zu initiieren. Die Ergebnisse der Evaluation können auf den evaluierten Kontext hin reflektiert und als Impulse für Verbesserungen und als Lernerfolg dienen. In diesem Sinne stellt eine Evaluation nicht nur den Abschluss von einem Projekt oder einem Prozess dar, sondern kann darüber hinaus als ein Ausgangspunkt eines iterativen Weiterentwicklungsprozesses gesehen und genutzt werden. Prozesse und Strukturen erhalten durch diese Art der Intervention einen Impuls, der eine Weiterentwicklung der Gesamtorganisation in Gang setzt.

---

## 5 Organisationsentwicklung in NGOs

Nahezu alle Interviewpartner berichteten von Projekten in ihrer Organisation, die zur Weiterentwicklung der organisationalen Leistungsfähigkeit initiiert wurden. Dieses Kapitel beginnt zunächst mit der Praxis von Organisationsentwicklungsprojekten in NGOs im Allgemeinen. Danach wird den drei am häufigsten genannten Projekthalten – Dezentralisierung, Entscheidungsprozesse und Managementkonzepte – jeweils ein eigenes Unterkapitel gewidmet.

### 5.1 OE-Projekte im Allgemeinen

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die Inhalte von Organisationsentwicklungsprojekten in NGOs, beschreibt die organisationalen Rahmenbedingungen und fasst die Faktoren für erfolgreiche Projekte zusammen.

Im Weiteren werden Prozesse bzw. Projekte zur Weiterentwicklung der organisationalen Leistungsfähigkeit als Organisationsentwicklungsprojekte bzw. –prozesse (OE-Projekte/-Prozesse) bezeichnet. OE-Projekte im weiteren Sinne beschränken sich zwar nicht immer auf die Weiterentwicklung der organisationalen Leistungsfähigkeit. Aber zum Zweck der Einfachheit werden im Folgenden diese beiden Termini gebraucht. Projekt und Prozess werden des Weiteren synonym verwendet.

Die meisten OE-Projekte in den befragten NGOs lassen sich einer der folgenden vier Hauptkategorien zuordnen:

- \_\_\_ Dezentralisierung
- \_\_\_ Effizienz und Effektivität von Entscheidungsprozessen und Führungsstrukturen
- \_\_\_ Einführung von Managementkonzepten aus der Wirtschaft
- \_\_\_ Konsolidierung bzw. Kostensenkung

In allen vier Kategorien verfolgten die NGOs das Ziel, ihre Wirksamkeit bzw. ihre Effizienz zu erhöhen. Nur bei Konsolidierungsprojekten, die in drei befragten NGOs durchgeführt wurden, waren zusätzlich noch Kosteneinsparungen intendiert, um auf finanzielle Engpässe zu reagieren.

### 5.1.1 Organisationale Rahmenbedingungen

OE-Prozesse sind naturgemäß in einen organisationalen Kontext eingebettet. Daraus ergeben sich bestimmte Rahmenbedingungen, die Auswirkungen auf die Gestaltung und Durchführung eines OE-Prozesses haben. Aus den Interviews lassen sich drei Merkmale von NGOs ableiten, die im Wesentlichen die organisationalen Rahmenbedingungen bestimmen:

- \_\_\_ Die komplexe Organisationsform mit einer diversifizierten Stakeholderlandschaft
- \_\_\_ Eine ausgeprägte Partizipationskultur und basisdemokratische Entscheidungsprozesse
- \_\_\_ Hohe Sensibilität der Mitarbeiter gegenüber OE-Maßnahmen

#### Komplexe Organisationsform mit einer diversifizierten Stakeholderlandschaft

Bei nahezu allen an der Studie teilnehmenden NGOs handelt es sich um dezentral organisierte Organisationen. Eine NGO setzt sich dabei aus mehreren dezentralen Organisationseinheiten zusammen, z. B. Landesverbände/-organisationen, lokale Ortsgruppen oder Aktivgruppen. Daneben gibt es immer auch eine Zentrale, wie z. B. eine Geschäftsstelle oder ein (internationales) Sekretariat. Die dezentralen Organisationseinheiten sind entweder netzwerkartig organisiert oder über die Zentrale miteinander verbunden. Des Weiteren können die dezentralen Organisationseinheiten strukturell, kulturell oder thematisch sehr unterschiedlich sein und selbst wiederum aus dezentralen Organisationseinheiten bestehen.

Hinzu kommt eine komplexe Landschaft von internen und externen Stakeholdern. Diese umfassen z. B. hauptamtliche und ehrenamtliche Mitarbeiter, Mitglieder, thematische oder regionale Arbeitsgruppen, Zentralen (Sekretariate, Geschäftsstellen) und dezentrale Organisationseinheiten, Kooperationspartner, private und öffentliche Geldgeber, Politik und Wirtschaft, Geschäftsführung, Vorstand und Präsidium. Diese externen und internen Stakeholder können ähnliche aber auch unterschiedliche bis entgegengesetzten Interessen verfolgen. Die verschiedenen Stakeholder verfügen über unterschiedlichen Einfluss in der jeweiligen NGO, der auf formeller oder informeller Macht basiert.

Viele Interviewpartner empfinden diese Komplexität als Herausforderung. Zwei Interviewpartner vergleichen (große) NGOs mit einem schweren Tanker, der schwer zu steuern sei und nur langsam die Richtung ändern könne.

#### Partizipationskultur und Basisdemokratie

Alle an der Studie teilnehmenden NGOs verfügen über eine ausgeprägte Partizipationskultur. Die Mitglieder bzw. Mitarbeiter (hauptamtliche und ehrenamtliche) sind an Entscheidungsprozessen beteiligt oder haben zumindest ein Mitspracherecht. Somit gehen auch Entscheidungen, die in OE-Projekten getroffen werden, durch die entsprechenden Partizipationsprozesse und zuständigen Gremien.

Diese Entscheidungsprozesse sind nach Aussage fast aller Interviewpartner sehr aufwändig und langwierig. Häufig werden wichtige, zentrale Entscheidungen (z. B. Fest-

setzung von strategischen Zielen und Jahresplanung) basisdemokratisch getroffen, d.h. über Entscheidungen wird abgestimmt und jedes Mitglied hat ein Stimmrecht. In der stärksten Ausprägung werden Entscheidungen nur im Konsens getroffen.

Die Partizipationskultur hat damit einen großen Einfluss auf den Abstimmungs- und Koordinierungsaufwand und die Dauer eines OE-Projektes.

### **Hohe Sensibilität der Mitarbeiter gegenüber OE-Maßnahmen**

NGOs sind nicht auf finanziellen Gewinn ausgerichtet. Sie setzen sich in der Regel für einen guten Zweck, für eine bessere Welt ein. In der Wahrnehmung einiger Interviewpartner gib es Mitarbeiter, die es als Zumutung empfinden, nach Kategorien von Effektivität und Effizienz (wie in der Privatwirtschaft üblich) beurteilt zu werden, weil sie für eine „gute Sache“ arbeiten. Die Durchführung eines OE-Projektes (bzw. schon seine Ankündigung) kann dann unter anderem dazu führen, dass sich die Mitarbeiter persönlich in ihrer Arbeit nicht wertgeschätzt oder sogar angegriffen fühlen. Darüber hinaus gibt es Mitarbeiter bzw. Mitglieder, die organisationalen Veränderungsprozessen misstrauisch gegenüberstehen.

Die Sensibilität der Mitarbeiter bzw. Mitglieder gegenüber OE-Maßnahmen stellt eine Rahmenbedingung dar, die potenziell zu Widerständen bei den Beteiligten gegenüber der Maßnahme führen kann, und demnach bei der Gestaltung eines OE-Prozesses zu berücksichtigen ist.

#### **OE-Prozesse in NGOs sind alles andere als triviale Vorhaben**

Die drei beschriebenen organisationalen Rahmenbedingungen – komplexe Organisation, hohe Partizipation und Sensibilität der Mitarbeiter bzw. Mitglieder gegenüber OE-Projekten – machen OE-Prozesse in NGOs zu nicht-trivialen Vorhaben. Die Prognostizierbarkeit einer OE-Maßnahme, bezogen auf ihren Verlauf und ihrer Wirksamkeit, ist grundsätzlich schwierig.

Das ist eine banale Feststellung. Doch mag sie OE-Verantwortlichen in NGOs ins Bewusstsein rufen, die Herausforderungen, die mit OE-Prozessen in ihrer Organisation verbunden sind, zu wertschätzen und nicht zu unterschätzen.

#### **Organisationale Veränderungen können nur über Kontextsteuerung realisiert werden, weil es keine direktiven Steuerungsmöglichkeiten gibt**

Die hohe Komplexität der Organisation einer NGO führt zu zirkulären Ursache-Wirkungszusammenhängen. Das bedeutet in Bezug auf OE-Projekte, dass es eher selten einfache (d. h. lineare) „wenn x, dann y“-Zusammenhänge gibt, z. B. „wenn ein Controllingsystem eingeführt wird, resultiert daraus Transparenz“.

Direktive Steuerungsmöglichkeiten (z. B. per hierarchischer Weisungsbefugnis) sind daher sehr beschränkt. Eine Steuerung ist nur indirekt über die Gestaltung des organisationalen Kontextes möglich, d. h. durch das Setzen von Rahmenbedingungen wie Ziele, Belohnungs- und Sanktionssysteme oder Ressourcenallokation.

## 5.1.2 Erfolgsfaktoren von OE-Projekten

Neben den organisationalen Rahmenbedingungen, die grundsätzliche Hinweise auf die Gestaltung eines OE-Prozesses geben, wurden in den Interviews zahlreiche Faktoren genannt, die wesentlich zum Erfolg von Veränderungsprozessen in NGOs beigetragen haben. Diese Erfolgsfaktoren geben Aufschluss über die relevanten Einflussgrößen von organisationalen Veränderungsprozessen und deren Zusammenspiel oder geben Hinweise darauf, wie auf bestimmte Einflussgrößen eingewirkt werden kann. Die Erfolgsfaktoren für OE-Projekte sind:

- Klare und nachvollziehbare Zielsetzung des OE-Projektes
- Leidensdruck
- Einsetzen von repräsentativen Steuerungsgruppen
- Einbinden aller relevanten Stakeholder
- Kontinuierliche und transparente Kommunikation
- Pilotprojekte
- Unterstützung durch externe Berater

Jeder Erfolgsfaktor wird im Weiteren ausführlicher beschrieben.

### Klare und nachvollziehbare Zielsetzung des OE-Projektes

In der Erfahrung vieler Interviewpartner verstehen die betroffenen Stakeholder (Mitarbeiter, Mitglieder etc.) häufig nicht die Ziele und den Nutzen von OE-Projekten. Dementsprechend ist die Zielsetzung eines OE-Projektes ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Die Zielsetzung sollte dabei bestimmte Kriterien erfüllen:

- klar und verständlich
- nachvollziehbar
- offen kommuniziert
- verbunden mit der Vision bzw. den strategischen Zielen der Organisation

Die Zielsetzung eines OE-Projektes, das diese Kriterien erfüllt, ermöglicht den Beteiligten, den größeren Zusammenhang zu begreifen, in dem sich das Projekt bewegt, und dessen Ziele und Nutzen nachzuvollziehen. Dadurch können sie für das Projekt gewonnen werden.

### Leidensdruck

Eine klare Zielsetzung im Sinne eines „Hin zu etwas“ erscheint aber nicht ausreichend, um einen organisationalen Veränderungsprozess anzustoßen. Viele Interviews deuteten darauf hin, dass Veränderungen nur dann geschehen, wenn der Leidensdruck („weg von etwas“) groß genug sei. Einen Blick auf die eigene Organisiertheit richtet eine NGO häufig nur, wenn sich massive Probleme manifestieren, z. B. bei chronischen Ressourcenengpässen oder bei der Eskalation von Konflikten.

Vor diesem Hintergrund berichtete ein Interviewpartner davon, dass er gelegentlich Probleme bewusst eskalieren lasse, bis ein bestimmter Leidensdruck bei den Betroffenen erreicht sei. Erst dann werde das Problem offen thematisiert und den Betroffenen die Gelegenheiten angeboten, das Problem zu diskutieren und Lösungen umzusetzen.

### **Einsetzen von repräsentativen Steuerungsgruppen**

Die Beteiligung von Mitarbeitern an OE-Projekten ist in der Kultur der meisten NGOs verankert. Gute Erfahrungen haben viele der befragten NGOs mit der Einrichtung von internen, interdisziplinären Steuerungsgruppen gemacht, die das OE-Projekt als Stellvertreter für die Gesamtorganisation gestalten und im ständigen Kontakt mit den relevanten bzw. beteiligten Stakeholdern (Mitglieder, Mitarbeitern etc.) sind. Welche Entscheidungskompetenz die Steuerungsgruppe hat, hängt von der Stärke der Partizipationskultur der jeweiligen NGO ab.

Eine Steuerungsgruppe besteht in der Regel aus sechs bis zehn Mitgliedern. Die Zusammensetzung der Gruppe ist abhängig von Ziel und Inhalt des OE-Prozesses. Dabei wird auf die repräsentative Auswahl der Mitglieder und auf ein Gleichgewicht zwischen Bereichen/Abteilungen, Hierarchieebenen, Männer/Frauen etc. geachtet. In einer befragten NGO hatte der Verantwortliche für das OE-Projekt die letzte Entscheidung über die Zusammensetzung einer Steuerungsgruppe.

Nach Aussage der Interviewpartner können durch Steuerungsgruppen insbesondere drei Vorteile realisiert werden. Erstens ist durch die Unterschiedlichkeit der Mitglieder die Partizipation der unterschiedlichen Interessengruppen gewährleistet. Zweitens sinkt auf Grund der Diversität der Steuerungsgruppe die Wahrscheinlichkeit für blinde Flecken in Bezug auf das OE-Projekt. Drittens wird der OE-Prozess für die gesamte Organisation transparenter, wenn die Steuerungsgruppe im stetigen Kontakt mit den relevanten bzw. betroffenen Stakeholdern ist.

### **Einbinden aller relevanten Stakeholder**

Den meisten erfolgreichen OE-Projekten war gemein, dass alle relevanten Stakeholder für die Ziele und Inhalte des Projektes gewonnen werden konnten. Mit relevant sind hier Stakeholder gemeint, die über ausreichend Einfluss verfügen, das OE-Projekt zu blockieren oder zumindest das Fortschreiten des Projektes zu verlangsamen.

Die Identifizierung der relevanten Akteure kann sich in der erwähnten komplexen Stakeholderlandschaft einer NGO, in der sowohl formelle als auch informelle Machtstrukturen existieren, schwierig gestalten. Relevante Akteure findet man zunächst in formellen Gremien (z. B. Geschäftsführung, Vorstand oder Betriebsrat). Aber es gibt auch irrelevante Akteure in formellen Gremien und relevante Akteure in informellen Gremien. Ein Interviewpartner berichtete zudem von informellen Gremien, die nicht in der Satzung erwähnt werden, die sich aber faktisch zu einem formellen Gremium entwickelt haben – wenn auch ohne offizielles Mandat.

Nachdem die relevanten Akteure identifiziert sind, müssen sie für das Projekt gewonnen werden. Im besten Fall ist ein relevanter Stakeholder von Anfang an ein Befürworter des Projektes. Viele der erfolgreichen Projekte wurden z. B. gemeinsam von einflussreichen Akteuren (z. B. Vorstandvorsitzende und Geschäftsführer) initiiert.

In der Regel erfordert es aber für den OE-Verantwortlichen einen kontinuierlichen Aufwand über längere Zeit, um mit den relevanten Stakeholdern zu kommunizieren und für das Projekt zu werben, um diese schließlich für das Projekt zu gewinnen. Ein Interviewpartner berichtet, dass er OE-Projekte vor ihrer offiziellen Planung bei den relevanten Stakeholdern positioniert, indem er zukünftige Entwicklungen antizipiert und das Projekt „vom Ende her denkt“.

Darüber hinaus ist die Bildung von Allianzen mit relevanten Stakeholdern (z. B. Vorstand, Geschäftsführung und Betriebsrat) ein Faktor für ein erfolgreiches Projekt. Eine starke Allianz hat das Potenzial, auch andere Stakeholder von dem Projekt zu überzeugen. Dabei geht es nicht unbedingt darum, möglichst viele Stakeholder für die Allianz zu gewinnen. Auch eine Allianz mit wenigen Mitgliedern, die aber einen starken Einfluss besitzen, kann überzeugen.

In manchen Fällen kommen OE-Projekte dagegen erst in Gang, wenn ein unkooperativer, relevanter Akteur die Organisation verlässt. Auffällig viele Interviewpartner berichteten, dass organisationale Veränderungsprozesse erst nach einer Neubesetzung von Schlüsselpositionen (z. B. im Vorstand) möglich wurden.

### **Kontinuierliche und transparente Kommunikation**

Aus den Interviews wird deutlich, dass Kommunikationsmaßnahmen in erfolgreichen Organisationsentwicklungsprojekten eine entscheidende Bedeutung zukommt. Sie schaffen Transparenz, indem sie die betroffenen bzw. relevanten Stakeholder über den Verlauf des Projektes und die nächsten Planungsschritte unterrichten.

Neben elektronischen Kommunikationskanälen wie Rundmails und Intranet, kommt Mitarbeiterversammlungen eine wichtige Rolle zu. Mitarbeiterversammlungen werden zu diesem Zweck entweder bei Bedarf, z. B. wenn ein Meilenstein eines Projektes erreicht wurde, oder regelmäßig veranstaltet.

Kommunikation ist dabei eine Aktivität, die in erfolgreichen Projekten nicht nebenbei abläuft, sondern zielgerichtet und sorgfältig geplant und umgesetzt wird.

### **Pilotprojekte**

In einigen befragten NGOs sind Pilotprojekte ein Ansatz, um Veränderungsprozesse erfolgreich einzuleiten. Pilotprojekte haben die gleichen Ziele und Inhalte wie ein OE-Projekt, das für die Gesamtorganisation geplant ist. Die mit dem Projekt implementierten Veränderungen sind aber zeitlich begrenzt und/oder werden nur in einer Organisationseinheit (oder einigen wenigen) umgesetzt. Zum Beispiel erzählte ein Interviewpartner, dass eine neue Führungsstruktur in seiner Organisation auf drei Jahre begrenzt ist, und man diese im Anschluss evaluieren wolle, um auf dieser Grundlage über deren Beibehaltung zu entscheiden.

Mit Pilotprojekten sind nach Aussage der Interviewpartner im Wesentlichen drei Vorteile verbunden. Erstens ermöglichen Pilotprojekte, schneller von der Konzeption zur Umsetzung zu gelangen, weil sie tendenziell eine kürzere Konzeptionsphase benötigen.

Zweitens, bieten Pilotprojekte die Möglichkeit, in einem überschaubaren, organisationalen Kontext über die relevanten Einflussgrößen und Auswirkungen des OE-

Projektes zu lernen, bevor es in der Gesamtorganisation realisiert wird. Das Projektkonzept wird dadurch verbessert und Risiken werden bei der Implementierung in der Gesamtorganisation verringert.

Drittens ermöglichen Pilotprojekte es Organisationen, die Veränderungen eher skeptisch gegenüber eingestellt sind, sich behutsam mit diesen vertraut zu machen. Ein Interviewpartner bezeichnete Pilotprojekte als vorsichtige Schritte zu einer Strukturreform in seiner Organisation.

### **Unterstützung durch externe Berater**

Viele OE-Projekte in den befragten NGOs wurden mit der Unterstützung von externen Beratern durchgeführt. Als Mehrwert nannten die Interviewten, dass die Berater umfangreiche Erfahrung hätten und Methoden und Werkzeugen zu Struktur und Inhalt des Projektes einbringen würden. Ein neutraler Blick von außen sei außerdem geeignet, die blinden Flecken einer Organisation zu erkennen. Des Weiteren fördere eine externe Unterstützung die Akzeptanz des OE-Projektes bei den Beteiligten, weil externe Berater in der Regel eine gewisse Unabhängigkeit und Neutralität unterstellt werde.

Die externe Unterstützung reicht von Pro Bono Projekten durch große Unternehmensberatungen, kleineren spezialisierten Beratungen, bis hin zu ehrenamtlichen Beratern.

#### **Die OE-Verantwortlichen in NGOs besitzen die Erfahrung und Kompetenzen, um OE-Projekte erfolgreich durchzuführen**

Mit den in den Interviews beschriebenen Erfolgsfaktoren für die Durchführung von OE-Projekten könnte ein Lehrbuch geschrieben werden. Die genannten Faktoren geben im Großen und Ganzen den aktuellen Stand der Forschung zum Thema Change Management wieder. Angefangen bei den systemischen Grundlagen bis hin zur populären Managementliteratur.

Es lässt sich vermuten, dass die Interviewpartner mit der einschlägigen Literatur vertraut sind. Daher ist es nicht überraschend, wenn deren Inhalte in den Interviews wiedergegeben werden. Bemerkenswert ist, dass die in der Forschung beschriebenen Modelle, Methoden und Instrumente offensichtlich auch in der Praxis erfolgreich funktionieren. Die Kompetenzen und die Erfahrung sind also in den NGOs grundsätzlich vorhanden, um OE-Prozesse erfolgreich zu gestalten und umzusetzen.

**Die organisationale Kompetenz von NGOs verbleibt oft jenseits der organisationalen Strukturen und Prozesse: nämlich in den personalen Qualitäten**

Hierin gleichen NGOs Organisationen in anderen gesamtgesellschaftlichen Teilsystemen, wie z.B. des Wirtschafts- oder des Politiksystems. Während jedoch das erste seine organisationale Leistungsfähigkeit entsprechend des Codes „Zahlung | Nicht-Zahlung“, also der exklusiven Orientierung an Zahlen orientiert und organisiert, das zweite seine Entwicklung ebenfalls streng auf quantitative Faktoren fußt und orientiert („Regierung | Opposition“) aufgrund von quantifizierbaren Wahlergebnissen, bzw. Wählerabstimmungsverhalten, stehen NGOs als einem gesellschaftlichen Funktionssystem „zweiter Ordnung“ zugehörig, vor der Situation, oftmals das eigene Handeln nicht an einer dichotomen Rationalität ausrichten zu können. In dieser Gemengelage zwischen qualitativen und quantitativen Kriterien erfolgreicher oder „guter Arbeit“ verbleibt die organisationale Kompetenz oft jenseits der organisationalen Strukturen und Prozesse in den personalen Qualitäten, genauer in der Qualität der Mitarbeiter und das bedeutet hier, der OE-Verantwortlichen.

**OE-Projekte werden eher reaktiv initiiert: Ein (pro-) aktives Herangehen an Veränderungen würde die Gestaltungsmöglichkeiten deutlich erweitern**

Viele befragte NGOs gehen OE-Projekte reaktiv an, d. h. erst wenn der Leidensdruck groß genug ist, werden Veränderungsprozesse angestoßen. Der Nachteil einer reaktiven Herangehensweise an Veränderungen ist aber der Verlust an Steuerung- und Gestaltungsmöglichkeiten.

Demgegenüber gewinnen Organisationen durch eine aktive oder sogar proaktive Herangehensweise an Veränderungen eine größere Handlungsfreiheit und Souveränität, um in einer dynamischen und komplexen Welt agieren zu können und ihre Visionen und Ziele zu erreichen.

**NGOs sind sich der kulturellen Auswirkungen von Veränderungsprozessen nur wenig bewusst**

Viele OE-Verantwortliche machen sich wenig bewusst, wie sich OE-Projekte auf die Kultur der NGO auswirken. Dass OE-Prozesse starke Auswirkungen auf die Organisationskultur haben können, ist aber offensichtlich, z. B. wenn Mitarbeiter entlassen werden oder wenn eine ehemals zentralisierte Organisation dezentralisiert wird.

Hier wäre es hilfreich, der Frage nachzugehen, welche positiven und negativen, erwünschten und unerwünschten Auswirkungen ein OE-Projekt auf die Organisationskultur einer NGO hat – vor Beginn des Projektes und auch in seinem Verlauf.

## 5.2 Dezentralisierung

Nahezu alle an der Studie teilnehmenden NGOs sind dezentral organisiert. Viele der interviewten, größeren NGOs sind in den vergangenen Jahren durch einen Dezentralisierungsprozess gegangen oder befinden sich aktuell in einem solchen Veränderungsprozess. Die Hauptziele der Dezentralisierung waren:

- \_\_\_ Gesteigerter Aktionsradius durch die Einbindung von lokalen Organisationseinheiten
- \_\_\_ Erhöhung der Wirksamkeit durch die Nutzung von spezifischen Kompetenzen, über die nur die Aktiven vor Ort verfügen
- \_\_\_ Erhöhung der Flexibilität und Agilität, um besser auf Veränderungen reagieren zu können

Im Rahmen der Dezentralisierung erfolgt eine Delegation von Entscheidungs- und Verantwortungskompetenzen. Aufgaben und Verantwortungsbereiche, die bisher in einer Zentrale (Geschäftsstelle, Sekretariat u. ä.) zugeordnet waren, werden an das Management bzw. die Administration in dezentralen Organisationseinheiten abgegeben. Zentralisierung und Dezentralisierung bilden dabei die Pole eines Kontinuums von Möglichkeiten, d.h. es ist letztendlich abhängig von den besonderen Gegebenheiten einer Organisation, für welchen Grad von Zentralisierung und Dezentralisierung man sich entscheidet.

Die dezentralen Organisationseinheiten funktionieren dabei nach dem Prinzip der Selbstorganisation, d. h. sie handeln eigenverantwortlich und sind frei in der Wahl ihrer Organisationsstrukturen und -prozesse. In vielen befragten NGOs hat man sich allerdings auf bestimmte Vorgaben und Standards geeinigt, die für alle Organisationseinheiten verbindlich sind.

Durch Dezentralisierung und Selbstorganisation wird die organisationale Leistungsfähigkeit einer NGO in der Erfahrung der Interviewpartner enorm erhöht. Eine NGO entfaltet eine viel größere Reichweite ihrer Aktivitäten und Wirkung, als wenn alle Aktivitäten zentral gesteuert und nur mit dem Kernpersonal bestritten würden.

Der Zentrale kommt in den meisten befragten NGOs die Rolle eines professionellen Dienstleisters für die dezentralen Organisationseinheiten zu. Die Leistungen der Zentrale umfassen u. a.:

- \_\_\_ Bereitstellen einer Infrastruktur, z. B. Informationstechnologie
- \_\_\_ Finanzielle Unterstützung
- \_\_\_ Informationsaustausch zwischen den dezentralen Organisationseinheiten
- \_\_\_ Koordination der dezentralen Organisationseinheiten
- \_\_\_ Lobbyarbeit („Gesicht zur Politik“)
- \_\_\_ Öffentlichkeitsarbeit und Außendarstellung
- \_\_\_ Forschung und Bildung
- \_\_\_ Evaluation und Qualitätsmanagement

Die Zentrale übt dabei in den meisten interviewten NGOs keine eigentliche Steuerungsfunktion aus, sondern ist eine (Mit-)Gestalterin der organisationalen Rahmenbedingungen. Die formal stärkste Einflussnahme der Zentrale ist bei einigen NGOs die Evaluation von dezentralen Organisationseinheiten vor dem Hintergrund gemeinsam vereinbarter Standards. Verstößt eine dezentrale Organisationseinheit über einen längeren Zeitraum und deutlich gegen diese Standards, kann sie aus der Gesamtorganisation ausgeschlossen werden.

### 5.2.1 Problematische Auswirkungen und Herausforderungen

Auf der einen Seite erhöht die Dezentralisierung die Wirksamkeit einer NGO, auf der anderen Seite können auch problematische Auswirkungen und Herausforderungen, mit der Dezentralisierung verbunden sein. Die Interviewpartner berichteten von:

- Erhöhtem Koordinierungs-, Kommunikations- und Integrationsbedarf
- Unklare Rolle der Zentrale
- Ressourcenknappheit in der Zentrale
- Rollendiffusion zwischen Zentrale und dezentralen Organisationseinheiten
- Schwache, dezentrale Organisationseinheiten
- Dezentrale Organisationseinheiten verfolgen eigene Ziele

#### Erhöhter Koordinierungs-, Kommunikations- und Integrationsbedarf

Die dezentralen Organisationseinheiten sind in der Regel selbstorganisiert und handeln autonom. Bei den meisten interviewten NGOs gibt es aber dennoch den Bedarf, die Aktivitäten der einzelnen dezentralen Organisationseinheiten aufeinander abzustimmen und auf die Ziele der Gesamtorganisation auszurichten.

Mit der Dezentralisierung geht gleichzeitig eine höhere Komplexität der Organisiertheit einher. Dies hat einen erhöhten Koordinierungs- und Integrationsbedarf zur Folge, der von vielen Interviewpartnern als aufwendig beschrieben wird.

Darüber hinaus gibt es bei fast allen dezentralisierten, befragten NGOs die Anforderung, die dezentralen Organisationseinheiten in die Gesamtorganisation zu integrieren. Als Beispiel führte ein Interviewpartner die Evaluation der Gesamtorganisation unter Berücksichtigung der dezentralen Organisationseinheiten an. Diese gestaltet sich schwieriger, weil viele Daten dezentral gesammelt werden, und die zeitnahe Verfügbarkeit, Formate, Umfang und Qualität der Daten (trotz Standardisierung) variierten.

#### Unklare Rolle der Zentrale

Die Zentrale versteht sich in der Regel als professioneller Dienstleister für die dezentralen Organisationseinheiten. In einigen befragten NGOs ist die Rolle der Zentrale für die dezentralen Organisationseinheiten allerdings unklar. Die Folge ist dann, dass die Zentrale nicht als Dienstleister wahrgenommen wird oder wenig Informationsaustausch zwischen dezentralen Organisationseinheiten und der Zentrale stattfindet.

Schließlich gaben einige Interviewpartner an, dass die eigene Rolle auch innerhalb der Zentrale selbst noch nicht eindeutig geklärt sei.

### **Ressourcenknappheit in der Zentrale**

In vielen an der Studie teilnehmenden NGOs werden die vielfältigen Leistungen der Zentrale von relativ wenigen Mitarbeitern erbracht. Einige Interviewpartner beklagten, dass sie in der Zentrale zu wenig Mitarbeiter und eine unzureichende Ausstattung hätten, um ihren Aufgaben gerecht zu werden. Eine Interviewpartnerin äußerte sich dahingehend, dass man deshalb nicht alles machen könne, was man wolle.

### **Rollendiffusion zwischen Zentrale und dezentralen Organisationseinheiten**

Aus den Interviews wird deutlich, dass zentrale und dezentrale Organisationseinheiten häufig ein unterschiedliches Rollenverständnis (Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten) des jeweils anderen haben. Diese unzureichende Rollenklärung führt häufig zu Konflikten oder Reibungsverlusten. Arbeiten werden z. B. doppelt gemacht oder gar nicht, weil eindeutige Zuständigkeiten fehlen.

### **Schwache, dezentrale Organisationseinheiten**

Die dezentralen Organisationseinheiten unterscheiden sich voneinander, z. B. in Bezug auf ihre Konsistenz zu den Zielen und Standards der Gesamtorganisation, ihre Wirksamkeit, ihre Effizienz oder ihren Beitrag beim Fundraising. In vielen befragten NGOs gibt es dezentrale Organisationseinheiten, die in diesem Zusammenhang signifikant weniger zur Gesamtorganisation beitragen als andere. Sie werden in der Regel besonders unterstützt, um sie in ihrer Kapazität zu stärken.

### **Dezentrale Organisationseinheiten verfolgen eigene Ziele**

Einige Interviewpartner machen die Erfahrung, dass dezentrale Organisationseinheiten (z. B. lokale Gruppen oder regionale Mitgliedsorganisationen) primär ihre eigenen Ziele verfolgen und die Ziele der Zentrale bzw. der Gesamtorganisation bewusst oder unbewusst ignorieren. Das führt gelegentlich dazu, dass einflussreiche, dezentrale Organisationseinheiten die Weiterentwicklung der Gesamtorganisation blockieren.

Im Extremfall emanzipieren sich die dezentralen Organisationseinheiten so stark von der Zentrale, dass man sich nur noch als loses Netzwerk versteht und die Identität der Gesamtorganisation sich aufzulösen droht.

## 5.2.2 Erfolgsfaktoren für den Prozess der Dezentralisierung

Aus den Interviews ergaben sich unterschiedliche Erfolgsfaktoren, die entweder die Vorteile der Dezentralisierung begünstigen oder mit denen die möglichen negativen Auswirkungen vermieden werden können:

- \_\_\_ Wahl der am besten geeigneten Ebene der Verantwortung
- \_\_\_ Große Gestaltungsmöglichkeiten für dezentrale Organisationseinheiten
- \_\_\_ Klare Rollenbeschreibungen
- \_\_\_ Berücksichtigung von kulturellen Unterschieden

Diese Erfolgsfaktoren können herangezogen werden, um ein Dezentralisierungsprojekt zu planen. Sie können aber auch als Kriterien für die Evaluation einer bereits dezentralisierten NGO dienen.

Daneben gelten auch die in Kapitel 5.1.2 genannten Erfolgsfaktoren für OE-Prozesse im Allgemeinen.

### Die am besten geeignete Ebene der Verantwortung

Dezentralisierung ist kein Selbstzweck. Vor jedem Dezentralisierungsprozess ist es sinnvoll zu klären, auf welcher Ebene eine Aufgabe bzw. Funktion am besten ausgeführt werden kann.

In den Organisationen der meisten Interviewpartner sind z. B. Lobbyarbeit, Öffentlichkeitsarbeit und Infrastrukturleistungen in der Zentrale angesiedelt. Hilfsprojekte werden zumeist dezentral mit Beteiligten vor Ort durchgeführt.

Es gibt aber auch Ausnahmen. Ein Interviewpartner berichtete z. B., dass Projekte von der Zentrale durchgeführt werden, wenn es keine geeigneten professionellen Mitarbeiter vor Ort gäbe. Auf der anderen Seite kann Öffentlichkeitsarbeit auch dezentralen Organisationseinheiten zugeordnet sein.

Die Interviews ergaben hier keine konkreten Hinweise darauf, wo sich die angemessene Verantwortungsebene für bestimmte Aufgaben befindet. Allgemein scheint nur zu gelten, wonach eine Aufgabe der Ebene zugeordnet werden sollte, wo sie die größte Wirkung entfaltet. Darüber hinaus ist die Gestaltung der Dezentralisierungsebenen immer abhängig von den spezifischen Charakteristika der NGO und ihres Umfeldes.

### Große Gestaltungsmöglichkeiten für dezentrale Organisationseinheiten

Die meisten Interviewpartner nannten als einen Erfolgsfaktor der Dezentralisierung, den Hinzugewinn an Gestaltungsspielraum für die dezentralen Organisationseinheiten. Die Zentrale solle wenig direktiv steuern, sondern eher Rahmenbedingungen vorgeben. Als wesentlicher Erfolgsfaktor kommt schließlich noch hinzu, dass die Zentrale bzw. deren Mitarbeiter auch tatsächlich bereit sein müssen, Kontrolle und Einfluss an die dezentralen Organisationseinheiten abzugeben.

Nach Aussage eines Interviewpartners vereinbaren die Zentrale und dezentralen Organisationseinheiten in seiner NGO nur die Ziele der dezentralen Organisationseinheit. Diese ist dann frei in der Wahl der Mittel, mit denen sie die Ziele erreicht.

### **Klare Rollenbeschreibungen**

In der Erfahrung der Interviewpartner hat es sich als hilfreich erwiesen, Rollen klar und eindeutig festzulegen und zu vergemeinschaften. Dabei kann es sich ganz grundsätzlich um die Rolle der Zentrale und die Rolle der dezentralen Organisationseinheiten, aber auch um spezifischere Rollen in den jeweiligen Organisationseinheiten (z. B. Programmmanager, Regionaldirektoren etc.) handeln.

Auch hat sich die Beschreibung von Rollen anhand von drei Merkmalen bewährt:

- \_\_\_ Aufgaben (Welche Tätigkeiten erfüllt der Rollenträger?)
- \_\_\_ Kompetenzen (Welche Entscheidungen darf der Rollenträger treffen?)
- \_\_\_ Verantwortlichkeiten (Für welche Ziele/Ergebnisse ist der Rollenträger verantwortlich?)

Dabei ist zu beachten, dass es zu keinen Überschneidungen von verschiedenen Rollen innerhalb der drei Merkmale gibt (Eindeutigkeit) und alle wesentlichen Funktionen einer Rolle zugeordnet sind (Vollständigkeit). Darüber hinaus kommt es nicht nur auf die Rollenbeschreibung an sich, sondern auf den dahinter liegenden Prozess an. Dieser sollte möglichst transparent und partizipativ sein.

### **Berücksichtigung von kulturellen Unterschieden**

Viele Interviewpartner betonen, dass die Berücksichtigung von regionalen und lokalen kulturellen Unterschieden bei der Dezentralisierung sehr wichtig ist. Ein Interviewpartner aus der Entwicklungszusammenarbeit betonte die eingeschränkte Gültigkeit eines westlichen Verständnisses von personaler oder organisationaler Leistungsfähigkeit und das fehlende Bewusstsein dafür.

### **5.2.3 Integrationsmechanismen**

Um den eher problematischen Auswirkungen der Dezentralisierung entgegenzuwirken, haben NGOs verschiedene Integrationsmechanismen etabliert, die die gesamte Organisation auf den unterschiedlichsten Ebenen zusammenhalten. Die am häufigsten genannten Mechanismen sind:

- \_\_\_ Gemeinsam geteilte Vision und Ziele
- \_\_\_ Kontinuierliche, relevante Kommunikation
- \_\_\_ Standards und Richtlinien inkl. Controlling- und Evaluationssysteme

Diese Mechanismen fungieren als virtuelle Klammer um die gesamte Organisation oder als Verbindung zwischen den einzelnen Organisationseinheiten bzw. deren Mitgliedern und der Zentrale.

## Gemeinsam geteilte Vision und Ziele

Vision und Ziele erfüllen drei Integrationsfunktionen. Zunächst dienen sie dazu, der Gesamtorganisation und ihren Mitgliedern eine Richtung zu geben. Ein Interviewpartner benutzte das Bild der klaren, gemeinsamen Vision als Leuchtturm für die Flotte, die aus vielen kleineren Booten besteht.

Zum anderen verschaffen eine geteilte Vision und dazugehörige Ziele nicht nur Orientierung. Sie erhöhen auch das Integrationsmoment einer Organisation, indem sie den Mitgliedern das Gefühl vermitteln zu einer Gemeinschaft von Gleichgesinnten zu gehören, die den gleichen Weg gehen und die gleichen Ziele verfolgen.

Schließlich können dezentrale Organisationseinheiten ihre eigene Vision bzw. die damit verbundenen Ziele mit denen der Gesamtorganisation abgleichen, um sich zu vergewissern, ob sie noch im Einklang damit sind. Weichen Vision bzw. Ziele von Organisationseinheiten zu stark ab, kann es zu den beschriebenen problematischen Auswirkungen der Dezentralisierung kommen. Einige befragte NGOs haben dann Initiativen eingeleitet (z. B. Leitbildprozesse), um wieder eine gemeinsam geteilte Vision und Ziele zu erarbeiten.

## Kontinuierliche, relevante Kommunikation

Die interne Kommunikation ist ein weiterer, wichtiger Integrationsmechanismus. Ab einer bestimmten Größe können nicht mehr alle Organisationseinheiten und deren Mitglieder eins zu eins miteinander kommunizieren und können nicht mehr alles voneinander wissen. Für die Integration ist es aus der Erfahrung der Interviewpartner daher wichtig, dass jedes Organisationsmitglied von den relevanten Informationen weiß. Relevante Informationen können die Vision, Ziele, Strategie und Jahresplanung der Organisation sein, denn eine attraktive Vision, klare Ziele oder elaborierte Strategien haben wenig Nutzen, wenn niemand von ihnen weiß. Zudem sind besonders (vergangene, aktuelle und geplante) Projekte und Initiativen relevant. Diese Informationen aus dem operativen Geschäft der NGO können die eher abstrakte Vision und Ziele mit konkreten Inhalten füllen.

Die interne Kommunikation hat die Aufgabe, alle relevanten Informationen zu sammeln und verfügbar zu machen. In den an der Studie teilnehmenden NGOs werden dabei folgende Formen für die interne Kommunikation genutzt:

- \_\_\_ Veranstaltungen (Mitarbeiterversammlungen, Mitgliederversammlungen etc.)
- \_\_\_ Elektronische Medien (Internet, Intranet, Blogs, eMail, Newsletter etc.)
- \_\_\_ Printmedien (Mitarbeiterzeitschriften, Newsletter etc.)

Viele Interviews deuten allerdings daraufhin, dass die interne Kommunikation wegen Ressourcenmangel häufig vernachlässigt wird.

## Standards und Richtlinien inkl. Controlling- und Evaluationssysteme

Viele befragte NGOs haben Standards und Richtlinien etabliert, die für die gesamte Organisation (Zentrale und dezentrale Organisationseinheiten) verbindlich sind und in regelmäßigen Abständen evaluiert bzw. auf Einhaltung geprüft werden. Die Standards und Richtlinien gelten dabei für die Administration und/oder für Projekte.

Wenn die Standards und Richtlinien darüber hinaus unmittelbar aus der Vision bzw. den Zielen der NGOs abgeleitet sind, bedeutet die Einhaltung der Standards und Richtlinien auch, dass eine Organisationseinheit im Einklang mit den Zielen der Gesamtorganisation ist.

Insgesamt wird durch Standards und Richtlinien und den damit verbundenen Controlling- und Evaluationssystemen eine Einheitlichkeit der Praktiken innerhalb einer NGO und ihren Teilen erreicht, die zum Zusammenhalt der Gesamtorganisation beiträgt.

### 5.2.4 Capacity Building

Im Rahmen der Dezentralisierung ergeben sich in der Regel Unterschiede in der Wirkung bzw. der Leistungsfähigkeit von dezentralen Organisationseinheiten (siehe oben). Es gibt Organisationseinheiten, die überdurchschnittlich zur Wirksamkeit der Gesamtorganisation beitragen, und andere, welche die (offiziellen oder inoffiziellen) Anforderungen nicht erfüllen. Viele der befragten NGOs haben Programme oder Projekte initiiert, um dieses Leistungsgefälle zu überwinden und schwächere Organisationseinheiten zu unterstützen – das sog. Capacity Building.

Im Fokus des Capacity Building steht in den meisten befragten Organisationen der Kompetenzaufbau in den schwächeren Organisationseinheiten. Das geschieht durch Wissenstransfer. Es geht zunächst darum, das notwendige Know-how zur Verfügung zu stellen. Das sind in der Regel die Weitergabe von spezifischen Inhalten der jeweiligen NGO (z. B. gesetzliche Rahmenbedingungen, aktuelle Forschungsstände etc.) und die Vermittlung von Modellen, Methoden und Instrumenten für die verschiedenen operativen Bereiche (z. B. Fundraising, Kampagnenarbeit, Projektmanagement). Dieser Wissenstransfer erfolgt durch Weiterbildung und Training bzw. (elektronische) Wissensmanagementsysteme und Wissensdatenbanken.

Der Capacity Building-Ansatz fokussiert dabei mehr auf die Stärkung als auf das Controlling der schwächeren Organisationseinheiten.

Was in der Erfahrung der Interviewpartner sehr gut funktioniert ist der persönliche Austausch zwischen dezentralen Organisationseinheiten, z. B.:

- \_\_\_ Regionale Treffen, damit sich Organisationen einer bestimmten Region austauschen und voneinander lernen können
- \_\_\_ Peer Coaching, wobei sich Führungskräfte aus verschiedenen Regionen gegenseitig (persönlich oder telefonisch) coachen.
- \_\_\_ Twinning, bei dem eine stärkere, dezentrale Organisationseinheit eine schwächere unterstützt
- \_\_\_ Jährliche (internationale) Konferenzen mit allen Führungskräften zum persönlichen und organisationalen Erfahrungsaustausch

## Benchmarking

Einige an der Studie teilnehmenden NGOs nutzen einen Benchmarking-Ansatz im Rahmen des Capacity Building. Dezentrale Organisationseinheiten, die besonders leistungsfähig sind, werden hier als Vorbild oder Maßstab (Benchmark) herangezogen. Schwächere Organisationseinheiten sollen die Methoden, Modelle und Instrumente dieser „Poles of Excellence“ übernehmen.

In mindestens zwei befragten NGOs hat sich der Benchmarking-Ansatz allerdings nicht bewährt, weil er von den dezentralen Organisationseinheiten nicht angenommen wird. Die spezifischen Kontexte, in der die Organisationseinheit agiert, sind in der Regel zu unterschiedlich als das der Benchmark für alle Gültigkeit besitzen könnte.

## Finanzielle Unterstützung

In einigen NGOs sind dezentrale Organisationseinheiten (z. B. Länderbüros) selbst für ihre Finanzierung verantwortlich. Wenn sich in diesem Zusammenhang neue Organisationseinheiten gründen oder Schwierigkeiten beim Fundraising haben, erfolgt im Rahmen des Capacity Buildings auch finanzielle Unterstützung. Diese geht meistens von der Zentrale aus, die für einen begrenzten Zeitraum (z. B. drei bis fünf Jahre) finanzielle Mittel zur Verfügung stellt.

Bevor eine dezentrale Organisationseinheit Geld erhält, hat sich in der Erfahrung eines Interviewpartners bewährt, dass diese vorher ein Konzept vorlegt, das quasi als Vertrag zwischen der Zentrale und der dezentralen Organisationseinheit fungiert. Dieses Konzept enthält Ziele, Aktivitäten und einen Zeitplan inkl. Meilensteine für die Zeit der finanziellen Unterstützung. Die Entwicklung wird jährlich evaluiert.

### **Dezentralisierung erfordert das Bewusstsein aller Organisationseinheiten für ihren Platz und ihre Verantwortung in der Gesamtorganisation**

Eines der häufigsten Probleme in dezentralisierten NGOs sind unklare Rollen der Zentrale und dezentralen Organisationseinheiten. Prozedural kann dieses Problem durch Rollenklärungsprozesse behoben werden. Die dahinterliegende Ursache ist aber das fehlende Bewusstsein der Organisationseinheiten, dass man Teil einer Gesamtorganisation ist und wie man zu diesem Ganzen beiträgt.

Die Herausforderung der Zentrale ist hierbei, das Bestreben (oder den Reflex) nach Kontrolle und Steuerung der dezentralen Organisationseinheiten aufzugeben und sich als Dienstleister für die Organisation zu verstehen. Auf Seiten der dezentralen Organisationseinheiten ist es die Herausforderung, sich nicht nur als eigenständige Organisation, sondern als Teil der Gesamtorganisation zu begreifen. Dabei geht es darum, nicht nur für sich selbst sondern auch für das Ganze Verantwortung zu übernehmen.

Hier greifen die in Kapitel 3 gemachten Aussagen über Vision und gemeinsame Ziele als Voraussetzung für zentrale und dezentrale Aktivitäten. Eine gemeinsame Vision und geteilte Ziele sorgen für eine hohe Identifikation mit der Gesamtorganisation, ob in der Zentrale oder den dezentralen Einheiten.

**Eine dezentralisierte Organisation wird durch eine kontinuierliche Kommunikation auf Augenhöhe zusammengehalten und gestärkt**

Eine dezentralisierte Organisation muss sich kontinuierlich ihrer selbst vergewissern, um den Zusammenhalt der Gesamtorganisation zu gewährleisten und die Vorteile der Dezentralisierung zu realisieren.

Das heißt konkret, dass es einen kontinuierlichen Kommunikationsprozess geben muss, in dem Vision, Ziele, Strategie, Rollen und Prozesse thematisiert und weiterentwickelt werden. Wichtig ist hierbei, dass in diesem Prozess alle Organisationseinheiten eingebunden sind und sich auf gleicher Augenhöhe begegnen.

## 5.3 Entscheidungsfindungsprozesse

Ein weiterer Aufmerksamkeitsfokus in den Interviews waren Entscheidungsprozesse. Die Interviewpartner thematisierten dabei zwei verschiedene Komplexe – kollektive Entscheidungsprozesse und Managementstrukturen –, die im Folgenden näher erläutert werden.

### 5.3.1 Kollektive Entscheidungsprozesse

Die meisten interviewten NGOs haben seit ihrer Gründung basisdemokratische Prozesse für grundsätzliche und strategische Entscheidungen etabliert. Hierbei handelt es sich z. B. um Entscheidungen in Bezug auf Satzung, Vision, Ziele, Strategie und Jahresplanungen/-schwerpunkte. Die basisdemokratischen Entscheidungsprozesse gehören nach Aussage der Interviewpartner zum Grundverständnis ihrer NGOs und gelten als unantastbar.

Das oberste Entscheidungsgremium ist in nahezu allen befragten NGOs die jährlich tagende Mitgliederversammlung. Die Beschlüsse dieser Jahresversammlung sind dann von den entsprechenden Führungsgremien (Vorstand bzw. Geschäftsführung) umzusetzen.

Die Entscheidungen bzw. die Themen der Jahresversammlung werden in den meisten teilnehmenden NGOs im Vorfeld durch bestimmte Gremien vorbereitet (Arbeitsgruppen, Vorstand, Geschäftsführung). Der Vorbereitungsprozess beginnt häufig durch das Setzen von Schwerpunktthemen durch ein Führungsgremium. Diese werden anschließend in dafür eingesetzten Gremien oder Arbeitsgruppen mit Inhalten gefüllt. Die Ergebnisse werden dann in die Organisation zurückgespielt, um das Feedback der Organisationsmitglieder einzuholen. Einige NGOs wiederholen diese Feedbackschleifen so lange bis eine Mehrheit bzw. sogar ein Konsens erreicht ist. Die vorbereiteten Themen bzw. Anträge werden auf der Jahresversammlung abschließend diskutiert und verabschiedet.

## Nachteile

Basisdemokratische Entscheidungsprozesse sind häufig sehr aufwendig. Divergierende Interessen unter den Mitgliedern und Mitarbeitern führen zu langwierigen und anstrengenden Entscheidungsprozessen.

Bei stark ausgeprägten Interessenunterschieden kann es zu internen Auseinandersetzungen und Konflikten kommen, die letztendlich Veränderungsprozesse verlangsamen oder gar verhindern. Zudem werde der Prozess aus Sicht einiger Interviewpartner durch Beteiligte mit unterschiedlichem Erfahrungs- oder Kompetenzniveau verkompliziert. Auch dies führe zu einer langsameren Entscheidungsgeschwindigkeit.

Schließlich kritisieren einige Interviewpartner das derzeitige Format der Jahresversammlung. Ein Interviewpartner erinnert die Mitgliederversammlung an „Parteitage der 1970er Jahre“, in der die Mitglieder „in einem Raum mit Kinobestuhlung vor dem Vorstand“ sitzen würden. Einige Interviewpartner sehen die Notwendigkeit von neuen Formaten, um die Ressourcen und das vorhandene Wissen der Beteiligten stärker mit einzubinden und schnellere und präzisere Entscheidungen treffen zu können.

## Vorteile

Auf der anderen Seite stärken basisdemokratische Entscheidungsprozesse den Zusammenhalt der Mitglieder und Mitarbeiter bei aller Unterschiedlichkeit der Beteiligten. Die Vorteile des Prozesses werden vor allem darin gesehen, dass man „viele Menschen und Meinungen mitnehmen“ kann. Dieser Prozess ist „hoch kommunikativ“ und authentisch. Diese Form der Entscheidung bietet die Möglichkeit Einzelinteressen auszutarieren und bürgt für qualitativ gute Ergebnisse. Alle Mitglieder könnten Einfluss nehmen und Verantwortung mittragen.

Die Schwierigkeiten bei der Konsensfindung hängen im Wesentlichen von der Heterogenität bzw. Homogenität der Beteiligten ab. In einigen befragten NGOs geht der Prozess sehr zügig vonstatten, weil die Beteiligten thematisch nicht weit voneinander entfernt sind.

## Next Practices der kollektiven Entscheidungsfindung

Viele Interviewpartner haben in ihrer NGO gute Erfahrungen mit einer Balance aus partizipativer und zentraler Entscheidungsfindung gemacht. Eine Balance ermöglicht es, Entscheidungsprozesse effektiver und effizienter zu gestalten. Die konkrete Ausgestaltung unterscheidet sich dabei von Organisation zu Organisation. Sie ist abhängig von der Historie, der aktuellen Verfasstheit und der Entwicklungstendenzen der jeweiligen NGO. In manchen NGOs hat das Führungsgremium bei aller Partizipation immer das letzte Wort, während es bei manchen NGOs gar kein (offizielles) Führungsgremium gibt.

Eine Interviewpartnerin beschreibt die Balance nicht als festen Zustand sondern als Prozess. Die Herstellung der Balance geschehe immer wieder über das Aushandeln zwischen kollektiver und zentraler Entscheidungsfindung und die Klärung der beteiligten Rollen und Gremien.

In einigen NGOs gibt es bei dringenden, strategischen Entscheidungen Ausnahmen von kollektiven Entscheidungsprozessen. Dann wird eine Entscheidung zentral und hierarchisch (vom Vorstand oder der Geschäftsführung) getroffen. Gegebenenfalls kann hierzu ein Beirat mit einbezogen werden, um die Legitimation der Entscheidung zu erhöhen.

Auch die Einrichtung von beratenden Gremien hat sich in den befragten NGOs bewährt. Sie setzen sich aus Führungskräften, Mitgliedern, Mitarbeitern und anderen internen oder externen Interessenvertretern zusammen. Diese Gremien beraten und bereiten strategische Entscheidungen vor. Darüber hinaus gewährleisten sie in einigen NGOs die Kontinuität der strategischen Arbeit, weil ihre Mitgliederversammlungen von Jahr zu Jahr eine hohe Fluktuation der Teilnehmer aufweisen.

Als ständiges Gremium findet bei einer an der Studie teilnehmenden NGO eine wöchentliche Mitarbeiterversammlung statt. In deren Rahmen werden operative und strategische Themen adressiert, die für die Mitarbeiter von Interesse sind. Die Mitarbeiterversammlung hat vor allem eine beratende und informationsvermittelnde Funktion. Sie verfügt darüber hinaus über ein Vetorecht bei bestimmten Entscheidungen.

### 5.3.2 Corporate Governance und Managementstrukturen

Ein oft genanntes Thema in den Interviews war die Professionalisierung der Führungsstrukturen. Viele der teilnehmenden NGOs durchliefen einen Prozess, in dem die Strukturen der Corporate Governance (Leitung und Aufsicht der Organisation) und die oberen Managementstrukturen neu gestaltet wurden.

Der Wunsch nach effizienteren und effektiveren Entscheidungsprozessen auf höchster Führungsebene war dabei der Hauptgrund für die Neustrukturierung. Ein Beispiel für Defizite in Entscheidungsprozessen war bei vielen befragten NGOs, dass wichtige, operative Aktivitäten regelmäßig von Entscheidungen des (ehrenamtlichen) Vorstands abhängen. Diese Entscheidungen können aber häufig nicht zeitnah getroffen werden, da der Vorstand sich nur in bestimmten Zeitabständen trifft (z. B. ein Mal im Quartal), um Entscheidungen zu beraten und zu beschließen.

Zudem äußerten einige Interviewte, dass manche ehrenamtliche Vorstandsmitglieder teilweise Kompetenzdefizite in Bezug auf die zu treffenden Entscheidungen aufweisen würden, weil ihnen die fachliche Qualifizierung fehle oder sie von den operativen Aktivitäten der NGO zu weit entfernt seien. Tendenziell seien hier ehrenamtliche gegenüber hauptamtlichen Vorständen im Hintertreffen.

Die Schwerpunkte der Neustrukturierung der Entscheidungsstrukturen waren eine stärkere Trennung von operativer Geschäftsführung und Aufsichtsgremien und eine damit verbundene Ausweitung der Entscheidungsbefugnisse für die Geschäftsführung bzw. der obersten Managementebene.

## Stärkere Trennung von Geschäftsführungs- und Aufsichtsgremien

Der Kern der Neustrukturierung der Geschäftsführungs- und Aufsichtsgremien war bei den meisten betreffenden NGOs die Einsetzung eines hauptamtlichen, geschäftsführenden Vorstandes. Ein vorher existierender, ehrenamtlicher Vorstand wurde in ein ehrenamtliches Präsidium (oder vergleichbares Gremium) umgewandelt.

Der geschäftsführende Vorstand übernimmt die operative Führung der NGO und wird dazu mit umfangreicheren Entscheidungsbefugnissen als die vorherige Geschäftsführung ausgestattet. Das Präsidium nimmt keine operativen Tätigkeiten mehr wahr, sondern fungiert als Berater des Vorstandes/der Geschäftsführung bzw. als Kontrollorgan der Organisation.

## Umfangreichere Entscheidungsbefugnisse für die Geschäftsführung

Im Rahmen der stärkeren Trennung von Geschäftsführung und Aufsichtsgremien erhielt die Geschäftsführung umfangreichere Entscheidungsbefugnisse. Darüber hinaus wurden die Entscheidungsbefugnisse der obersten Managementebene ausgeweitet bzw. neue Positionen geschaffen. Als Beispiele wurden dafür genannt:

- \_\_\_ Einrichtung der Stelle eines kaufmännischen Geschäftsführers
- \_\_\_ Größere Entscheidungsbefugnisse für Bereichsleiter
- \_\_\_ Umwandlung der Bereichsleitung in den Vorstandsbereich

Diese Maßnahmen zielen vor allem auf die Delegation von Entscheidungsbefugnissen ab, um die Arbeitsbelastung der oberen Leitungsebene zu reduzieren.

## Next Practices der Corporate Governance

Zum Zeitpunkt der Interviews konnte noch kein Interviewpartner eine Aussage zu den Auswirkungen der Neustrukturierung machen, da diese in allen Fällen gerade erst umgesetzt bzw. geplant waren. Dennoch zeichnen sich organisationale Praktiken ab, die besonders hilfreich sind.

Als erstes wird als entscheidender Faktor für die erfolgreiche Neuausrichtung der Corporate Governance und der Managementstrukturen eine klare Rollendifferenzierung innerhalb der neuen Struktur genannt. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der verschiedenen Führungsrollen/-gremien sind verständlich und vollständig beschrieben und sind den jeweiligen Rollen eindeutig zugeordnet.

Die einzelnen Rollen/Gremien sind dabei deutlich voneinander abgegrenzt. Zudem sollten die Rollen/Gremien so gestaltet sein, dass keine zu einem Nadelöhr wird.

Bei der Rollendifferenzierung ist eine klare Trennung zwischen Organisationsleitung und -aufsicht von entscheidender Bedeutung. Das mit der Geschäftsführung beauftragte Gremium (Vorstand, Geschäftsführung) verantwortet alle operativen Tätigkeiten der Organisation und besitzt dazu die notwendigen Entscheidungsbefugnisse. Das mit der Aufsicht betraute Gremium (z. B. ein Präsidium) verantwortet die grundsätzliche strategische Ausrichtung der Organisation und die Übereinstimmung des operativen Geschäfts mit dieser Ausrichtung. Des Weiteren berät es das geschäftsführende

Gremium. Das Aufsichtsgremium ist nicht operativ tätig. Seine Mitglieder müssen daher bereit sein, frühere Entscheidungskompetenzen abzugeben.

Viele Interviewpartner halten einen intensiven und kontinuierlichen Austausch innerhalb des Geschäftsführungsgremiums für sehr wichtig. In den meisten an der Studie teilnehmenden NGOs trifft sich das Leitungsgremium mindestens ein Mal in der Woche. Diese Treffen dienen der Diskussion von aktuellen und strategischen Themen der Organisation, der Vorbereitung von Entscheidungen und dem kollegialen Austausch. Für intensivere Beratungen kommt das Leitungsgremium bei vielen NGOs außerdem zwei bis vier Mal im Jahr zu ein- bis zweitägigen Klausurtagungen zusammen.

Von ebenso großer Wichtigkeit ist aus Sicht vieler Interviewpartner eine enge Beziehung zwischen dem Geschäftsführungsgremium und dem Aufsichtsgremium. Ein regelmäßiger und offener (und auch informeller) Austausch fördere das Vertrauen, die Transparenz und die Abstimmung zwischen den beiden Gremien.

**Die Dynamik und Komplexität von NGOs erfordern Innovationen der kollektiven Entscheidungsprozesse, um ihre Effizienz zu steigern und gleichzeitig die Partizipation zu erhalten**

Kollektive Entscheidungsprozesse gehören zum Selbstverständnis vieler NGOs und erfüllen eine Vielzahl wichtiger Funktionen. Insgesamt entsteht aber der Eindruck, dass sie sehr aufwändig sind und viel Zeit und Ressourcen dafür aufgewendet werden. Viele befragte NGOs haben ihre kollektiven Entscheidungsprozesse zwar immer weiter optimiert, wirkliche Innovationen scheint es allerdings bisher nicht gegeben zu haben.

Die Dynamik und Komplexität des Umfeldes, in dem NGOs agieren, sowie die steigende Größe und Komplexität vieler NGOs scheinen eher für die Notwendigkeit von Innovationen von kollektiven Entscheidungsprozessen zu sprechen.

In diesem Zusammenhang bieten sich Formate an, die sich in der organisationalen Praxis bewährt haben und Entscheidungsprozesse in NGOs weiter optimieren könnten. Hier ist beispielsweise an Formate der Mitgliederversammlung zu denken, die aktuell in NGOs existieren. Diese werden teilweise als „Parteitage“ kritisiert. Eine viel versprechende Alternative könnten hierzu beispielsweise systemische Konferenzformate wie Open Space oder RTSC (Real Time Strategic Change) bieten, da sie je nach Bedarf den Austausch- und Entscheidungsprozessen Offenheit oder Geschlossenheit bieten.

## 5.4 Einführung von Managementkonzepten

Nahezu alle an der Studie teilnehmenden NGOs haben Managementkonzepte aus der Wirtschaft implementiert, führen diese gerade ein oder planen dies in der nahen Zukunft zu tun. Die Einführung dieser Managementkonzepte hat das Ziel, die Effizienz und Effektivität der Prozesse und der Gesamtorganisation zu steigern. Viele dieser Konzepte zielen darüber hinaus auf die Transparenz der NGOs ab.

Aus Sicht vieler Interviewpartner war die Einführung von Managementkonzepten aus der Wirtschaft ein notwendiger und wichtiger Schritt auf dem Weg der Professionalisierung ihrer NGO. Zudem wäre damit auch eine Professionalisierung der Beteiligten auf individueller Ebene einhergegangen.

### 5.4.1 Managementkonzepte aus der Wirtschaft in NGOs

Unter Managementkonzepten aus der Wirtschaft werden hier Modelle, Methoden, Instrumente zur Planung, Steuerung und Überwachung einer Organisation verstanden, die ihren Ursprung in der privaten Wirtschaft haben, bzw. deren Einsatz charakteristisch für Wirtschaftsunternehmen ist.

Aus den Interviews ergab sich eine Vielzahl unterschiedlicher Managementkonzepte, die NGOs eingeführt haben:

- \_\_\_ Rechnungswesen und Finanzmanagement
- \_\_\_ Qualitätsmanagement
- \_\_\_ Benchmarking
- \_\_\_ Balanced Scorecard
- \_\_\_ Matrixorganisation
- \_\_\_ Corporate Governance

#### Rechnungswesen und Finanzmanagement

Die meisten NGOs sind gesetzlich zu einer Rechenschaftslegung (z. B. einem Jahresabschluss) verpflichtet. Des Weiteren verlangen auch die Geldgeber einen Nachweis der Mittelverwendung. NGOs haben daher Rechnungswesen und Finanzmanagement eingeführt, um die Anforderungen des Gesetzgebers bzw. der Geldgeber zu erfüllen. Rechnungswesen und Finanzmanagement umfassen Prozesse wie Rechnungswesen, Budgetplanung und -kontrolle sowie Projektcontrolling. Viele der befragten NGOs nutzen dazu auch Modelle, Methoden und Instrumente aus der Wirtschaft.

#### Qualitätsmanagement

Für viele der an der Studie teilnehmenden NGOs war die kontinuierliche Verbesserung ihrer Geschäftsprozesse ein Thema. Dabei geht es sowohl um die Optimierung von internen Prozessen als auch um Prozesse im Projektmanagement.

Einige NGOs haben dazu die Stelle eines Qualitätsbeauftragten geschaffen und das Qualitätsmanagement in Form von TQM-Prozessen (Total Quality Management) und Qualitätszirkeln institutionalisiert. In einer befragten NGO treffen sich z. B. die Mitarbeiter einzelner Bereiche (IT, Einkauf, Fundraising, Projektmanagement etc.) zu monatlichen Qualitätszirkeln, um die internen Prozesse innerhalb eines Bereichs oder zwischen den Bereichen zu verbessern.

### **Benchmarking**

Einige NGOs verfolgen den in der Wirtschaft verbreiteten Benchmarking-Ansatz. Dazu werden NGOs analysiert, die mit der eigenen Organisation in Bezug auf die thematische oder strategische Ausrichtung vergleichbar sind und die in bestimmten Bereichen als führend gelten (z. B. Fundraising, Wirksamkeit, Öffentlichkeitsarbeit). Im Rahmen der Analyse wird untersucht, welche Strukturen und Prozesse die betrachtete NGO in den Bereichen, in denen diese führend ist, implementiert hat, und wie diese auf die eigene NGO übertragen werden könnten.

### **Matrixorganisation**

Einige NGOs haben als Organisationsform eine Matrix gewählt. Eine Matrixorganisation ist dadurch gekennzeichnet, dass es thematische (z. B. Wälder, Kinderarbeit, Klimaschutz) und funktionelle Organisationseinheiten (Kampagnen, Fundraising) gibt. Mitarbeiter sind dann einem bestimmten Schnittpunkt aus Thema und Funktion zugeordnet, z. B. arbeitet ein Mitarbeiter für Kampagnen (Funktion) gegen Kinderarbeit (Thema). In der Regel ist ein Mitarbeiter jedoch einer Dimension primär zugeordnet. In dem genannten Beispiel könnte dies der Bereich Kinderarbeit sein. Ein Interviewpartner berichtet zudem, dass in seiner NGO ein Mitarbeiter auch mehreren Schnittpunkten der Matrix zugeordnet werden kann, z. B. Kampagnenarbeit für Wälder und Meere.

Als Grund für die Wahl bzw. Einführung einer Matrixorganisation nannten die Interviewpartner das Überwinden von monolithischen oder silo-artigen Strukturen. In diesen Strukturen erscheinen die unterschiedlichen Bereiche einer Organisation (Einkauf, Fundraising, „Wälder“, „Afrika“, „Kindersoldaten“) wie isolierte Silos, die nicht miteinander kommunizieren und demnach die Effektivität und Effizienz der Organisation einschränken.

### **Corporate Governance**

Wie im vorangegangenen Kapitel beschrieben, haben einige an der Studie teilnehmende NGOs ihre Strukturen der Corporate Governance neu ausgerichtet. Hier griff eine NGO explizit auf den deutschen Corporate Governance Kodex zurück, der gesetzliche Vorschriften und internationale Standards für die gute und verantwortungsvolle Leitung und Überwachung von börsennotierten Unternehmen enthält.

## Balanced Scorecard

Zur strategischen Ausrichtung und Evaluation haben einige NGOs die sog. Balanced Scorecard eingeführt. Dabei werden in vordefinierten Kategorien (Finanzen, Personal, Prozesse, Stakeholder) Ziele definiert und auf Unterziele heruntergebrochen.

### 5.4.2 Bewertung und Next Practice

Einer der Interviewpartner berichtet von zwei gegensätzlichen Tendenzen bezüglich Managementkonzepten aus der Wirtschaft. Auf personaler Ebene werden Führungskräfte in NGOs, die einen Erfahrungs- und Ausbildungshintergrund in privatwirtschaftlichen Managementkonzepten haben, mittlerweile anerkannt. Von diesen „Managertypen“ gebe es auch immer mehr in NGOs. Auf organisationaler Ebene sind Managementkonzepte aus der Wirtschaft, insbesondere Controlling und Steuerungsmethoden, weit weniger anerkannt. Die Mitarbeiter von NGOs befürchten z. B., dass diese Konzepte eine zunehmende Überwachung oder Entlassungen nach sich ziehen würden. In der Erfahrung des Interviewpartners treten diese Befürchtungen teilweise tatsächlich auch ein.

Eine andere Interviewpartnerin beurteilt privatwirtschaftliche Managementkonzepte in NGOs als problematisch. Mit der Übernahme dieser Konzepte und der darin enthaltenen Begriffe würden auch die ideologischen Grundsätze der Wirtschaft, wie z. B. Gewinnmaximierung und Produktivität, in die NGOs Einzug halten. In NGOs würden aus ihrer Sicht aber andere Grundsätze, wie z. B. Transparenz und Sparsamkeit, gelten.

Weniger aus ideologischer denn aus praktischer Sicht, äußerten viele Interviewpartner Bedenken in Bezug auf die Übertragbarkeit von Managementkonzepten aus der Wirtschaft auf NGOs. In der Regel müssten sie an die Gegebenheiten der jeweiligen NGOs angepasst werden. Das würde insbesondere auf Evaluationsmodelle aus der Wirtschaft zutreffen. Diese fokussieren zumeist auf finanzielle, quantitative Messgrößen, während es die Evaluation im NGO-Kontext sehr oft auf qualitative, nicht-monetäre Messgrößen ausgerichtet ist.

Allgemein werden Modelle, Methoden, Instrumente aus der Wirtschaft von der Mehrheit der Interviewpartner als hilfreich bewertet und in bestimmten Anwendungsbereichen, z. B. im Rechnungswesen und in der Finanzplanung, für unverzichtbar gehalten.

Neben der Notwendigkeit der Anpassung an den NGO-Kontext betonten viele Interviewpartner, dass man es auch nicht übertreiben solle. Sie warnen vor einer übersteigerten Kontrolle und Bürokratisierung. Die Managementkonzepte sollten der Größe der NGO angemessen und nicht zu stark formalisiert sein. Außerdem seien sie kein Selbstzweck, sondern abhängig von der konkreten Aufgaben- bzw. Problemstellung auszuwählen.

### **Managementkonzepte eröffnen die Chance, die organisationale Leistungsfähigkeit zum Wohle aller Stakeholder zu erhöhen**

NGOs begegnen Managementkonzepten aus der Privatwirtschaft häufig mit Misstrauen. Dies mag daran liegen, dass NGOs Wirtschaftsunternehmen und deren Paradigmen oft als Gegner wahrnehmen (vgl. das folgende Kapitel 6 zu Kooperationen) und daher auch deren Modelle, Methoden und Instrumente ablehnen.

Tatsächlich steht bei Wirtschaftsunternehmen die Maximierung des Gewinns im Vordergrund, die für NGOs keine Zielgröße darstellt. Was aber die Wirksamkeit und organisationale Leistungsfähigkeit betrifft, ist es unbestritten, dass Konzepte aus der Privatwirtschaft, z. B. Lean Management, Six Sigma, kontinuierliche Verbesserungsprozesse und High Performance Organisationen, zu enormen Verbesserungen geführt haben.

Dennoch werden Managementkonzepte in NGOs häufig mit Bürokratisierung, Überwachung und Rationalisierung assoziiert. Und wahrscheinlich tun NGOs gut daran, den Einsatz von Managementkonzepten sorgfältig abzuwägen und deren Auswirkungen auf die Organisationskultur kritisch zu hinterfragen.

Gleichzeitig eröffnet die bewusste Einführung von Managementkonzepten jedoch ohne Zweifel Chancen für die unterschiedlichen internen und externen Stakeholder:

- \_\_\_ Mitarbeiter, die tendenziell in NGOs überlastet sind, können durch die Optimierung von Prozessen entlastet werden.
- \_\_\_ Geldgeber könnten besser nachvollziehen, dass ein Teil ihres Geldes in der NGO bleibt, um die Strukturen und Prozesse zu realisieren, die es ermöglichen, effizienter und effektiver Hilfe zu leisten.
- \_\_\_ Die Verwendung der Mittel ist für alle Beteiligten transparenter.
- \_\_\_ Rollen- und Prozessklarheit vermeiden Konflikte zwischen allen Beteiligten.

Bei Managementkonzepten sollte es letztendlich darum gehen, die Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit einer NGO zum Wohle aller zu erhöhen.

---

## 6 Kooperationen

Kooperationen wurden in den Interviews häufig thematisiert. Im Rahmen der Studie werden Kooperationen im NGO-Kontext so verstanden, dass NGOs mit anderen Organisationen auf freiwilliger Basis zusammenarbeiten. Rechtlich bleiben NGOs dabei stets selbstständig. Ihre operative Souveränität geben sie in bestimmten Fällen in einer Kooperation temporär ab.

Die Kooperation zielt dabei auf additive oder synergetische Effekte ab. Bei einer additiven Zusammenarbeit fassen die Partner Arbeitsprozesse zusammen, um ihre Wirksamkeit zu erhöhen. Durch additive Effekte realisieren die Kooperationspartner Ergebnisse, die ihnen qualitativ oder quantitativ alleine nicht möglich wären (z. B. gemeinsames Fundraising). Bei einer Synergie erschaffen die Kooperationspartner etwas, was mehr ist als die Summe ihrer Teile – durch die Zusammenarbeit kann etwas Neues erreicht werden (z. B. die Umsetzung innovativer Projekte). Auf Basis der Interviews wird deutlich, dass NGOs vor allem synergetische Kooperationsformen eingehen. Kooperationen ermöglichen es NGOs also, ihre organisationale Leistungsfähigkeit jenseits ihrer eigenen Organisation zu erhöhen.

### Kooperationspartner

Basierend auf den Ergebnissen aus den 31 geführten Interviews lassen sich verschiedene Partner benennen, mit denen NGOs zusammenarbeiten. Zu den Kooperationspartnern zählen:

- andere NGOs
- Dachorganisationen von NGOs
- Gemeinden/Kommunen, sowie andere staatliche Institutionen wie z. B. Schulen
- Wirtschaftsunternehmen
- Hochschulen und Forschungsinstitute

## Anlass von Kooperationen

Die Zusammenarbeit im Rahmen der Kooperationen fällt dabei unterschiedlich intensiv aus. In den Interviews werden verschiedene Zusammenarbeitsmodelle beschrieben. Hierzu zählen insbesondere

- \_\_\_ der reine Informationsaustausch zu einem bestimmten Thema oder einer Position,
- \_\_\_ die Umsetzung gemeinsamer Projekte,
- \_\_\_ das gemeinsame Fundraising,
- \_\_\_ eine gemeinsame Strategieentwicklung oder
- \_\_\_ die gemeinsame Lobbyarbeit.

Im Folgenden werden die von den Interviewpartnern wahrgenommenen Chancen und Risiken von Kooperationen dargestellt. Hierbei liegt der Fokus auf Kooperationen von NGOs untereinander und auf Kooperationen zwischen NGOs und Wirtschaftsunternehmen. Beide erscheinen auf Basis der Interviews einerseits als bedeutsamste Kooperationsformen, wobei ihnen andererseits auch die größten Vorbehalte entgegen gebracht werden.

## 6.1 Chancen von Kooperationen

Im Allgemeinen versprechen sich NGOs von Kooperationen vor allem eine Erhöhung ihrer eigenen Wirksamkeit. Es geht darum, zusammen mit dem Kooperationspartner eine größere Schlagkraft zu erzielen.

Dabei ermöglichen Kooperationen insbesondere die Ausweitung der Projektarbeit in Bezug auf die Anzahl bzw. die Größe der Projekte. Im Rahmen der Kooperationen werden auf Seiten beider Partner Ressourcen mobilisiert. Nach dieser Logik wird vor allem auf den additiven Charakter von Kooperationen abgezielt.

Ein weiterer Mehrwert wird in der Möglichkeit einer effektiveren Öffentlichkeitsarbeit gesehen, welche mit einer höheren Öffentlichkeitswirkung einhergeht. Kooperationen können die Außenwahrnehmung positiv beeinflussen, den eigenen Bekanntheitsgrad erhöhen und zur Imagebildung beitragen.

### Chancen von Kooperationen mit anderen NGOs

Ein Ziel der meisten NGOs ist es, die Entwicklung gesellschaftspolitischer Themen im politischen System zu beeinflussen oder bei diesen gar mitbestimmen zu können. In diesem Zusammenhang wurde das Potenzial von Kooperationen besonders betont – Die Kooperation mit anderen NGOs kann den eigenen politischen Einfluss erhöhen. Wenn es darum geht, in einen guten Kontakt mit politischen Entscheidern zu kommen oder sich in politischen Prozessen Gehör zu verschaffen, können NGOs von dem Prinzip „Gemeinsam sind wir stärker“ profitieren.

Ein illustratives Beispiel hierzu ist das Format der sog. „Kontaktgespräche“, an dem eine an der Studie teilnehmende NGO beteiligt ist. Die Gespräche dienen als Plattform zum Dialog zwischen NGOs, die ein ähnliches Thema oder Ziel verfolgen, um gemeinsame Positionen zu erarbeiten und die gemeinsame Lobbyarbeit zu stärken. Eine

Interviewpartnerin sagt in diesem Zusammenhang, man müsse „an einem Strang ziehen, ohne Rücksicht auf organisationale Unterschiede und Identitäten.“

Zudem ergeben sich Vorteile beim Fundraising, wenn NGOs durch das gemeinsame Auftreten auf einen größeren Zuspruch bei potenziellen Spendern stoßen.

Des Weiteren eröffnen Kooperationen zwischen zwei oder mehreren NGOs die Möglichkeit, Ressourcen zu bündeln, um Kosten zu sparen. So kann die Zusammenarbeit mit anderen NGOs Synergieeffekte hervorbringen: Beidseitige Kostenersparnisse ergeben sich beispielsweise über die geteilte Nutzung von Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen.

Schließlich entstand in den Interviews der Eindruck, dass Kooperationen gerade für kleinere NGOs attraktiv sind. Sie können durch die Kooperation mit größeren (und bekannteren) NGOs eine größere Sichtbarkeit erlangen und Projekte realisieren, zu denen sie alleine zu klein wären. Laut einem Interviewpartner ermöglichen Kooperationen kleineren NGOs darüber hinaus, Ideen und die eigene Überzeugung auf höherer Ebene einzubringen.

### Chancen von Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen

Im Hinblick auf Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen werden operative sowie finanzielle Mehrwerte herausgestellt. Zum einen können Kooperationen die operative Unterstützung im Sinne einer Bereitstellung von Know-how und Personalressourcen durch die privatwirtschaftlichen Kooperationspartner beinhalten. Zum anderen können Kooperationen ein Sponsoring in Form von Geld- bzw. Sachmitteln umfassen.

## 6.2 Risiken von Kooperationen

Als wesentliche Risiken von Kooperationen werden von unseren Interviewpartnern der Verlust der Sichtbarkeit und der (finanziellen) Unabhängigkeit gesehen. Die eigene Sichtbarkeit kann insbesondere Schaden nehmen, wenn der Kooperationspartner in der öffentlichen Wahrnehmung im Vordergrund der Zusammenarbeit steht. Eine finanzielle Abhängigkeit kann dadurch entstehen, wenn der Partner erhebliche finanzielle Mittel in die Kooperation einbringt. Hier wird eine Einflussnahme auf das eigene Geschäft befürchtet, die dem eigenen Bedürfnis nach Unabhängigkeit und Glaubwürdigkeit entgegensteht.

### Risiken von Kooperationen mit NGOs

Bei den geäußerten Vorbehalten gegenüber Kooperationen mit NGOs steht die Wahrnehmung von NGOs als Konkurrenten im Vordergrund. Dies gilt insbesondere für NGOs mit gleichen strategischen Foki, Werten und inhaltlichen Ansätzen. Daraus resultiert ein Wettbewerb – vor allem um Spenden und Fördermittel.

Dem Wettbewerb zwischen NGOs begegnen NGOs am Beispiel von Projektgeldern teilweise mit der Haltung: „Wir müssen die Projekte kriegen, nicht die anderen!“ Es wird aber auch darauf hingewiesen, dass Geldgeber wie z. B. Ministerien eine Förderung nicht immer nur an eine, sondern gerade auch an kooperierende Organisationen

vergeben. Die finanzielle Realität vieler NGOs ist dabei ein zugrunde liegendes, existenzielles Problem: Die Angst vor finanziellen Verlusten überwiegt oftmals und in der Konsequenz schaut man nach Aussage eines Interviewpartners „immer nur auf sich“.

Des Weiteren befürchten einige Interviewpartner einen Profilverlust. Das öffentliche Bild der NGO ist gefährdet, wenn die Sichtbarkeit einer NGO in der Kooperation leidet. Es wird befürchtet, dass sich dies negativ auf das Fundraising auswirkt. Ein Interviewpartner sagt, es wäre „ein Albtraum, wenn eine Zeitung von ‚Umweltverbänden‘ berichtet anstatt die Namen der kooperierenden NGOs zu nennen“.

### Risiken von Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen

Bei den Risiken von Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen stehen Bedenken in Bezug auf die tatsächlichen Werte des Partners und der öffentlichen Glaubwürdigkeit von NGOs im Vordergrund. Die in diesem Zusammenhang aufgeworfenen zentralen Fragen sind: Ist die Kooperation mit Wirtschaftsunternehmen für die NGO ethisch vertretbar? Unterminiert diese möglicherweise die Glaubwürdigkeit der NGO?

Eine Interviewpartnerin macht diese Bedenken am Beispiel des sog. „Greenwashings“ deutlich: Viele NGOs befürchten, dass Wirtschaftsunternehmen die Kooperation lediglich dazu nutzen, um sich in der Öffentlichkeit als umweltbewusst zu präsentieren – ohne jedoch tatsächlich ihre organisationalen Praktiken an diesem Umweltbewusstsein neu auszurichten.

Von einigen befragten NGOs wird grundsätzlich bezweifelt, dass Wirtschaftsunternehmen an einer ernsthaften und nachhaltigen Zusammenarbeit mit NGOs interessiert sind. Es wird nicht an eine freiwillige Selbstverpflichtung im Rahmen der Corporate Social Responsibility geglaubt. Gesetzliche Vorschriften würden effektivere Möglichkeiten eröffnen, um auf das Verhalten von Wirtschaftsunternehmen Einfluss zu nehmen. In der Konsequenz lehnen einige Interviewpartner Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen daher grundsätzlich ab und konzentrieren sich auf die Einflussnahme auf Gesetzgebungsverfahren.

### **Außerordentliche Visionen und Ziele gehen Hand in Hand mit außerordentlichen Maßnahmen: Wer große Visionen und Ziele anstrebt, der muss auch grenzübergreifendes Zusammenarbeiten anstreben**

Aus den Gesprächen mit den NGOs lässt sich erkennen, dass die Wahrnehmung der Potenziale von Kooperationen einem zweiseitigen Schwert gleicht. Viele NGOs halten Kooperationen für einen wichtigen Erfolgsfaktor. Die Studie zeigt, dass in NGOs bereits ein deutliches Bewusstsein für den Nutzen von Kooperationen besteht. Gleichwohl lässt sich aber auch eine Hemmschwelle erkennen, die viele NGOs (teilweise bewusst) nicht überschreiten. Das Konkurrenzdenken scheint viele NGOs zu blockieren, wodurch Möglichkeiten einer Kooperation oft nur mit Vorbehalten umgesetzt werden.

Jenseits der Vorbehalte gegenüber Kooperationen – sei es mit anderen NGOs oder Wirtschaftsunternehmen – ist die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen jedoch eine Voraussetzung für NGOs, um ihre ambitionierten Visionen zu erreichen. Nach Senge (2008) ist es gerade heute notwendig, gemeinsam zu handeln und zusammenzuarbeiten, um eine nachhaltige Welt zu realisieren. Die Kooperation über organisationale Grenzen hinweg trägt dazu bei, dass viel versprechende, kreative Antworten auf die Herausforderungen gefunden werden können. Dies gilt vor allem für die miteinander vernetzten politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Kontexte, in denen NGOs agieren.

In diesem Sinne öffnet die Überwindung von Vorbehalten gegenüber Kooperationen wichtige Möglichkeitsräume für die Leistungsfähigkeit von NGOs. Es geht hierbei darum, das Potenzial der Co-Kreation mit den Kooperationspartnern zu nutzen und die Welt zu verändern.

## **6.3 Erfolgsfaktoren von Kooperationen**

Jenseits der wahrgenommenen Chancen und Risiken von Kooperationen lassen sich aus den Interviews Kriterien für erfolgreiche Kooperationen identifizieren. Diese Kriterien beziehen sich auf die Auswahl von Kooperationspartnern und die Realisierung der Kooperationen.

### **6.3.1 Kriterien für die Auswahl von Kooperationspartnern**

Unabhängig davon, ob der Kooperationspartner eine andere NGO oder ein Wirtschaftsunternehmen ist, nennen unsere Interviewpartner drei Kriterien für die Auswahl des richtigen Kooperationspartners:

- \_\_\_ Reziprozität der Nutzen aus der Kooperation
- \_\_\_ Gemeinsam geteilte Ziele und Werte
- \_\_\_ Vergleichbares Professionalitätsniveau

In der Erfahrung unserer Interviewpartner ist ein grundsätzliches Kriterium für die erfolgreiche Kooperation, dass jeder Kooperationspartner einen Nutzen aus der Ko-

operation zieht. Bei der Auswahl von Kooperationspartnern sollte daher zunächst der Mehrwert der Kooperation im Fokus stehen. Hierbei geht es um die Gewährleistung der Reziprozität, also den jeweiligen, tatsächlichen Zusatznutzen für alle an der Kooperation beteiligten Partner.

Bei der Wahl des Kooperationspartners ist zudem darauf zu achten, dass der Kooperationspartner ähnliche Ziele und Werte teilt. Gemeinsam geteilte Ziele und Werte tragen zur Glaubwürdigkeit der Kooperation bei und stiften ein Gemeinschaftsgefühl.

Schließlich ist eine vergleichbare Professionalität der Kooperationspartner wichtig. Professionalität darf hier als die Erfüllung und Einhaltung berufspraktischer Standards, Rahmenbedingungen und Werte im Rahmen der Tätigkeit in und von NGOs verstanden werden. Wenn die Unterschiede hier zu groß sind, kommt es häufig zu Konflikten.

### **NGOs als Kooperationspartner**

Die soeben beschriebene Kongruenz ist insbesondere relevant, wenn NGOs miteinander kooperieren. Zudem können sich NGOs mit unterschiedlichen Strategien oder Stakeholder- und Mitgliederlandschaften aber auch fruchtbar ergänzen.

### **Wirtschaftsunternehmen als Kooperationspartner**

Die Auswahl von Kooperationspartnern aus der Wirtschaft zielt sinnvollerweise auf die Ansprache von branchenspezifischen Kooperationspartnern ab, d. h. die Branche des Wirtschaftsunternehmens hat einen direkten Bezug zu den Zielen und Themen der NGO. Danach erfolgt eine Prüfung der Rahmenbedingungen der Kooperation.

## **6.3.2 Kriterien für die Umsetzung von Kooperationen**

Die am häufigsten genannten Kriterien für die erfolgreiche Gestaltung und Umsetzung von Kooperationen sind:

- \_\_\_ Balance zwischen Bindung und Unabhängigkeit
- \_\_\_ Klare Zielsetzung, Rollen- und Aufgabenverteilung
- \_\_\_ Offene und kontinuierliche Kommunikation

### **Balance zwischen Bindung und Unabhängigkeit**

Mit der Kooperation gehen die Beteiligten bewusst bestimmte Verpflichtungen ein, die ihre Unabhängigkeit einschränken. Daher ist es, insbesondere bei finanziellen Zuwendungen der Partner, wichtig, sich darüber klar zu werden, in welchem Maße man die eigene Unabhängigkeit aufgeben möchte.

## Klare Zielsetzung, Rollen- und Aufgabenverteilung

Die Ziele der Kooperation sollten für alle beteiligten Partner transparent und deutlich sein. Wichtig ist darüber hinaus, dass die Kooperationsziele mit den Zielen der Kooperationspartner übereinstimmen oder zumindest nicht im Widerspruch stehen. Die Ziele sollten dabei nicht nur einmalig zu Beginn verhandelt und bestimmt werden, sondern immer wieder während der Kooperation. Des Weiteren ist die Klärung und gerechte Verteilung von Rollen und Aufgaben ein wesentliches Kriterium für den Erfolg einer Kooperation.

Einige Interviewpartner empfehlen, die Kooperationsvereinbarungen immer schriftlich festzuhalten. Ein solcher Vertrag zwischen den Kooperationspartnern umfasst u. a. die Ziele, Inhalte, Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Kooperation.

## Offene und kontinuierliche Kommunikation

Die Kooperation verläuft erfolgreich, wenn Transparenz auf Seiten beider Kooperationspartner besteht. Eine offene und kontinuierliche Kommunikation hilft, den persönlichen Kontakt herzustellen und aufrecht zu erhalten. Dabei hat sich in der Erfahrung einiger Interviewpartner bewährt, dass die Kontaktpflege mit dem Kooperationspartner dediziert von einem Mitarbeiter wahrgenommen wird. Dazu fehlen in der Praxis aber oft die personellen Ressourcen.

**Eine Kooperation ist um so nachhaltiger, wenn es den beteiligten Partnern gelingt, ein gemeinsames Paradigma für die Zusammenarbeit zu realisieren**

Aus den Interviews konnten verschiedene Kriterien zur Umsetzung von Kooperationen identifiziert werden, die die Wahrscheinlichkeit für das erfolgreiche Kooperieren erhöhen.

Über diese Kriterien hinausgehend ist es aber ebenso wichtig, sich der unterschiedlichen Paradigmen der Partner bewusst zu werden, die in Kooperationen wirken. Sind die Denkweisen, Haltungen, Ziele und Visionen zu unterschiedlich, sind Konflikte erwartbar. Gerade in der Kooperation zwischen NGOs und Wirtschaftsunternehmen wird dies deutlich.

Es geht also nicht alleine darum, die Paradigmen des anderen zu akzeptieren, sondern auch auf die eigenen Paradigmen zu reflektieren und sich gar für neue zu öffnen. Dieses „sich öffnen“ referiert direkt auf die Notwendigkeit, über organisationale Grenzen hinweg zu arbeiten. Die Fähigkeit und Bereitschaft, ein gemeinsames Paradigma für die Kooperation zu erarbeiten, eröffnet die Möglichkeit, in Co-Kreation eine gemeinsame Zukunft zu erschaffen.

---

## 7 Personalarbeit in NGOs

Neben den Organisationsstrukturen und den Arbeitsprozessen wird das Personal als wichtiger Erfolgsfaktor für NGOs gesehen. In den Interviews wird deutlich, dass der Erfolg von NGOs in hohem Maße auf den Einsatz der (haupt- und ehrenamtlichen) Mitarbeiter zurückzuführen ist. Daher wird dem Personal in dieser Studie, die eigentlich die organisationale und nicht die personale Leistungsfähigkeit zum Thema hat, ein eigenes Kapitel gewidmet. Es beschreibt die Herausforderungen, denen NGOs in Bezug auf ihr Personal gegenüberstehen und umreißt die Praktiken, die viele NGOs in diesem Bereich bereits eingeführt haben, um diesen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen.

### 7.1 Die Herausforderung: Leidenschaft und Professionalität

Viele Interviewpartner betonen, dass ihre haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter sich sehr stark mit den Zielen ihrer Organisation identifizieren und sich leidenschaftlich für „die Sache“ engagieren. Sie führen den Erfolg ihrer NGOs größtenteils auf den leidenschaftlichen Einsatz ihrer Mitarbeiter zurück.

Allgemein stehen NGOs vor der Herausforderung, „Leidenschaft und Exzellenz“ zusammenzuführen. Es geht um die Frage, wie NGOs die leidenschaftlichen Energien ihrer Mitarbeiter kanalisieren bzw. ihre Leidenschaft aufrechterhalten und gleichzeitig deren Kompetenzen systematisch weiterentwickeln können. Insbesondere nennen die Interviewpartner fünf Herausforderungen im Personalbereich:

- \_\_\_ Einarbeitung und hohe Anforderungen an die Mitarbeiter
- \_\_\_ hohe Arbeitsbelastung der Mitarbeiter
- \_\_\_ relativ niedriges Gehaltsniveau
- \_\_\_ Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter
- \_\_\_ Generationswechsel auf höchster Führungsebene

Diese Herausforderungen werden im Folgenden näher erläutert.

## Einarbeitung und hohe Anforderungen an die Mitarbeiter

Nicht selten verlassen neue haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter die NGO schon nach kurzer Zeit. Einige Interviewpartner führen dies auf eine unzureichende Einarbeitung der neuen Mitarbeiter zurück. Gleichzeitig werden hohe Anforderungen gestellt (vor allem in Bezug auf selbstständiges Arbeiten). Diese Kombination führt zu Frustrationen bei den neuen Mitarbeitern, die häufig einen Weggang der Mitarbeiter nach sich ziehen.

## Hohe Arbeitsbelastung der Mitarbeiter

Eine hohe Arbeitsbelastung ist ein häufiges Phänomen bei NGOs. Die Ursache wird u. a. in der in NGOs herrschenden Arbeitskultur gesehen, in der ein „sozialverträgliches Nein“ nicht verankert ist. Viele Mitarbeiter übernehmen trotz fehlender Kapazitäten zusätzliche Aufgaben, da sie sich der Mission der NGO stark verpflichtet fühlen.

Die daraus resultierende Arbeitsbelastung führt nicht selten zu Erschöpfungserscheinungen mit der Konsequenz, dass die Mitarbeiter die Organisation verlassen. Einige Interviewpartner berichten, dass selbst hoch motivierte und leidenschaftliche Mitarbeiter wegen der hohen Arbeitsbelastung die Organisation verlassen.

## Niedriges Gehaltsniveau

Auch wenn Mitarbeiter oft als „politische Menschen und soziale Wesen“ bezeichnet werden, denen es um die Sache und „nicht um Ertrag, Entlohnung oder Bezahlung“ geht, wird doch eine adäquate Entlohnung von einigen Interviewpartnern als Grundvoraussetzung für den Verbleib von Mitarbeitern in deren Organisation gesehen.

Höhere Gehälter bei NGOs werden jedoch als unrealistisch betrachtet, da sie vor allem bei Spendengebern nicht vermittelbar sind. Nach Meinung eines Interviewpartners müssen sich NGOs auf niedrige Löhne einstellen und lernen, mit dieser Situation als „Durchlauferhitzer“ von Personal zu leben. Häufig können Mitarbeiter auf dieser Basis nicht langfristig gehalten werden.

Das Personal, vor allem in kleineren NGOs, müsse „leidensfähig“ sein können. Insbesondere hauptamtliche Mitarbeiter müssen bereit sein, ökonomische Risiken einzugehen. „Geld fehlt immer“, daher könne das Personal nur über andere Wege überzeugt werden zu bleiben.

## Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter

Die hohe Komplexität des Umfeldes, in dem sich NGOs bewegen, erfordert eine hohe Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitern.

Bei Führungskräften bezieht sich der Bedarf hauptsächlich auf den Auf- bzw. Ausbau von Kompetenzen in den Bereichen Führungsinstrumente, Projektmanagement, Kommunikation und Konfliktmanagement. Zusätzlich wird von den Führungskräften häufig eine Kompetenz in der Medienarbeit erwartet. Hier geht es um die Entwick-

lung von Fähigkeiten und Fertigkeiten, um die NGO und sich selbst in den Medien professionell präsentieren zu können.

Daneben wird in den Interviews auch die allgemeine Weiterentwicklung der Mitarbeiter thematisiert. NGOs verfügen über sehr qualifizierte Mitarbeiter und führen ihren Erfolg auch darauf zurück. „Der intensive Einsatz unserer Mitarbeiter und Mitglieder, ihre Expertise und ihre Fähigkeit, Leute zu aktivieren“ ist entscheidend für den Erfolg seiner NGO, so ein Interviewpartner.

Andererseits werden vor allem die ehrenamtlichen Mitarbeiter als „engagierte Leute, die Gutes machen wollen“ gesehen, die aber teilweise nicht die erforderliche Expertise mitbringen. Auch hier wird Handlungsbedarf gesehen, vor allem in der Entwicklung der Methodenkompetenzen.

### Generationswechsel auf höchster Führungsebene

Eine weitere Herausforderung in der Personalarbeit scheint der Generationenwechsel auf höchster Führungsebene zu sein. Einigen der Gründerväter und -mütter fällt es schwer, „loszulassen“, um eine gezielte Nachfolge- und Entwicklungsarbeit einzuleiten. Einige NGOs scheinen daher ähnliche Herausforderungen meistern zu müssen wie Familienunternehmen in der Privatwirtschaft, in denen die Gründer Schwierigkeiten haben, das Familienunternehmen an die nächste Generation zu übergeben.

**Mit Hilfe von regelmäßigen Teamentwicklungsmaßnahmen kann die Teamarbeit gestärkt und die Arbeitsbelastung reduziert werden sowie die Leidenschaft erhalten bleiben**

Neben der mangelnden Einarbeitung neuer Mitarbeiter und dem in der Kultur von NGOs nicht verankerten „sozialverträglichen Nein“, könnte eine weitere Ursache für die hohe Arbeitsbelastung auch in den nicht voll ausgeschöpften Vorteilen der Teamarbeit liegen.

Die Zusammenarbeit der Teams innerhalb von NGOs könnte durch regelmäßige Teamentwicklungsmaßnahmen gestärkt werden. Dies wiederum ermöglicht einen besseren Umgang mit der Arbeitsbelastung, die in vielen NGOs systemimmanent zu sein scheint.

Die Teams könnten ihre Ziele beispielsweise innerhalb dieser Teamentwicklungsmaßnahmen präzisieren und aktualisieren. Die Energien der Teammitglieder würden darüber fokussiert und Synergien besser genutzt. Auch die klare Verteilung der Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsbereiche der einzelnen Teammitglieder hilft ihnen, ihre Arbeitsbereiche klarer abzugrenzen und sich somit nicht gleich für alles verantwortlich zu fühlen.

Eine bessere Zusammenarbeit fördert nicht nur den Umgang mit der Arbeitsbelastung des Einzelnen, sondern bereitet auch insgesamt mehr Freude. Die Leistungsbereitschaft und Leidenschaft kann dadurch erhalten bleiben und sogar erhöht werden.

## 7.2 Professionalisierung der Personalarbeit

Die Mehrheit der teilnehmenden NGOs hat ihre Personalarbeit zunehmend professionalisiert, um den aktuellen Herausforderungen im Personalbereich zu begegnen. Im Folgenden werden einige der bereits eingeführten Praktiken in den verschiedenen Bereichen der Personalarbeit beschrieben.

### Personalauswahl

Bei der Auswahl des Personals steht die Qualifikation der Bewerber im Vordergrund. Die Leidenschaft für die Sache gilt als Voraussetzung. So äußern sich einige Interviewpartner dahingehend, dass es bei den NGOs weniger darum ginge, jemanden einzustellen, der sich „für eine besser Welt“ einsetzen will.

Es wird vor allem darauf Wert gelegt, dass die Person für die Aufgabe bzw. Position geeignet ist, um Überforderung zu vermeiden. Die Personalauswahl fokussiert daher auf messbare und vergleichbare Fakten der Qualifikation, z. B. die Anzahl und Güte von beruflichen bzw. universitären Ausbildungen und Weiterbildungen.

### Einarbeitung von neuen Mitarbeitern

Einige NGOs haben Mentoring-Programme eingeführt, um neuen Mitarbeitern das Einarbeiten und Hineinwachsen in deren Aufgaben zu erleichtern. Dazu fungiert ein Mitarbeiter, der bereits länger in der Organisation ist, als Mentor. Er führt den neuen Mitarbeiter in seine Rolle, Aufgaben und in die Organisation ein und begleitet ihn in der ersten Zeit.

Zudem gibt es in vielen der befragten NGOs Stellen- und Prozessbeschreibungen in Form von Handbüchern und Leitfäden, die die Einarbeitung neuer Mitarbeiter erleichtern sollen. Diese werden aber erfahrungsgemäß nicht so angenommen, wie ursprünglich erhofft. Häufig bevorzugten Mitarbeiter die persönliche, mündliche Weitergabe von Wissen. Um die Akzeptanz und den Gebrauch von Dokumentationen zu erhöhen, empfiehlt ein Interviewpartner ein niederschwelliges Angebot, d. h. die Dokumentationen müssen pragmatisch, nützlich und leicht zugänglich sein.

### Personalentwicklung

Die meisten an der Studie teilnehmenden NGOs haben verschiedene Instrumente der Personalentwicklung implementiert, um die persönlichen und fachlichen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte weiter zu entwickeln.

Die Interviewpartner nannten u. a.:

- \_\_\_ Fortbildungen für Führungskräfte, haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter
- \_\_\_ Zielvereinbarungen (insbesondere mit Führungskräften), die teilweise an leistungsabhängige Vergütungssysteme gekoppelt sind
- \_\_\_ 360° Feedback-Prozesse (insbesondere mit Führungskräften),

- \_\_\_ Coachingangebote für Führungskräfte
- \_\_\_ Peer-to-Peer Austauschprozesse, wie z. B. kollegiale Beratung
- \_\_\_ Supervision für Teams

Nichtsdestotrotz stehen die meisten NGOs vor der Herausforderung, Maßnahmen der Personalentwicklung mit relativ geringen Budgets umzusetzen.

### Alternative Kompensationsformen und Anreize

Auch wenn viele NGOs nur niedrige Gehälter zahlen können und kleine Budgets für Weiterbildung haben, schaffen sie alternative Anreize, um die Leidenschaft ihrer Mitarbeiter aufrecht zu erhalten und im sog. „War for Talents“ mithalten zu können.

Aus bereits erwähnten Gründen können NGOs materielle Anreize nicht in den Vordergrund stellen. Vielmehr betonen NGOs die Mission der Organisation oder die gesellschaftliche und intellektuelle Herausforderung, etwas bewegen zu können. Auch der Name bzw. die Marke sowie der internationale Kontext in dem sich einige NGOs bewegen, werden oft als entscheidender Wettbewerbsvorteil einer NGO beim Recruiting und bei der Gewinnung von Unterstützern gesehen.

Die Arbeitskultur in NGOs scheint auch eine wichtige Rolle zu spielen, wenn es darum geht, neue Mitarbeiter zu rekrutieren oder Mitarbeiter zu halten. So sind laut einigen Interviewpartnern die herrschenden demokratischen Strukturen, flache Hierarchien, der wertschätzende Umgang miteinander und die Möglichkeiten der Partizipation sehr reizvoll, um sich in und für NGOs zu engagieren. Die geltenden Paradigmen der Zusammenarbeit in NGOs (z. B. „alle sind gleich, leisten gleich viel und werden gleich vergütet“) erhöhen demzufolge ihre Attraktivität.

Eine Umfrage unter den Mitarbeitern einer NGO ergab, dass die Identifikation mit den Zielen der Organisation ein wesentliches Kriterium ist, bei der NGO mitzuarbeiten. Sich in einer Organisation mit Leuten zu engagieren, die ähnliche Ziele verfolgen, und sich in dieser Organisation eingebunden zu fühlen, scheint einen ebenso hohen Stellenwert für Mitarbeiter von NGOs zu haben, wie die Reputation und das Ansehen, das sie durch die Mitarbeit bei einer NGO erwerben können.

Des Weiteren ist die Möglichkeit des persönlichen Wachstums und der Entwicklung ein wichtiges Anreizkriterium. Nicht nur der Erwerb von ganz spezifischen Kompetenzen wie z. B. die Fähigkeit, Kampagnen zu organisieren oder Leute zu mobilisieren, sondern auch die in einigen NGOs angebotenen Möglichkeiten der Selbst- und Gruppenreflexion besitzen einen hohen Stellenwert bei den Mitarbeitern.

Über Kooperationen bei der Weiterbildung ihrer Mitarbeiter können NGOs Kosten senken, eine höhere Professionalität erlangen und die Vernetzung untereinander stärken.

Über die von mehreren NGOs gemeinsam getragenen Weiterbildungsmaßnahmen für ihre Mitarbeiter und Führungskräfte, kann die gewünschte Professionalisierung innerhalb von NGOs vorangetrieben werden.

So können beispielsweise themenspezifische Experten einer NGO Trainings für Mitarbeiter anderer NGOs anbieten und so ihr Wissen und Erfahrungen weitergeben. Der in diesen Trainings zustande kommende Austausch unter den Teilnehmern unterstützt zudem die Möglichkeiten der Vernetzung zwischen NGOs. So kann weiteres Wissen geteilt werden und weitere Kooperationsmöglichkeiten entstehen.

Über diese „Communities of Practice“ können zudem Kosten gespart werden, da entweder keine Ausgaben für externe Trainer anfallen oder diese aufgeteilt werden können.

---

## 8 Next Practice NGO

Die Studie endet mit einer abschließenden Reflektion auf die Ergebnisse als Ganzes und auf die wesentlichen Inhalte der Kapitel. Dies geschieht wiederum in Form von Hypothesen. Sie fassen wesentliche Ergebnisse der Studie zusammen oder geben Impulse für nächste Entwicklungsschritte.

### **Die organisationale Leistungsfähigkeit ist kein blinder Fleck der NGOs**

Ursprünglich ist die Studie von der Hypothese ausgegangen, dass ihre eigene Organisiertheit für NGOs ein blinder Fleck ist. Tatsächlich sind sich nahezu alle befragten NGOs über die Möglichkeiten und Schwächen ihrer Strukturen und Prozesse sehr bewusst. Die Steigerung der organisationalen Leistungsfähigkeit ist ein prominentes Thema in NGOs.

### **Viele NGOs entwickeln ihre organisationale Leistungsfähigkeit systematisch weiter und setzen OE-Projekte mit hoher Professionalität um**

Die teilnehmenden NGOs haben bis auf wenige Ausnahmen eine Vielzahl von Projekten durchgeführt, um ihre Strukturen und Prozesse effizienter oder effektiver zu machen. Dabei haben sie sich und anderen mitunter viel zugemutet, indem sie jahrzehntelang gewachsene Strukturen in Frage gestellt und neu gestaltet haben.

Bei der Planung und Durchführung der OE-Projekte sind viele extrem professionell und gehen nach dem aktuellen Stand der Forschung und Praxis vor. Bei den befragten NGOs trifft das auf die größeren wie auch auf die kleineren NGOs zu.

Insgesamt verfügen NGOs über die nötigen Kompetenzen und Erfahrungen, um Strukturen und Prozesse erfolgreich weiter zu entwickeln – auch wenn dies nicht auf jede einzelne NGO gleichermaßen zutrifft. Hier ergaben die Interviews einen großen Bedarf sich auszutauschen und voneinander zu lernen.

## **Evaluation ist immer noch eine große Herausforderung für NGOs**

In fast allen Interviews wurde die Evaluation des eigenen Erfolgs als große Herausforderung empfunden. Die eher qualitativen Ziele der NGOs lassen sich schwer messen und mindestens genauso schwierig ist es, Erfolge auf sein eigenes Wirken zurückzuführen, was insbesondere bei der Lobbyarbeit der Fall ist. Auf diesem Feld gibt es zahlreiche Forschungsinitiativen. Die Erkenntnisse sind aber offensichtlich noch nicht zu vielen NGOs durchgedrungen.

## **Der hohe Einsatz der Mitarbeiter ist eine Selbstverständlichkeit in NGOs**

Geradezu ein blinder Fleck scheint es in Bezug auf die Evaluation der eingesetzten personalen Ressourcen zu geben. Die meisten befragten NGOs sind sich zwar der häufig hohen Arbeitsbelastung ihrer haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter bewusst, sie wird aber nicht systematisch erfasst. Dem Außenstehenden könnte sich hier die Frage stellen, ob der hohe Einsatz der Mitarbeiter in NGOs häufig als Selbstverständlichkeit angesehen wird. In diesen Zusammenhang scheint auch zu passen, dass das Personal häufig als der wesentliche Erfolgsfaktor für NGOs angesehen wird.

Auf der anderen Seite ist es auch eine besondere Qualität von NGOs, ihre Mitarbeiter immer wieder für ihre Vision und Ziele zu gewinnen und zu hohem Engagement zu motivieren.

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

Kooperationen sind für NGOs nichts Neues. Dennoch scheinen die Vorbehalte gegenüber Kooperationen mit anderen NGOs (Konkurrenz!) und Wirtschaftsunternehmen (Greenwashing!) nach wie vor hoch. Vieles deutet aber darauf hin, dass eine „bessere Welt“ nicht in Abgrenzung der Beteiligten zueinander möglich wird, sondern durch das Überwinden von scheinbaren und wirklichen Gegensätzen und der Arbeit über organisationale Grenzen hinweg<sup>1</sup>. Dieser Prozess ist eine Herausforderung für alle Beteiligten, weil er vertraute Glaubenssätze in Frage stellt und neue Paradigmen erfordert. Aber es ist der Weg, der erfolgreiche und nachhaltige Veränderung verspricht.

## **Ein nächster Entwicklungsschritt für NGOs ist, die Entwicklung von Next Practices zu institutionalisieren**

Abschließend soll nun noch ein Mal auf den Titel der Studie referiert werden. Bei Next Practices geht es um die organisationalen Praktiken, die für eine Organisation den nächsten Entwicklungsschritt bedeuten. Bei Next Practices geht es nicht um Best Practices oder Benchmarking, die nur in einem bestimmten zeitlichen und organisationalen Kontext Bestand haben. Es geht darum, dass eine Organisation mit sich selbst und der Zukunft in Kontakt kommt, um die Praktiken zu identifizieren und zu realisieren, die die organisationale Leistungsfähigkeit auf eine neue Stufe heben.

---

<sup>1</sup> Vgl. P. Senge (2008): The Necessary Revolution, L. Crutchfield & H. McLeod Grant (2007): Forces for Good

Hier wurde aus den Interviews sichtbar, dass sich viele NGOs bereits mit diesem Thema beschäftigen (auch wenn sie den Begriff Next Practice selbst nicht verwenden). Bei den meisten befragten NGOs ist dieses Thema aber nicht institutionalisiert. Nur zwei der befragten NGOs haben diesen Schritt getan und interdisziplinäre Teams eingerichtet, die sich jenseits des Tagesgeschäfts regelmäßig treffen, um Innovationen zu denken und die Weiterentwicklung der Organisation voranzutreiben. Eine Next Practice NGO braucht genau diese (Frei-) Räume, um sich weiter zu entwickeln.

---

## 9 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