ACTIVE PHILANTHROPY
inform inspire impact!

Burkhard Gnärig

Arbeit mit Organisationen der Zivilgesellschaft

Wie bewerte ich die Arbeit einer Organisation?

Heft 02

PDF-Version

Arbeit mit Organisationen der Zivilgesellschaft
Wie bewerte ich die Arbeit einer Organisation?

von Burkhard Gnärig

Redaktion
Forum for Active Philanthropy –
inform inspire impact gGmbH
Monbijouplatz 2 D-10178 Berlin
Phone +49 30 240 88 240
Email info@activephilanthropy.org
Web www.activephilanthropy.org

Autor
Dr. Burkhard Gnärig

Übersetzung deutsche Ausgabe:
Sonja Commentz

Design
goldene Zeiten Berlin, Berlin
projektbarfuss, Andrea Riebe
und Raik Lüttke

Diese Veröffentlichung ist einschließlich aller ihrer Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ohne vorherige schriftliche Zustimmung von Active Philanthropy ist unzulässig.

Copyright © 2008 Active Philanthropy
Alle Rechte vorbehalten

Vorwort 04

Willkommen 06

Wer führt die Bewertung durch? 08

Inhalt

Informationsquellen 10

Qualität der Programme 14

Berichterstattung 18

Gemeinkosten 22

Werte und Perspektiven 26

Führungsstil und -struktur 28

Vorwort

Selbst für erfahrene Stifterinnen und Spender ist es äußerst schwierig, die Arbeit und die Wirkung von Organisationen der Zivilgesellschaft[1] zu beurteilen. Im Gegensatz zu privaten Unternehmen unterliegen zivilgesellschaftliche Organisationen nicht den üblichen Marktmechanismen von Gewinn und Verlust und sie müssen auch nicht zahlreiche staatliche Auflagen, wie z.B. Offenlegungspflichten erfüllen. Zudem können kaum quantifizierbare Kriterien zur Wirkungsmessung oder zur Feststellung, wie erfolgreich ein Projekt oder eine Organisation ist, herangezogen werden. Auf der anderen Seite ist es unerlässlich, die Arbeit von möglichen Förderpartnern sorgfältig zu analysieren und zu beurteilen, bevor Stifter und Spenderinnen ihr Geld in diese investieren. Nicht selten trifft man auf die verschiedensten Persönlichkeiten und Organisationen von unterschiedlicher Größe und Rechtsform, die mit ihren Budgets ähnliche Anliegen verfolgen. Und selbst wenn die Ansätze und Methoden vergleichbar sind, ist nicht gesagt, dass sie gleichermaßen erfolgversprechend sind.

Geschrieben von einem führenden Experten aus der gemeinnützigen Praxis, stellt der vorliegende Leitfaden einen Ausgangspunkt für die Beurteilung der Arbeit von Organisationen der Zivilgesellschaft durch Spenderinnen und Stifter dar. Der Leitfaden behandelt Schlüsselindikatoren und zentrale Vorgehensweisen für den Analyse- und Beurteilungsprozess und gibt am Ende jedes Kapitels praktische Empfehlungen und Anleitungen für die Entscheidungsfindung des Stifters oder der Spenderin.

Der Leitfaden ist der zweite Teil aus der Active Philanthropy-Serie „Arbeit mit Organisationen der Zivilgesellschaft“. Im Mittelpunkt der Publikationen stehen Fragen nach der Auswahl des Förderthemas und der konkreten Organisation, nach der Einschätzung und Bewertung der Arbeit von zivilgesellschaftlichen Organisationen, nach der aktiven Einbindung von Stifterinnen in „ihr“ Projekt sowie nach der Messung der Wirkung durch den vom Spender geleisteten Beitrag. Die Leitfäden können am Stück gelesen werden oder kapitelweise, wenn Sie Hintergrundinformationen oder Empfehlungen zu speziellen Aspekten suchen.

Active Philanthropy ist ein gemeinnütziges Forum, das Familien und Einzelne bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Stiftungs- und Spendenstrategie unterstützt. Das Forum bietet einen geschützten Ort, an dem Stifter und Spenderinnen sich austauschen, voneinander lernen und kooperieren können und wo sie praktische Anweisungen für effektiv(er)es Stiften und Spenden finden. Ermöglicht wird dies durch eine ganze Bandbreite von Dienstleistungen: von

[1] Organisation der Zivilgesellschaft: auch bekannt als NRO (Nichtregierungsorganisation) oder einfach gemeinnützige Organisation. Wir verwenden diesen Begriff, weil er unserer Meinung nach am umfassendsten die Vielfalt an Formen und Aufgaben der Organisationen beschreibt, die Ziele zum Wohle der Gesellschaft verfolgen.

einführenden Reports in Förderthemen und Leitfäden über Workshops und Field Trips bis zur Unterstützung bei der Stiftungsverwaltung und der individuellen Beratung. Das Augenmerk liegt dabei auf der Vermittlung von praxisnahen Erfahrungen, die Stifterinnen und Spender direkt in ihre eigene Arbeit einfließen lassen können.

Die Active Philanthropy-„Toolbox" enthält Veröffentlichungen über ausgewählte Förderthemen, wie z.B. Engagement für „Kinder" oder „Klimawandel", sowie über Methoden und Management-Themen, die für wirkungsvolles Stiften und Spenden notwendig sind. Die Reports erleichtern den Einstieg in ein Förderthema und helfen Stiftern und Spenderinnen, ihre individuelle Nische zu finden. Die methodischen Leitfäden bieten praktische Ratschläge und Schritt-für-Schritt-Anleitungen, um (noch) effektiver zu stiften oder zu spenden. Sie gliedern die Inhalte zu Stiftungs- und Spendenfragen in übersichtliche Teilaspekte, ohne dabei die Komplexität der Themen aus dem Auge zu verlieren. Grundlage der Leitfäden sind entweder Geschichten und gelungene Beispiele von aktiven Stifterinnen und Spendern, die ihre Erfahrungen und Empfehlungen an Interessierte weitergeben, oder Ratschläge und Anleitungen von Experten aus dem jeweiligen Themengebiet.

Die Leitfäden sind neutral und nehmen keine Position ein, doch spiegeln einige Beispiele und Empfehlungen die persönlichen Erfahrungen des Autors wider. Bitte berücksichtigen Sie, dass die vorgestellten Ansätze und die Auswahl der Organisationen weder umfassend oder vollständig sein können, noch unterliegen sie einer Bewertung durch Active Philanthropy oder den Autor.

Wir danken dem Autor, Dr. Burkhard Gnärig, Geschäftsführer des Berlin Civil Society Centers, der in diesen Leitfaden seine über 23jährige Erfahrung als Führungskraft in verschiedenen Entwicklungshilfe- und anderen gemeinnützigen Organisationen eingebracht hat. Ebenso danken wir den Spendern und Stifterinnen, die unsere ersten Entwürfe des Leitfadens gelesen haben. Mit ihren konstruktiven Anregungen und Hinweisen haben sie wesentlich zu der Publikation beigetragen. Wir würden uns freuen, wenn dieser Leitfaden viele Spenderinnen und Stifter dabei unterstützt, einen (noch) besseren Zugang zu Organisationen der Zivilgesellschaft und deren Arbeit zu finden. Denn dies ist die beste Grundlage für langlebige und erfolgreiche Kooperationen und für die gemeinsame Identifikation und Lösung von einigen der drängenden globalen Herausforderungen.

Dr. Felicitas von Peter
Geschäftsführende Gesellschafterin

Michael Alberg-Seberich
Stellvertretender Geschäftsführer

Willkommen

Erfolgreiche Förderer gemeinnütziger Projekte und Vorhaben arbeiten in der Regel mit wenigen, sorgfältig ausgewählten Organisationen der Zivilgesellschaft. In vielen Fällen entwickelt sich im Laufe der Jahre eine intensive Zusammenarbeit, die auf gegenseitigem Vertrauen beruht, da Geldgeber und zivilgesellschaftliche Organisation die jeweiligen Präferenzen, Bedürfnisse und Grenzen der anderen Seite kennenlernen. Eine derartige Beziehung erleichtert die Kooperation und erfordert weniger Kontrolle. Aber jedes Vertrauen braucht eine solide Grundlage. Wer eine Organisation der Zivilgesellschaft allein nach ihren guten Absichten beurteilt, geht ein hohes Risiko ein. Generell sollte man jede Institution einer gründlichen Prüfung unterziehen, bevor man sich zur Zusammenarbeit entschließt.

Dieser Leitfaden bietet Ihnen einen nützlichen Rahmen für die Bewertung zivilgesellschaftlicher Organisationen. Zuvor sollten Sie sich jedoch über Ihren bevorzugten Sektor, die Art der zu unterstützenden Einrichtung und Ihre Ziele als Förderer im Klaren sein[2]. Behandelt werden die wichtigsten Aspekte, die bei der Beurteilung „Ihrer" Organisation der Zivilgesellschaft zum Tragen kommen:

Wer führt die Bewertung durch? · Informationsquellen · Qualität der Programme · Berichterstattung · Gemeinkosten · Werte und Perspektiven · Führungsstil und -struktur

[2] Bevorzugter Sektor, Art der Organisation, Förderschwerpunkt: Diese Themen werden behandelt in: Burkhard Gnärig, „Arbeit mit Organisationen der Zivilgesellschaft – Wie finde ich die Organisation, die ich unterstützen möchte?", Active Philanthropy, 2008.

Diese Stichpunkte sind übrigens nicht nach ihrer Bedeutung geordnet. Die hier gewählte Reihenfolge soll Ihnen vielmehr den Beurteilungs- und Entscheidungsprozess erleichtern.

Am Ende jedes Abschnitts haben wir konkrete Empfehlungen zusammengestellt, die Sie bei den verschiedenen Entscheidungsschritten unterstützen sollen.

Wer führt die Bewertung durch?

In Eigenregie · Durch einen Experten · Gemeinsam mit einem Experten

Mit – „Do It Yourself“ verbinden die meisten Menschen das befriedigende Gefühl, etwas in Eigenregie zu schaffen, auch wenn das Ergebnis nicht immer perfekt ausfällt. Die wenigsten Förderer würden sich selbst als Experten zivilgesellschaftlicher Organisationen bezeichnen und tun sich deshalb oft schwer mit der Beurteilung einer gemeinnützigen Einrichtung. Andererseits liefern intensive, eigenständige Recherchen oft wertvolle Erfahrungen aus erster Hand, die Ihre Kenntnis des gemeinnützigen Sektors deutlich vertiefen und erweitern.

Alternativ können Sie die Beurteilung natürlich auch einem Spezialisten übertragen. Um sicherzugehen, dass Sie auch wirklich die gewünschten Informationen und Handlungsempfehlungen erhalten, sollten Sie sich ausreichend Zeit nehmen, Ihre Erwartungen präzise zu definieren und schriftlich festzuhalten. Besprechen Sie Ihre Vorstellungen ausführlich mit dem Experten und vereinbaren Sie schriftlich den Leistungsumfang, den dieser zu erbringen hat.

Sie können die Vorteile der beiden zuvor beschriebenen Herangehensweisen verbinden, indem Sie die Bewertung der Organisation gemeinsam mit einem Experten durchführen. Eine solche Zusammenarbeit wird Ihnen tiefere Einblicke in den Sektor vermitteln, die Ihnen über den Beurteilungsprozess hinaus zugutekommen werden.

Empfehlungen

Falls Sie die Beurteilung ohne fremde Hilfe vornehmen möchten, und sich nicht für einen Experten zivilgesellschaftlicher Organisationen halten, sollten Sie sich zunächst nur auf eine finanziell und zeitlich begrenzte Förderung einlassen.

Wenn Sie lieber einen Experten zu Rat ziehen möchten, aber über keine entsprechenden Kontakte verfügen, könnten Sie Empfehlungen bei anderen Förderern oder Organisationen einholen, die selbst kein unmittelbares Interesse an Ihrer Unterstützung haben.

Informationsquellen

Die Organisation der Zivilgesellschaft · Medien · Experten · Unabhängige Spendenaufsicht

In vielen Fällen ist die zivilgesellschaftliche Organisation selbst die beste Anlaufstelle für alle nötigen Informationen. Solange Sie nicht vergessen, dass die Einrichtung natürlich starkes Interesse an einer möglichst guten Selbstdarstellung hat, können Sie die Organisation Ihrer Wahl gern direkt kontaktieren. So erfahren Sie zumindest, wie die Organisation Informationsanfragen behandelt. Vor Ihrer Anfrage sollten Sie sich jedoch für eine von drei möglichen Anspracheformen entscheiden:

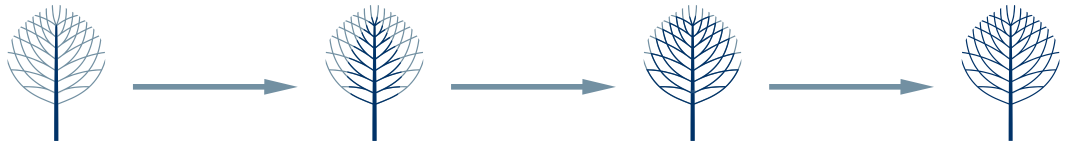
- Als interessierter Bürger, der Informationen zu einem bestimmten Thema sucht, ohne seine Förderabsichten bekannt zu geben;

- Als möglicher Spender, der seine Entscheidung – unter anderem – von den übermittelten Informationen abhängig macht;

- Als Förderer, der eine umfangreiche Unterstützung in Betracht zieht. Hier empfiehlt es sich, ein Treffen mit dem Geschäftsführer der Organisation zu vereinbaren. So erhalten Sie die Fakten aus erster Hand und können sich gleichzeitig ein erstes Bild von der Leitung der Organisation machen.

Für differenzierte und unabhängige Einschätzungen bleibt das Internet die naheliegendste und am leichtesten zugängliche Informationsquelle. Wer große, internationale Organisationen der Zivilgesellschaft, wie Save the Children, Oxfam oder Greenpeace „googelt", findet auf einen Klick Millionen von Quellen, die sämtliche Aspekte der ausgewählten Organisation aus vielen – und oft sehr unterschiedlichen – Blickwinkeln beleuchten. Kleinere Einrichtungen liefern meist nur ein paar Dutzend Treffer, und diese enthalten vielleicht nicht genau die Informationen, die Sie suchen. Ob Sie zu einer großen oder einer kleineren Organisation recherchieren: Sie werden sich häufig der Schwierigkeit gegenüber sehen, aus der überwältigenden Informationsflut genau die Details herauszufiltern, an denen Sie speziell interessiert sind.

Auch wer sich bei seiner Recherche lieber auf das gedruckte Wort stützt, hat die Qual der Wahl. Amazon, z. B., bietet immerhin 5.000 Publikationen von oder über Oxfam, mehr als 9.000 zu Greenpeace und über 12.000 zu Save the Children. Auch hier werden Sie mit weitaus mehr Informationen konfrontiert, als Sie jemals verarbeiten könnten, und zumindest mir ist bisher kein Buch bekannt, das alle relevanten Informationen über die wichtigsten Organisationen der Zivilgesellschaft in einem Text vereinigt.



In vielen Fällen kann es deshalb sinnvoller und effektiver sein, Personen zu kontaktieren, die mit dem Sektor oder, besser noch, mit der gewünschten Organisation vertraut sind. Gespräche mit langjährigen Spendern, Mitarbeitern oder ehemaligen Mitarbeitern der Organisation, aber auch mit Menschen, die über längere Zeit mit dieser zusammengearbeitet haben, können wertvolle Erkenntnisse beisteuern. Dies gilt natürlich besonders, wenn Sie besagte Person gut kennen und ihrem Urteil vertrauen. Oft lohnt es sich auch, zunächst bei Kollegen, Freunden und Familienmitgliedern nach entsprechenden Kontakten zu fragen.

Unabhängige Experten liefern wertvolle Informationen. Die meisten erwarten eine Vergütung für ihren Aufwand, aber wenn Sie mit dem Gedanken einer größeren Förderung spielen, ist dieses Expertenhonorar wahrscheinlich gut angelegt. Wissenschaftler, die im gemeinnützigen Bereich lehren oder forschen, verfügen oft über wertvolles Hintergrundwissen, aber nur selten über konkrete Praxiserfahrungen in dem Sektor. Professionelle Berater mit weitreichender praktischer Erfahrung im Feld zivilgesellschaftlicher Organisationen sind hier meist die bessere Wahl. Falls Sie Hilfe bei der Wahl des richtigen Experten benötigen, können Ihnen unabhängige Beratungs- und Vermittlungsorganisationen weiterhelfen.

Auch Institutionen der Spendenaufsicht, die die Arbeit gemeinnütziger Organisationen beobachten und prüfen, können im Beurteilungsprozess eine wichtige Rolle spielen. Derartige Kontrollinstanzen, die meist selbst als unabhängige Organisationen der Zivilgesellschaft registriert sind, dienen als gute Anlaufstellen für Informationen und sollten zumindest Auskunft darüber erteilen können, ob irgendwelche Gründe dagegen sprechen, die von Ihnen ausgewählte Organisation zu unterstützen. Ihre Einschätzung beruht im Regelfall auf einem Klassifizierungssystem, das Aspekte wie Informationstransparenz sowie den Anteil der Verwaltungs- und Fundraisingkosten berücksichtigt. Manche Aufsichtsorganisationen vergeben auf Basis dieser Ergebnisse eigene Qualitätssiegel an Organisationen, die sie für besonders empfehlenswert halten.

In Europa gehören die meisten renommierten Aufsichtsorganisationen dem „International Committee on Fundraising Organizations“ (ICFO) an, einem Verband nationaler Institutionen der Spendenaufsicht. Kontaktinformationen zu den Mitgliedsorganisationen finden Sie auf der ICFO-Website unter *http://www.icfo.de/members.htm*. In den Vereinigten Staaten setzt man schon länger auf derartige Kontrollinstanzen für gemeinnützige Einrichtungen. Zu den führenden zählen das American Institute of Philanthropy *http://www.charitywatch.org* und der Charity Navigator *http://www.charitynavigator.org*. Beide versorgen die interessierte Öffentlichkeit mit den wichtigsten Informationen zu sämtlichen großen US-amerikanischen gemeinnützigen Einrichtungen und vergleichen deren Qualität in einem eigenen Ranking[3]. Allgemeine Informationen zu Organisationen der Zivilgesellschaft in den USA (*http://www.guidestar.org*) und Großbritannien (*http://www.guidestar.org.uk*) liefert auch GuideStar. GuideStar sammelt und veröffentlicht Informationen zu zivilgesellschaftlichen Organisationen und bietet gleichzeitig eine Datenbank mit Suchfunktion, die mehr als 1,7 Millionen Organisationen in den Vereinigten Staaten und mehr als 167.000 in Großbritannien erfasst. Derzeit werden die Möglichkeiten zur Implementierung ähnlicher GuideStar-Systeme in vier weiteren europäischen Ländern geprüft – neben Deutschland auch in den Niederlanden, Ungarn und Irland. Weitere Informationen zu diesem Projekt erhalten Sie unter *www.guidestareurope.org*. Wenn Sie speziell eine britische Organisation unterstützen wollen, ist New Philanthropy Capital *http://www.philanthropycapital.org* als weitere, zuverlässige Informationsquelle zu empfehlen.

Die meisten europäischen Beurteilungen unterscheiden zwischen Organisationen der Zivilgesellschaft mit angemessenen bzw. unzureichenden Qualitätsstandards und liefern darüber hinaus nur wenige Details zu den einzelnen Organisationen. Sie sollten daher anderweitig zusätzliche Informationen einholen oder Sie müssten sich auf die allgemeine Beurteilung verlassen. Im europäischen Raum gilt das System des DZI (Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen) als ausgereift und in sich stimmig. In seiner Beurteilung reicht es von Organisationen, deren Förderung das DZI „nicht empfehlen“ kann bis zur Verleihung des „Spendensiegels“ an bislang 227 deutsche Organisationen, deren Förderung das DZI besonders empfiehlt. In den Vereinigten Staaten ist das Beurteilungssystem deutlich komplexer und liefert mehr Hintergrundinformationen. Generell ist eine derartige Bewertung durch unabhängige Institutionen wünschenswert, da sie Transparenz und Rechenschaft fördert. Gleichzeitig kann die Öffentlichkeit anhand dieser Bewertungen besser beurteilen, ob eine zivilgesellschaftliche Organisation grundsätzlich vertrauenswürdig ist.

[3] Ranking: Die vergleichende Auflistung verschiedener Organisationen der Zivilgesellschaft in Form einer Rangliste. Rankings eignen sich bisher nur begrenzt zur Beurteilung von zivilgesellschaftlichen Organisationen, da die enormen Unterschiede zwischen verschiedenen Arbeitsgebieten, von Menschenrechten über Umweltschutz bis hin zur Armutsbekämpfung, einen objektiven Vergleich über Sektorengrenzen hinweg fast unmöglich machen. Selbst innerhalb eines Sektors (z. B. Umweltschutz) gibt es oft erhebliche Unterschiede in den Ansätzen, Methoden und daraus resultierenden Kostenstrukturen, was einen fairen Vergleich erschwert.

Qualitätssiegel, wie das deutsche Spendensiegel oder die „Top-Ten-Listen“ des US Charity Navigators, erfreuen sich immer größerer Beliebtheit. Sie werden an Organisationen der Zivilgesellschaft verliehen, die bestimmte Kriterien der entsprechenden Spendenaufsicht erfüllen. Die Siegelvergabe beruht zumeist auf der Erfüllung wichtiger Qualitätsmerkmale und schafft so Anreize für effizientere und bessere Leistungen. Andererseits kann es auch reizvoller sein, einen vielversprechenden Neueinsteiger zu unterstützen, der sich erst noch beweisen muss, als einen etablierten Spitzenreiter zu finanzieren, bei dem kaum noch Verbesserungen zu erwarten sind.

An dieser Stelle sei noch erwähnt, dass solche glaubwürdigen und unabhängigen Institutionen der Spendenaufsicht bisher erst in wenigen Industriestaaten verfügbar sind und sich auch dort meist auf große und mittelgroße Organisationen konzentrieren. Zuverlässige Beurteilungen kleiner afrikanischer, asiatischer oder lateinamerikanischer Organisationen werden Sie dort kaum finden. Wenn Sie sich für ein Projekt solcher Organisationen interessieren, müssen Sie sich entweder auf die Informationen einer etablierten Partnerorganisation verlassen oder einen Experten mit der Prüfung beauftragen.

Empfehlungen

Angesichts der ungeheuren Informationsfülle im Internet und auf dem Buchmarkt sollten Sie vor der Recherche genau definieren, was Sie wissen möchten und dann unter den gefundenen Quellen eine strategische Auswahl treffen.

Wenn Sie einen größeren Betrag spenden möchten und der Projektstandort leicht erreichbar ist, empfiehlt sich ein Besuch vor Ort, damit Sie sich ein persönliches Bild machen können.

Unabhängige Bewertungen durch Institutionen der Spendenaufsicht können bei der allgemeinen Beurteilung der Zuverlässigkeit einer zivilgesellschaftlichen Organisation helfen. Wenn explizit von einer Spende abgeraten wird, sollten Sie sich sehr genau überlegen, ob Sie diese Organisation unterstützen möchten.

Qualität der Programme

Angemessenheit · Nachhaltigkeit · Mitwirkung

Wenn wir von Programmen sprechen, dann geht es darum, was eine Organisation der Zivilgesellschaft tut, wofür sie einsteht, und was wir letztendlich durch unsere Zusammenarbeit mit dieser Organisation erreichen möchten. Eine korrekte Beurteilung von Programmen ist jedoch meist schwierig. In vielen Fällen findet die Programmarbeit am anderen Ende der Welt in kaum zugänglichen Regionen statt, so dass Sie sich auf schriftliche Berichte verlassen müssen. Oder die Programme sind äußerst komplex und lassen sich nur schwer analysieren. Und selbst, wenn Sie ein Projekt besuchen, fragen Sie sich vielleicht im Nachhinein, ob die überzeugende Präsentation, die Sie gerade gesehen haben, wirklich den Tatsachen entspricht, oder ob Ihnen nur eine clevere, speziell arrangierte Illusion vorgeführt wurde und die Realität bei einem Überraschungsbesuch vielleicht ganz anders aussehen würde.

Jedes Programm, ob Umweltschutz, Kinderhilfe, Menschenrechte oder Armutsbekämpfung, benötigt unterschiedliche Bewertungskriterien. Trotzdem gibt es einige Aspekte, die bei jedem Programm zum Tragen kommen, wie „Skalierbarkeit“[4] oder „Sensibilität für kulturelle[5] und geschlechtsspezifische[6] Belange“. In unserem kurzen Überblick konzentrieren wir uns deshalb auf drei Kriterien, die bei fast jedem Programm von Bedeutung sind: Angemessenheit, Nachhaltigkeit und Mitwirkung.

Ein zentraler Punkt, so offensichtlich er auf den ersten Blick auch erscheinen mag, ist die Frage nach der Angemessenheit: Geht das Programm angemessen auf die identifizierten Probleme ein und liefert es angemessene Lösungen? Überraschenderweise versagen schon hier viele Programme: Einige unterschätzen die Komplexität der erkannten Probleme und scheitern, da zentrale Lösungs-Bausteine außer Acht gelassen wurden. Erwähnenswert wäre hier z. B. eine Kooperative von Frauen in Simbabwe, die im Rahmen eines Entwicklungsprogramms das Brotbacken erlernten. Ein voller Erfolg, bis plötzlich das Geld ausging – niemand hatte der Kooperative erklärt, wie man einen kostendeckenden Verkaufspreis kalkuliert. Statt ihre erfolgreiche Arbeit in Gewinn zu verwandeln, subventionierten sie unbewusst jeden Brotlaib, bis die Kasse leer war.

Andere Programme scheitern, weil sie die lokalen kulturellen Eigenheiten und Traditionen ignorieren. Ich habe z. B. landwirtschaftliche Lehrprogramme für Jungen erlebt – in Ländern, in denen diese Arbeiten ausschließlich Frauen vorbehalten sind. Den Jungen war es ungeheuer peinlich, mit einem Spaten in der Hand gesehen zu werden und die gleichaltrigen Mädchen machten sich über sie lustig. Selbstverständlich fiel der Lernerfolg entsprechend dürftig aus und keiner der Jungen zeigte große Ambitionen, das Gelernte auch anzuwenden.

[4] Skalierbarkeit: Das Programm eignet sich als „Vorlage“ für andere Programme mit ähnlicher Ausrichtung und lässt sich auf einen wesentlich größeren Maßstab übertragen.

[5] Kulturelle Kompetenz: Die Berücksichtigung kultureller Unterschiede. Programme, die in einem bestimmten Land erfolgreich sind, können z.B. in anderen scheitern, da die vorherrschenden Kulturen unterschiedliche Ansätze und Einstellungen zu einem bestimmten Problem entwickelt haben.

Dieses Problem der Angemessenheit trägt viele Gesichter und ist nicht immer leicht zu erkennen. Das folgende Beispiel unterstreicht die erheblichen Unterschiede zwischen dem ersten Eindruck und einer sorgfältigen Analyse. Angesichts der offensichtlichen Abneigung der oben erwähnten Jungen gegen landwirtschaftliche Tätigkeiten boten einige Fortbildungszentren zwischenzeitlich Automechanikerkurse an. Bei einem meiner Besuche beobachtete ich eine Gruppe von etwa zwanzig Jungen, die sich offensichtlich sehr für einfache Autoinstandhaltung und -reparaturen interessierten. Sie genossen die Chance, ein „modernes" Handwerk zu lernen und nahmen sichtlich motiviert am Unterricht teil. Der Schulleiter war außerordentlich stolz auf die moderne, durch ausländische Spenden finanzierte Werkstatt und erklärte, dass die Jungen nun endlich freiwillig zum Unterricht kämen und dass es mittlerweile sogar eine lange Warteliste für Bewerber gäbe. Auch der ausländische Experte, der den Kurs lehrte, zeigte sich sehr erfreut über die Motivation seiner Schüler. Alle Beteiligten waren sichtlich zufrieden und alles deutete auf ein sehr erfolgreiches Projekt hin. Auf meine Frage nach den Zukunftsaussichten der Schüler trat allerdings ein ganz anderes Bild zutage: In einem Umkreis von 50 km gab es insgesamt nur eine Handvoll Autos. Die nächste Werkstatt lag 80 km weit entfernt, aber die Grundausbildung der Jungen gab ihnen keine ausreichende Qualifikation für einen Job in einer dieser Werkstätten mit auf den Weg. Dennoch hatten viele Absolventen früherer Kurse ihre Heimatdörfer verlassen, um ihr Glück in der Stadt zu suchen. Die meisten hatten dort keine bezahlte Arbeit gefunden und fanden sich auf der Straße wieder – nicht ausreichend qualifiziert für entlohnte Arbeit, aber zu stolz, um in ihr Dorf zurückzukehren.

Die Errichtung einer Metallwerkstatt erwies sich schließlich als das den Fähigkeiten, Erwartungen und Berufschancen dieser Jungen angemessene Projekt. Hier erwarben sie Fähigkeiten wie Schmieden, Schweißen und Klempnerarbeiten, die sie in die Lage versetzten, bei der Instandhaltung der technischen Infrastruktur ihres Dorfes und ihrer Familien zu helfen. Sie warteten Wasserpumpen, hielten Bewässerungssysteme instand und reparierten landwirtschaftliche Geräte und Blechdächer. Auch diese Tätigkeiten wurden von den Jungen als „modernes Handwerk" akzeptiert und trugen gleichzeitig zur Verbesserung ihrer eigenen Lebensbedingungen, aber auch der ihrer Familien und des Dorfes bei.

[6] Geschlechtsspezifische Sensibilität: Die Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Unterschiede. Weiter unten im Text wird z. B. ein Land erwähnt, in dem die Landwirtschaft allein Frauen vorbehalten ist – Feldarbeit gilt unter Männern als tabu. Projekten, die diese geschlechtsspezifischen Differenzen ignorieren und sich (in diesem Fall) gezielt an Männer richten, mangelt es an geschlechtsspezifischer Sensibilität.

Eine ebenso wichtige Frage ist: „Kann ein Programm nach dem Ende der Anschubfinanzierung auch ohne Förderung von außen überleben – oder muss es von mir oder anderen auf unbestimmte Zeit subventioniert werden?“ Nachhaltigkeit ist ein schwieriges Thema: Nehmen wir an, Sie unterstützen den Bau eines ländlichen Gesundheitszentrums. Würden Sie dann nicht davon ausgehen, dass die Regierung für die laufenden Betriebskosten und die Instandhaltung aufkommt? Vielen Ländern fehlen jedoch die Gelder für den Unterhalt zusätzlicher Gesundheitsstationen, selbst wenn diese dringend benötigt werden. Eine schwierige Frage: Sollte man das Zentrum trotzdem bauen und hoffen, dass die Regierung später für den Fortbestand sorgt? Oder sollte man die Dorfgemeinschaft beim Aufbau eines Erste-Hilfe-Systems unterstützen, das in Eigenregie betrieben werden kann? Hier gibt es keine einfachen, eindeutigen Antworten und selbst Experten streiten häufig über den richtigen Ansatz. Sie sollten jedoch auf jeden Fall darüber nachdenken, was mit Ihrem Projekt geschieht, wenn Sie sich in drei bis fünf Jahren daraus zurückziehen. Hier die fünf wichtigsten Alternativen:

- Sie finanzieren ein zeitlich begrenztes Projekt, das nach Ablauf keine weitergehende Unterstützung benötigt, z. B. ein Ausbildungsprogramm für eine bestimmte Anzahl Sozialarbeiter, das mit Abschluss des Kurses und Ausgabe der Zertifikate endet.

- Sie fördern ein Programm, dessen Fortbestand durch öffentliche Gelder gesichert ist, z. B. die Modernisierung eines Spielplatzes, der von der Stadtverwaltung instand gehalten wird.

- Die örtliche Gemeinde erklärt sich bereit, das Programm nach Ihrer Anschubfinanzierung weiterzuführen. Dieses Prinzip hat sich z. B. bei vielen Kindergärten, Schulen und Gesundheitsstationen in Entwicklungsländern durchgesetzt.

- Nach einer gesponserten Anlaufphase generiert das Programm genügend Einkünfte, um ohne äußere Hilfe fortzubestehen: z. B. Mikrokredite[7] oder Maßnahmen zur Steigerung der landwirtschaftlichen Produktion.

- Sie halten das Programm für so wichtig/so attraktiv, dass Sie auf die Aufrechterhaltung vertrauen, wenn Sie selbst Ihre Unterstützung einstellen. Diese Strategie ist äußerst riskant und häufig zum Scheitern verurteilt. In einigen Fällen führt sie zu Programmen, die über Jahrzehnte hinweg auf wechselnde Förderer angewiesen sind und nie auf eigenen Beinen stehen.

[7] Bei Mikrokrediten handelt es sich um sehr niedrige Darlehen, die von einem bis höchstens 1.000 Euro reichen und an Menschen unterhalb der Armutsgrenze vergeben werden, denen sonst aufgrund ihrer Situation (keine feste Arbeit oder nachweisliche Bonität) keine traditionellen Kredite gewährt werden. Diese Kredite werden von spezialisierten Finanzdienstleistern oder zivilgesellschaftlichen Organisationen vergeben, um die Entwicklung und Selbstständigkeit in armen Gemeinden zu fördern.

Für alle Programme, die sich unmittelbar an eine Gruppe von Menschen richten oder diese betreffen, ist Mitwirkung ein ausschlaggebendes Kriterium. Hilfeleistungen, die weder gewollt noch gebraucht werden, sind selten eine gute Idee. In den Geschichtsbüchern der Entwicklungszusammenarbeit finden sich zahlreiche gut gemeinte Programme, die scheiterten, weil niemand auf die Idee kam, die Menschen, denen die Maßnahmen zugutekommen sollten, bei der Problemerfassung und der Entwicklung einer Lösung miteinzubeziehen. Argumente, dass diese Menschen nicht fähig seien, die Komplexität ihrer eigenen Probleme zu beurteilen, sind grundsätzlich fehl am Platz. Erfolgreiche Programme – selbst solche mit Kindern und Jugendlichen – zeigen, dass fast immer bessere Ergebnisse erzielt werden, wenn die betroffenen Menschen an sämtlichen Projektphasen, von der Problemanalyse und Programmplanung bis zur Umsetzung, beteiligt werden.

Empfehlungen

Um die Angemessenheit eines Programms zu beurteilen, besuchen Sie es, wenn möglich, vor Ort. Schauen Sie genau hin, sprechen Sie mit relevanten Beteiligten (in einer Schule wären dies z. B. die Lehrer, der Schulleiter, die Schüler, die Eltern, und – falls möglich – Vertreter der Dorfgemeinde und der entsprechenden Behörden…). Ziehen Sie bei so vielen unterschiedlichen Quellen wie möglich Erkundungen ein und verlassen Sie sich nicht nur auf Ihren ersten Eindruck.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die Nachhaltigkeit Ihres Projekts zu sichern. Sie sollten jedoch schon vor Projektbeginn darüber nachdenken, ob und wie das Programm auch ohne Ihre Unterstützung fortgesetzt werden kann.

Die meisten Projekte stehen und fallen mit der aktiven Mitwirkung der Menschen, denen das Vorhaben zugutekommen soll. Erkundigen Sie sich bei der zivilgesellschaftlichen Organisation, ob und wie Begünstigte in die Projekte einbezogen werden und fragen Sie nach konkreten Beispielen. Beim Besuch vor Ort sollten Sie nachhaken, wie Entscheidungen getroffen werden, und sich bei den verschiedensten Beteiligten erkundigen, ob und inwieweit sie sich selbst einbringen können.

Berichterstattung

Erfolgsmessung · Transparenz · Rechenschaftsfähigkeit · Buchprüfung

Wenn Sie als Förderer aktiv in Ihr Projekt eingebunden werden wollen, sind Sie auf die regelmäßige und umfassende Berichterstattung der jeweiligen Organisation der Zivilgesellschaft angewiesen. Wenn diese die gewünschten Informationen nicht zur Verfügung stellen will oder kann, wird die Zusammenarbeit auf eine harte Probe gestellt. Aber über das nachvollziehbare Informationsbedürfnis eines jeden Förderers hinaus sind Offenheit und Transparenz an sich wichtige Grundwerte, die eine sorgfältige Prüfung verdienen.

Früher wehrten sich viele zivilgesellschaftliche Organisationen gegen die Vorstellung, dass ihre Arbeit messbar sei oder überhaupt sein sollte. Mit wachsender Professionalisierung des Sektors hat sich auch die Einstellung zu Themen wie Transparenz und Messbarkeit gewandelt. Heutzutage stellen fast alle renommierten Organisationen Grundinformationen zu ihrer Arbeit zur Verfügung. Häufig auf Initiative ihrer Marketingabteilung, haben viele Organisationen begonnen, die Effizienz ihrer Arbeit zu messen, indem sie Aufwand und Ertrag gegenüberstellen und ein möglichst positives Kosten-Nutzen-Verhältnis anstreben. Im Lauf der Zeit werden sich messbare Effizienz[8]- und Effektivitäts[9]-Standards zur Leistungsbeurteilung durchsetzen; aber momentan ist die Datenbasis dafür noch sehr lückenhaft. Bisher existieren noch keine global anerkannten Standards zur Messung von Marketing-, Verwaltungs- oder Programmkosten, was einen quantitativen Direktvergleich zwischen den verschiedenen Organisationen erschwert.

Transparenz und Rechenschaftsfähigkeit sind zentrale Werte der Zivilgesellschaft, die von fast allen Organisationen propagiert werden. Viele fordern mehr Transparenz von Politik und Wirtschaft und, dass diese ihrer Rechenschaftspflicht den jeweils betroffenen Interessengruppen gegenüber nachkommen. Gleichzeitig haben zivilgesellschaftliche Organisationen oft selbst mit diesen Anforderungen zu kämpfen, und zwar – zumindest im Normalfall – nicht, weil sie etwas zu verbergen hätten, sondern weil sie den zusätzlichen Aufwand und die zusätzlichen Kosten scheuen, die mehr Transparenz und Rechenschaft zwangsläufig mit sich bringen.

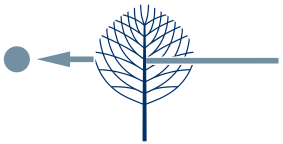
[8] Effizienz: Das Erzielen guter Ergebnisse mit geringstmöglichem Aufwand.

[9] Effektivität: Das Erreichen festgelegter Ziele.

[10] INGO: International Non-Governmental Organisations = Internationale Nichtregierungsorganisationen

Transparenz bedeutet, dass alle wichtigen Informationen zu einer Organisation leicht verfügbar sind. Das reicht von Vision, Mission und Strategie bis zur Information über einzelne Projekte, von der allgemeinen Rechtsform und Satzung bis zur Besetzung der Schlüsselpositionen und von professionell geprüften Jahresberichten bis hin zur soliden Buchführung mit separater Auflistung der Projektkosten. Transparenz erfordert – und spiegelt – eine Kultur der Offenheit und setzt Strukturen voraus, in denen zentrale Informationen „automatisch" zur Verfügung stehen. Umfassende Transparenz stellt eine beachtliche Herausforderung dar. Sie präsentiert ein ehrliches Bild der zivilgesellschaftlichen Organisation, mit all ihren Schwächen und Fehlern. Dies erfordert von der Führungsspitze abwärts erheblichen Mut zur Offenheit – intern, aber auch nach außen.

Rechenschaftsfähigkeit heißt, dass die Organisation der Zivilgesellschaft ihre Verantwortung sowohl gegenüber den ihr verbundenen Menschen als auch der Öffentlichkeit wahrnimmt: Die Organisation ist bereit, Rechenschaft abzulegen und sie erleichtert es anderen, sie zur Rechenschaft zu ziehen, indem sie systematisch wichtige Informationen zusammenträgt und sie nachvollziehbar aufbereitet. Im Juni 2006 veröffentlichte ein Zusammenschluss führender Organisationen der Zivilgesellschaft die „INGO[10] Accountability Charter", die einen Rahmen schafft für eine bessere Rechenschaftslegung innerhalb des Sektors.



Die Charta erklärt:
"Es ist unsere oberste Pflicht, unsere Mission effektiv, transparent und im Einklang mit unseren Werten zu verfolgen. Dabei sind wir allen relevanten Interessengruppen Rechenschaft schuldig.
Zu diesen Interessengruppen zählen:

- *die Menschen, einschließlich künftiger Generationen, deren Rechte wir wahren und stärken möchten;*
- *Ökosysteme, die nicht für sich sprechen oder sich verteidigen können;*
- *unsere Mitglieder und Förderer;*
- *unsere Mitarbeiter und freiwilligen Helfer;*
- *Organisationen und Einzelpersonen, die uns mit Geld- oder Sachspenden sowie Dienstleistungen unterstützen;*
- *Partnerorganisationen, mit denen wir zusammenarbeiten (sowohl staatliche als auch Nichtregierungsorganisationen);*
- *Behörden und Institutionen, deren Einverständnis wir für unsere Gründung und unsere tägliche Arbeit benötigen;*
- *Personen und Einrichtungen, deren Methoden, Programme oder Verhalten wir beeinflussen möchten;*
- *die Medien und*
- *die Öffentlichkeit."*

Die Charta legt die Prinzipien dar, denen sich die Unterzeichner verpflichtet fühlen. Von den Unterzeichnern wird ein jährlicher Bericht zur Umsetzung dieser Prinzipien erwartet. Die genauen Modalitäten eines detaillierten Berichterstattungsprozesses werden momentan noch ausgearbeitet. Die Lektüre der Satzung und der zugrunde liegenden Prinzipien ist in jedem Fall empfehlenswert. Weitere Informationen zu diesem Thema erhalten Sie unter: *http://www.ingoaccountabilitycharter.org/*.

Die Finanzberichterstattung ist das am weitesten entwickelte Instrument der Rechenschaftslegung zivilgesellschaftlicher Organisationen. Jede solide Organisation sollte in der Lage sein, ihren Jahresabschluss vorzulegen. Größere Organisationen sollten ihren Jahresabschluss grundsätzlich durch unabhängige und renommierte Wirtschaftsprüfer prüfen lassen. In den meisten Jahresberichten

zivilgesellschaftlicher Organisationen finden Sie Auszüge dieses Prüfungsberichts. Wenn Sie über eine größere Förderung nachdenken, ist es völlig legitim, eine Kopie des gesamten Prüfberichts anzufordern. Bei international agierenden Organisationen der Zivilgesellschaft lohnt es sich auch nachzuschauen, ob Prüfberichte nur zum Hauptsitz der Organisation oder auch zu den Einsatzgebieten im Ausland vorliegen. Ein Blick auf die genauen Vorgaben der Buchprüfer – und ob sie den Jahresabschluss nur mit Einschränkungen gebilligt haben – liefert erste Anhaltspunkte zu eventuellen Problemen. Auch die Höhe der Reserven ist nicht uninteressant: Sie deutet an, wie dringend die Organisation auf Ihre Hilfe angewiesen ist. Ausreichende Reserven sollten den Betriebskosten für sechs bis zwölf Monate entsprechen.

Empfehlungen

Für die Zusammenarbeit mit einer zivilgesellschaftlichen Organisation ist ihr Umgang mit Transparenz von zentraler Bedeutung: Sammelt, verarbeitet und verbreitet die Organisation relevante Informationen kontinuierlich und systematisch? Sind die Informationen leicht zugänglich?

Besonders größere Organisationen der Zivilgesellschaft sollten in der Lage sein, Sie mit Informationen zu sämtlichen der in der INGO-Accountability Charter festgeschriebenen Prinzipien zu versorgen.

Außerdem empfiehlt sich ein genauer Blick auf den Jahresabschluss der zivilgesellschaftlichen Organisation. Sind die Ergebnisse des letzten Jahres verfügbar? Wurden sie korrekt geprüft – durch renommierte Wirtschaftsprüfer? Gibt es Vergleichsmöglichkeiten zu den Vorjahresergebnissen – ist die Organisation gewachsen? Verfügt sie über ausreichende Reserven, um professionell zu arbeiten – oder extrem hohe Reserven, was auf Schwierigkeiten hindeuten könnte, förderungswürdige Projekte zu finden? Wie ist das aktuelle Jahresbudget einzuschätzen? Ist es realistisch und angemessen?

Gemeinkosten

Verwaltungskosten · Marketingkosten · Serviceleistungen für Spender · Programmunterstützung

Für Diskussionsstoff zwischen zivilgesellschaftlichen Organisationen und ihren (potenziellen) Förderern sorgt seit jeher die Frage nach den Gemeinkosten oder, aus Sicht der Unterstützer: „Welcher Anteil meiner Spende fließt direkt in Projekte und wie viel entfällt auf Verwaltung, Marketing und andere Ausgaben?“ Wer sich mit dieser Frage auseinandersetzt, muss schon bald erkennen, dass es auch hier keine einfachen Antworten gibt – und dass Behauptungen wie „100% Ihrer Spende fließen direkt in die Projektarbeit“, wie von einigen Organisationen im Rahmen ihrer Tsunami-Spendenkampagnen suggeriert, nicht unbedingt mehr Klarheit schaffen. Hier ein paar Fakten:

Bei fast allen gemeinnützigen Einrichtungen, mit Ausnahme weniger kleiner, lokaler Organisationen, die ausschließlich auf freiwilliger Arbeit beruhen, machen die Gemeinkosten einen bedeutenden Anteil des Budgets aus. Dies ist leicht nachvollziehbar, denn wer z. B. ein Projekt in Afrika mit 100 Dollar oder Euro unterstützen möchte, kann das Geld entweder in einen Umschlag stecken und für etwa drei Euro/Dollar verschicken oder den Betrag per Überweisung transferieren, was die Spendensumme nach Abzug der Bankgebühren, die leicht zwischen fünf und 15 Euro/Dollar betragen können, auf bis zu 85 Euro/Dollar reduzieren kann. Sobald die Spende Ihr Haus verlassen hat, fragen Sie sich vielleicht zu Recht, wer wohl den Umschlag öffnet oder das Geld von der Bank abholt: eine ehrliche Person, die den Betrag in erfolgreiche Projekte investiert, oder jemand, der damit eine Party für sich und seine Freunde veranstaltet? Und selbst ein ehrlicher Helfer wird eventuell den Preis des Bustickets für die Fahrt zur Bank abziehen. Wenn man diesen Prozess auf komplexere und größere Zusammenhänge überträgt, sind viele weitere Schritte erforderlich, bis die Spende in ein erfolgreiches Projekt verwandelt ist – und jeder dieser Schritte ist mit Kosten verbunden.

Organisationen, die mit dem Slogan „100 % Ihrer Spende fließen direkt in Projekte“ werben, räumen auf Nachfrage meist ein, dass auch sie Betriebskosten haben, die allerdings durch andere Quellen finanziert werden (Organisationen mit religiösem Hintergrund bezuschussen Gemeinkosten z. B. durch freie Spenden Ihrer Mitglieder, während wohlhabende Personen mit eigener zivilgesellschaftlicher Organisation deren Betriebskosten manchmal aus eigener Tasche

bezahlen). Bei der Bewertung einer zivilgesellschaftlichen Organisation darf man die Gemeinkosten nicht außer Acht lassen, denn alles, was hier ausgegeben wird, steht nicht mehr für die eigentlichen Projekte zur Verfügung. Eine Organisation, die 40 % bis 50 % ihres Budgets für allgemeine Kosten aufwendet, arbeitet nicht effizient, ganz gleich, wer diese Kosten letztendlich bezahlt.

Woraus setzen sich diese Gemeinkosten zusammen? Im obigen Beispiel wurden schon Verwaltungskosten erwähnt. Meiner Ansicht nach geht in zivilgesellschaftlichen Organisationen am ehesten Geld verloren nicht durch Betrug, Diebstahl, Korruption oder falsche Programmentscheidungen, sondern durch eine nicht ausreichend qualifizierte Finanzverwaltung. Es mag paradox klingen, aber viele Organisationen der Zivilgesellschaft investieren eher zu wenig als zu viel in ihre Finanzverwaltung: Das Gehaltsniveau ist niedrig und reicht oft nicht aus, um ausreichend qualifiziertes Personal an die Organisation zu binden. Die (Finanz-) Datenverarbeitungssysteme sind in vielen Fällen „von der Stange“ oder „handgestrickt“ und nicht an die speziellen Anforderungen der Organisation angepasst. Auch andere Bereiche, wie die Personalverwaltung und -entwicklung, sind häufig chronisch unterfinanziert. Manchmal investieren zivilgesellschaftliche Organisationen auch zu sehr in Quantität statt Qualität, d.h. sie stellen (zu) viele, relativ schlecht qualifizierte Mitarbeiter ein, anstatt wenigen Spezialisten höhere Gehälter zu zahlen.

Marketingkosten nehmen in den Budgets fast aller zivilgesellschaftlichen Organisationen einen hohen Stellenwert ein. Da selbst die loyalsten Spender irgendwann ihre Förderung einstellen, benötigen Organisationen der Zivilgesellschaft aktive Marketingstrategien, um einen schleichenden Rückgang ihrer Einkünfte zu vermeiden. In den vergangenen Jahrzehnten war ein deutlicher Anstieg der Marketingaktivitäten zu verzeichnen und mit wachsender Konkurrenz steigen auch die Kosten, neue Förderer für den eigenen Zweck zu gewinnen und langfristig zu binden. Einige Organisationen geben erhebliche Summen für Marketing aus – und haben zum Teil Wege gefunden, diese Ausgaben zu kaschieren (z.B. durch Verteilung der Kosten zwischen den Marketing- und Kommunikationsbudgets). Andererseits darf man nicht vergessen, dass Organisationen, die ihr Marketing zu sehr vernachlässigen oder eine schlechte Marketingstrategie verfolgen, bald stagnieren, statt zu wachsen, und dies schlägt sich früher oder später in der Qualität ihrer Programme nieder.

Serviceleistungen für Spender werden manchmal als „Kommunikation“ deklariert. Für Organisationen der Zivilgesellschaft ist es grundsätzlich günstiger und in vielerlei Hinsicht effektiver, bestehende Geldgeber langfristig zu binden, als neue Spender anzuwerben. Aus diesem Grund investieren zivilgesellschaftliche Organisationen verstärkt in Serviceleistungen für ihre Förderer. Diese sollten immer daran denken, dass jede Dienstleistung, die sie in Anspruch nehmen, auch etwas kostet, und somit letztlich die eigene Spende schmälert. Ein gutes Beispiel dafür ist die Kinderpatenschaft. Der Spender übernimmt die Patenschaft für ein bestimmtes Kind, das in der Regel in einem weit entfernten Entwicklungsland zu Hause ist. Im Vorfeld der Patenschaft muss das Kind ausgewählt, registriert, fotografiert und beschrieben werden, um es potenziellen Spendern vorzustellen. Während der Patenschaft erhält der Geldgeber jedes Jahr ein bis zwei Briefe von „seinem“ Patenkind. Häufig muss das Kind daran erinnert werden, seinem Paten zu schreiben und fast immer muss der Brief aus der Muttersprache des Kindes ins Deutsche übersetzt werden. Falls der Pate auf diese Briefe antwortet, müssen auch diese Zeilen übersetzt werden. Weiterhin wird der Spender über die schulischen Leistungen und die persönliche Entwicklung seines Patenkindes auf dem Laufenden gehalten. Insgesamt können diese aufwendigen Serviceleistungen, die im Wesentlichen dem Paten zugutekommen, mehr als 50 % der gespendeten Summe ausmachen, so dass entsprechend weniger für das Wohl des Kindes zur Verfügung steht. Mit Ihrer Entscheidung für eine bestimmte Form, in der Ihre Unterstützung einer zivilgesellschaftlichen Organisation zukommen soll, sowie mit der Definition Ihrer Erwartungen in Bezug auf die Serviceleistungen durch die Organisation können Sie die Kosten der Spenderbetreuung und damit die Gemeinkosten der Organisation direkt beeinflussen.

Programmunterstützende Ausgaben, z. B. Personalkosten für die Koordination und Verwaltung von Programmen, werden normalerweise mit den Programmkosten abgerechnet. Inwieweit derartige Kosten als programmbezogen aufgeführt werden, ist stark von der Politik der jeweiligen Organisation abhängig. Heutzutage gibt es kaum noch Einrichtungen, bei denen große Programmressorts in europäischen oder nordamerikanischen Großstädten bedeutende Anteile des Programmbudgets „auffressen“. Mittlerweile werden die meisten Programme dezentral und in größerer Nähe zu ihrem eigentlichen Einsatzort gelenkt und verwaltet, oft in Ländern mit niedrigerem Lohnniveau. Für eine ungefähre Aufwandseinschätzung der Programmunterstützung lohnt sich ein Blick auf die Größe und den Standort der Programmressorts und, falls möglich, der Vergleich mit den Programmabteilungen ähnlicher Organisationen.

Projekte ohne Gemeinkosten? Das klingt zu gut, um wahr zu sein – und ist es meist auch. Zivilgesellschaftliche Organisationen, die etwas Derartiges behaupten, sind mit Vorsicht zu genießen. Die meisten professionellen und vertrauenswürdigen Organisationen der Zivilgesellschaft investieren zwischen 65 % und 90 % ihrer Gelder in die Programmarbeit.

Das grundsätzlich unterstützenswerte Bemühen, die Verwaltungskosten niedrig zu halten, kann das Risiko schlechter Mittelverwaltung erhöhen. In vielen Fällen sollten Sie sich eher fragen, ob die Organisation genug in die Verwaltung investiert, um einen professionellen Umgang mit Spendengeldern zu garantieren.

Marketingkosten lassen sich nur schwer einschätzen: Die veröffentlichten Zahlen erzählen nicht unbedingt die ganze Wahrheit. (Zur Beurteilung der Perspektiven einer Organisation ist etwa die Wachstumsrate über einen längeren Zeitraum – z.B. 5 % – 10 % pro Jahr im Laufe der vergangenen fünf Jahre – ein verlässlicherer Indikator).

Serviceleistungen für Spender sind ein wichtiger Entscheidungsfaktor: Hier kann der Geldgeber direkten Einfluss auf die Gemeinkosten einer zivilgesellschaftlichen Organisation nehmen. Je weniger Service Sie in Anspruch nehmen, desto mehr Ihrer Fördersumme kommt der Projektarbeit zugute. Natürlich zählt auch hier das gesunde Gleichgewicht zwischen Ihrem eigenen Informationsbedürfnis und dem Anliegen der Organisation, die Festkosten möglichst gering zu halten. Eine gute Faustregel ist: Je mehr Sie stiften oder spenden, desto mehr Informationen werden Sie auch benötigen (und desto mehr wird sich die zivilgesellschaftliche Organisation bemühen, Sie mit diesen Informationen zu versorgen).

Auch auf die programmunterstützenden Ausgaben sollten Sie einen genaueren Blick werfen:

- Werden die Gemeinkosten für Programme separat aufgeführt?
- Welche Kosten werden unter diesem Punkt zusammengefasst?
- Wie groß sind die Programmressorts und ihre Kostenanteile in Industriestaaten?

Werte und Perspektiven

Vision/Mission · Strategie · Wachstum · Personalentwicklung

Auch ein Blick von außen kann viel über die Einstellung und Ausrichtung einer zivilgesellschaftlichen Organisation verraten. Er gibt Antwort auf Fragen wie: „Setzt sich die Organisation ambitionierte, aber realistische Ziele, ist sie ausgerichtet auf Wachstum, systematisches Lernen und Verbesserung ihrer Arbeit?“

Zum Einstieg bietet sich eine Analyse der Vision und Mission der Organisation an. Die Vision umreißt im Normalfall deren angestrebte Ideale. Überlegen Sie selbst, ob Sie diese Vision für relevant und ambitioniert halten und ob Sie diese Vision grundsätzlich teilen. Die Mission gibt normalerweise vor, wie die Organisation ihre Vision zu erreichen gedenkt. Hier lohnt sich die Frage: „Ist diese Mission realistisch – und halte ich sie für eine gute Basis für die Strategie der Organisation? Ist sie auch für andere Geldgeber attraktiv? Verfolge ich das gleiche Anliegen und möchte ich meine Ziele auf diese Weise verwirklichen?“

Im gemeinnützigen Sektor stößt man auf unzählige unterschiedliche Strategieansätze[11]. Einigen Einrichtungen fehlt noch immer eine ernst zu nehmende Strategie. Andere verfolgen Strategien, die offensichtlich in der Absicht formuliert wurden, keine wichtige der Organisation verbundene Interessengruppe zu verprellen: Sie enthalten so ziemlich alles, was man sich nur wünschen könnte – oft sehr allgemein ausgedrückt – und es ist unwahrscheinlich, dass viel davon umgesetzt wird. In jüngster Zeit nutzen immer mehr Organisationen professionelle Strategieentwicklungsprozesse und präsentieren durchdachte mittelfristige Strategien, die auf drei bis fünf Jahre ausgelegt sind. Eine gute Strategie konzentriert ihre Aufmerksamkeit und Ressourcen auf wenige, gut definierte Zielsetzungen, die auf der Basis der eigenen Kompetenzen erfolgreich umgesetzt werden können. Zu viele Organisationen nehmen sich noch immer zu viel vor – und erreichen damit letztendlich zu wenig. Grundsätzlich sollte jede Strategie qualitativ und quantitativ messbare Ziele festschreiben.

Die Entwicklung der Einnahmensituation wird bei der Beurteilung von zivilgesellschaftlichen Organisationen oft übersehen, obwohl dies ein wichtiger Parameter ist. Organisationen, die kein durchschnittliches Wachstum von mindestens 3 % pro Jahr vorweisen können, haben mit mehreren Problemen zu kämpfen[12]. Erstens sind sie nicht innovativ: Da bestehende Projekte nur ungern abgebrochen werden, verfügen Organisationen mit wenig oder keinem Wachstum kaum über die nötigen Ressourcen, neue Aktivitäten anzustoßen. Auch Inflation spielt hier eine nicht zu unterschätzende Rolle:

[11] Strategie: Während die Vision einer zivilgesellschaftlichen Organisation die Welt beschreibt, wie sie aussehen sollte, und die Mission vorgibt, was die Organisation zur Verwirklichung dieses Idealbildes beitragen will, legt die Strategie einen konkreten Aktionsplan für die nächsten drei bis fünf Jahre fest. Eine erfolgreiche Strategie bringt die Organisation voran auf dem Weg zur Erfüllung ihrer Mission.

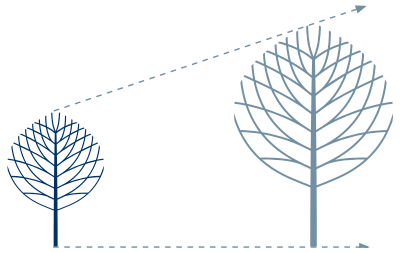
[12] Wachstum kleiner und/oder neuer Organisationen: Hier würde man grundsätzlich wesentlich höhere Wachstumsraten erwarten. Aber da diese Organisationen noch nicht etabliert sind, sollte man gerade in der Anfangsphase erhebliche Schwankungen nicht überbewerten.

Angesichts steigender Ausgaben (Miete, Strom, Gehälter usw.) bleibt bei stagnierenden Einnahmen immer weniger für die eigentliche Projektarbeit übrig. Und als ethisch ausgerichtete Institutionen tun sich Organisationen der Zivilgesellschaft oft schwer mit der Entlassung von Personal. So fließt in vielen stagnierenden Organisationen prozentual immer mehr Geld in die Verwaltung und immer weniger in die Programme. Der dritte wichtige Punkt betrifft die sinkende Personalqualität: Organisationen ohne nennenswertes Wachstum können irgendwann keine attraktiven Gehälter mehr zahlen und die besten Mitarbeiter – die leicht eine neue Stellung finden – sind die ersten, die gehen. Auch fehlende Ambitionen oder ungenügender Innovationsspielraum fördern diese Abwanderung von Spitzenkräften, die neue Herausforderungen an anderer Stelle suchen. Im Gegenzug ziehen Organisationen mit gesundem, kontinuierlichem Wachstum gute Mitarbeiter und Partner an. Mit ihrer Flexibilität und Erfolgsorientierung sind sie attraktivere Kooperationspartner als zivilgesellschaftliche Organisationen, die in Stagnation verfallen sind.

Seit kurzer Zeit wird Personalentwicklung auch von einigen Organisationen der Zivilgesellschaft zur systematischen Qualitätsverbesserung genutzt. Viele Organisationen schrecken zwar noch immer davor zurück, in die systematische Förderung und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zu investieren. Unter dem Strich wirkt sich die Personalqualität jedoch deutlich auf die Ergebnisse aus. Die Existenz von Personalentwicklungsprogrammen ist Indiz für das Interesse einer Organisation an qualitativ hochwertiger Arbeit.

Die Zusammenarbeit mit einer dynamischen und ehrgeizigen Organisation ist eine aufregende und belebende Erfahrung. Und wahrscheinlich wird sie mit den von Ihnen bereitgestellten Mitteln bessere Ergebnisse erzielen.

Diese drei Fragen sollten Sie sich auf jeden Fall stellen:
Verfolgt die zivilgesellschaftliche Organisation eine stimmige, ambitionierte und innovative Strategie? Ist die Organisation im Laufe der letzten fünf Jahre um über 3 % jährlich gewachsen? Investiert die Organisation systematisch in die Entwicklung und Fortbildung ihrer Mitarbeiter?



Führungsstil und -struktur

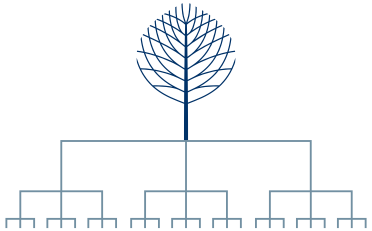
Geschäftsführer/Leitungs-Team · Vorstandsvorsitzender/Vorstand · Botschafter

Wie Unternehmen und staatliche Institutionen steht und fällt eine Organisation der Zivilgesellschaft mit der Qualität ihrer Führung. Hochkomplexe Eigentumsverhältnisse und ein starkes freiwilliges Element, oft gepaart mit der Ablehnung hierarchischer Führungsstrukturen, führen oft zu diffusen Machtverhältnissen, die nur von hoch qualifizierten und diplomatisch versierten Führungskräften gemeistert werden können. In einem solchen Umfeld können herausragende Persönlichkeiten entscheidend zum Erfolg beitragen, während durchschnittliche Führungskräfte meist wenig erreichen. Daher sollten Sie die Führungsspitze und -struktur einer zivilgesellschaftlichen Organisation grundsätzlich als wichtigen Erfolgs- und Entscheidungsfaktor betrachten und sich das Führungsteam vor einer geplanten Kooperation genauer anschauen.

Exzellente Führungsqualitäten sind sowohl auf Vorstands- als auch auf Managementebene gefragt. Bei den meisten Organisationen der Zivilgesellschaft besteht die Führung aus einer Generalversammlung[13] und dem Vorstand. Die Generalversammlung trägt letztlich die Verantwortung für die Arbeit der Organisation. Sie bestellt den Vorstand, der sich aus mehreren Vorstandsmitgliedern und einem Vorstandsvorsitzenden zusammensetzt und für die allgemeine strategische Ausrichtung der Organisation und die Überwachung des Managements zuständig ist. Das Management wiederum ist für die Umsetzung der strategischen Vorstandsentscheidungen verantwortlich. Unter Leitung eines Geschäftsführers oder CEOs führt das Leitungs-Team die Alltagsgeschäfte der zivilgesellschaftlichen Organisation.

Im Idealfall erfüllt die Führung der zivilgesellschaftlichen Organisation folgende drei Anforderungen: Erstens sollten stringente Führungs- und Managementstrukturen vorhanden sein, die unnötige Doppelungen und Überschneidungen zwischen der strategischen und Aufsichtsrolle des Vorstands einerseits und der operativen Rolle des Geschäftsführers und gehobenen Managements andererseits vermeiden. Auf die Frage: „Welche der leitenden Instanzen ist innerhalb der Organisation für welchen Aufgabenbereich zuständig?“ sollte es immer eine einfache und direkte Antwort geben. Zweitens sollte die Organisation über klare Regeln und Verfahren zur Qualitätssicherung auf Vorstands- und Managementebene verfügen. Hierzu zählen auch eine Geschäftsordnung für Vorstandssitzungen, Vorgaben zur Vermeidung von Interessenkonflikten (Menschen mit persönlichen Interessen[14] an der Organisation sollten z.B. nicht im Vorstand sitzen) sowie Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile für sämtliche Führungspositionen. Drittens sollten die Führungspersönlichkeiten der Organisation hinsichtlich ihrer Integrität und ihres professionellen Ansehens den höchsten Standards genügen.

[13] Bei der Generalversammlung handelt es sich um die höchste Entscheidungsinstanz einer zivilgesellschaftlichen Organisation; sie kann verschiedene Namen tragen. Einige Organisationen nennen diese Instanz Jahreshauptversammlung, andere sprechen von Mitgliederversammlungen o.ä.



Falls Sie die zivilgesellschaftliche Organisation Ihrer Wahl mit einer bedeutenden Summe unterstützen möchten, ist vermutlich der Geschäftsführer oder ein Mitglied des Leitungs-Teams Ihr bester Ansprechpartner. Bei einigen, zumeist kleineren oder neueren Organisationen sind der Vorstandsvorsitzende und der Vorstand häufig in die Managementtätigkeiten eingebunden. In diesem Fall wären vielleicht eher der Vorstandsvorsitzende oder der gesamte Vorstand Ihre Ansprechpartner. Um herauszufinden, welche Führungsebene – ob Vorstand oder gehobenes Management – Sie kontaktieren sollten, informieren Sie sich am besten auf der Website der zivilgesellschaftlichen Organisation oder bei Kennern des Sektors.

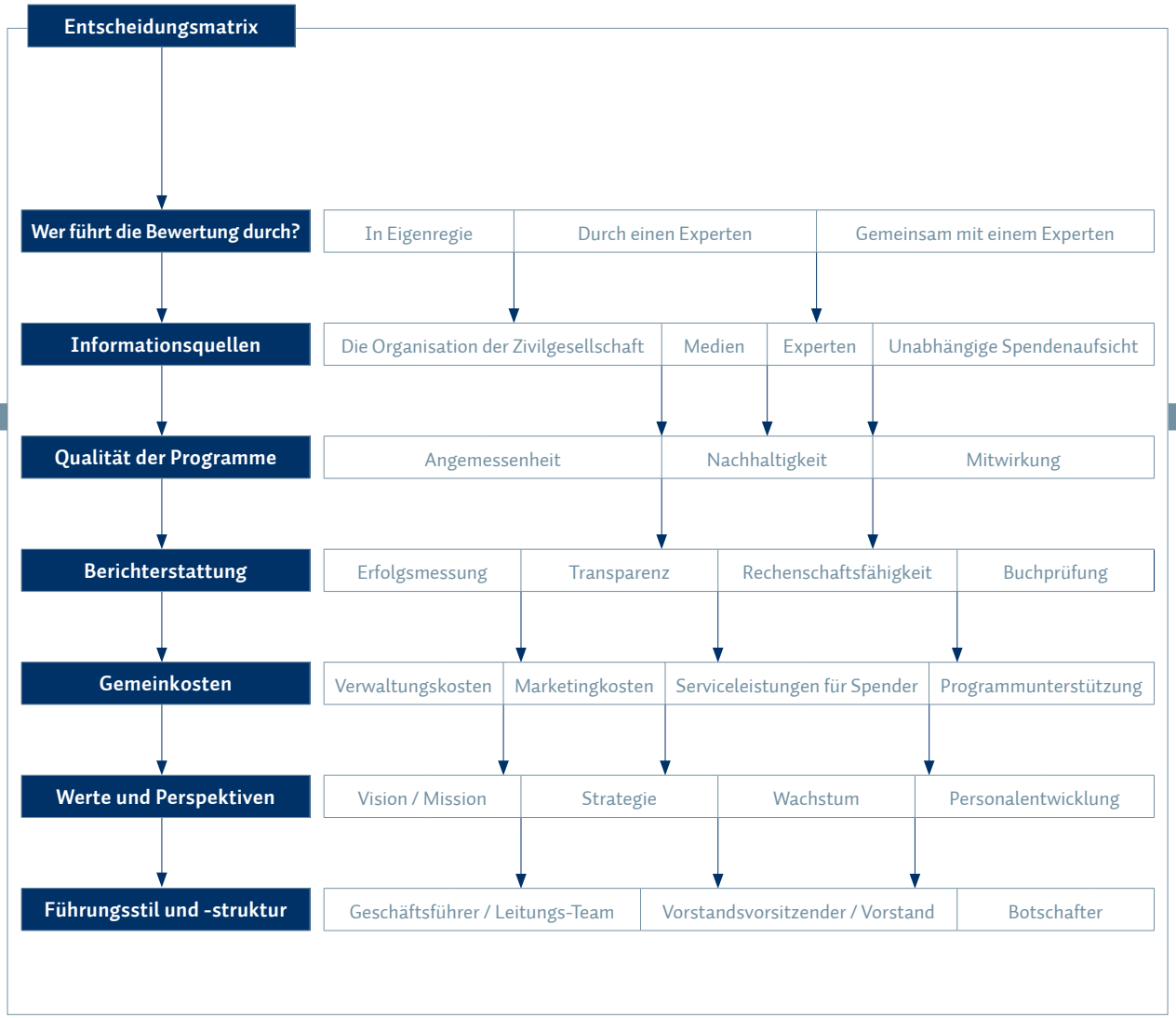
Während Leitungs-Team und Vorstand eher selten an die Öffentlichkeit treten, arbeiten einige Organisationen der Zivilgesellschaft mit sogenannten Botschaftern. Hierbei handelt es sich um hochgestellte und/oder bekannte Personen des öffentlichen Lebens, die der Organisation gestatten, sie als öffentliche Aushängeschilder zu verwenden und ihren Namen für bestimmte Aktivitäten zu nutzen, normalerweise im Rahmen der Öffentlichkeits- oder Lobbyarbeit. Die meisten Botschafter spielen eine rein symbolische Rolle; Sie sollten sich jedoch in jedem Fall fragen, ob es Ihnen recht ist, wenn Ihr Name als Förderer der Organisation im gleichen Kontext wie der des Botschafters genannt wird.

Vorstands- und Managementstrukturen, -verfahren und -personen sind von zentraler Bedeutung bei der Bewertung der Qualität einer zivilgesellschaftlichen Organisation.

Falls Sie eine bedeutende Summe stiften oder spenden möchten (etwa 5 % des Jahresbudgets der Organisation oder mindestens eine Million Euro oder Dollar), sollte Ihrer endgültigen Entscheidung ein persönliches Treffen mit der Führungsspitze vorausgehen.

Überprüfen Sie, ob Sie den richtigen Ansprechpartner haben: Wer ist für die wichtigsten Entscheidungen verantwortlich und mit wem werden Sie in der Durchführung Ihrer Förderung voraussichtlich zusammenarbeiten?

[14] Persönliche Interessen, insbesondere finanzieller Natur, können einer klaren Entscheidungsfindung des Vorstands im Weg stehen. Ein Anbieter von Katastrophenhilfeprodukten wie Zelten, Decken usw. sollte z.B. nicht im Vorstand einer Organisation sitzen, die seine Waren für ihre Projekte benötigt.


Entscheidungsmatrix
Wer führt die Bewertung durch?
In Eigenregie
Durch einen Experten
Gemeinsam mit einem Experten
Informationsquellen
Die Organisation der Zivilgesellschaft
Medien
Experten
Unabhängige Spendenaufsicht
Qualität der Programme
Angemessenheit
Nachhaltigkeit
Mitwirkung
Berichterstattung
Erfolgsmessung
Transparenz
Rechenschaftsfähigkeit
Buchprüfung
Gemeinkosten
Verwaltungskosten
Marketingkosten
Serviceleistungen für Spender
Programmunterstützung
Werte und Perspektiven
Vision / Mission
Strategie
Wachstum
Personalentwicklung
Führungsstil und -struktur
Geschäftsführer / Leitungs-Team
Vorstandsvorsitzender / Vorstand
Botschafter

Dr. Burkhard Gnärig Geschäftsführer Berlin Civil Society Center

Dr. Burkhard Gnärig ist Geschäftsführer des Berlin Civil Society Center, das internationale Nonprofit-Organisationen in Management-, Steuerungs- und Strategiefragen unterstützt. Zudem ist Burkhard Gnärig Gründer und Vorsitzender von Save the Children Deutschland. Er hat über 20 Jahre in Leitungspositionen bei Kinderhilfs- und Entwicklungshilfeorganisationen gearbeitet, in den letzten 15 Jahren als Geschäftsführer von Save the Children, Greenpeace und Terre des Hommes. Sowohl Terre des Hommes als auch Save the Children hat er durch einen umfassenden Transformations- und Wachstumsprozess begleitet.