



Burkhard Gnärig

Wie beteilige ich mich aktiv an dem von mir gewählten Projekt?



_____ Wie beteilige ich mich aktiv an dem von mir gewählten Projekt? _____

von Burkhard Gnärig

Vorwort_____o4

Willkommen_____o6

Projekterfordernisse_____o8



Eigene Qualifikation_____12

Häufigkeit der Mitarbeit_____16

Fokus der Mitarbeit_____18

Fehler_____22

Erfolg_____24

Impressum

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

Design goldene Zeiten Berlin, Berlin
Andrea Riebe und Raik Lüttke, Falkensee, www.projektbarfuss.de

Druck epubli GmbH, Berlin
Dieser Leitfaden ist auf einem Papierprodukt gedruckt, dessen
Herstellung den Maßgaben der nachhaltigen Forstwirtschaft entspricht.

Übersetzung deutsche Ausgabe: Dr. Janina Gatzky, Wien

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

Copyright © 2009 Active Philanthropy
Alle Rechte vorbehalten

Effektive Philanthropie ist aktive Philanthropie. Immer mehr Stifter und Spenderinnen unterstützen gemeinnützige Organisationen und Projekte nicht nur finanziell, sondern auch als Beraterin, Multiplikator oder ehrenamtlicher Mitarbeiter. Denn viele Fähigkeiten und Ressourcen, die Spender und Stifterinnen gemeinnützigen Projekten zur Verfügung stellen können, sind für die Organisationen von hohem Wert. Auf der anderen Seite ist nicht jede Art, noch jeder beliebige Umfang aktiver Mitwirkung eine Erleichterung für die unterstützte Organisation. Herauszufinden, welche Art und welcher Umfang an Mitarbeit für welches Projekt, für welche Organisation und natürlich für welche Stifterin oder welchen Spender geeignet ist, erfordert Feingefühl und eine faire Partnerschaft zwischen Förderern und Geförderten.

Hier setzt dieser Leitfaden an. Er beleuchtet die wichtigsten Faktoren, die für eine optimale Mitwirkung von Spenderinnen und Stiftern von Bedeutung sind: die Rahmenbedingungen des Projekts, die persönliche Qualifikation, die Regelmäßigkeit der Mitarbeit und die Ebene, auf der eine Beteiligung stattfinden soll. Anhand übersichtlicher Kriterien und anschaulicher Beispiele aus seiner eigenen langjährigen Erfahrung bietet der Autor, Burkhard Gnärig, Entscheidungshilfen für Stifterinnen und Spender, die sich aktiv in ein von ihnen gefördertes Projekt einbringen möchten.

Die Broschüre ist Bestandteil einer Reihe von Active Philanthropy Leitfäden, die Stifterinnen und Spendern dabei helfen soll, einen systematischen und strategischen Zugang zu ihrem gemeinnützigen Engagement zu entwickeln. Im Mittelpunkt der weiteren Publikationen dieser von Burkhard Gnärig verfassten Serie stehen die Fragen nach der Auswahl des Förderthemas und einer konkreten Organisation, nach der Einschätzung und Bewertung der Arbeit von zivilgesellschaftlichen Organisationen¹, nach persönlichen Wertvorstellungen und Zielen, die dem gemeinnützigen Engagement zugrunde liegen, sowie nach der Messung der Wirkung des vom Spender geleisteten Beitrags. Sie können diese Leitfäden sowohl am Stück lesen als auch kapitelweise, wenn Sie Informationen oder Empfehlungen zu speziellen Aspekten suchen.

Als ein gemeinnütziges Forum unterstützt Active Philanthropy Familien und Einzelpersonen aus ganz Europa bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer persönlichen Stiftungs- und Spendenstrategie. 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 Vielzahl von Services aus einer Hand: von praxisnahen Publikationen

über Workshops und Expeditionen bis zu administrativer Unterstützung und individueller Beratung. Ermöglicht wird unsere Arbeit durch die Förderung einiger Unternehmerfamilien, die alle selbst gemeinnützig aktiv sind und Active Philanthropy finanziell und mit Rat und Tat unterstützen.

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. Damit erleichtern sie Stifterinnen und Spendern den Einstieg in ein bestimmtes Förderthema, helfen ihnen, ihre individuelle Nische zu finden, und geben praktische Ratschläge und Schritt-für-Schritt-Anleitungen für das WIE beim effektiven Stiften und Spenden. 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.

In unserer Arbeit sind wir um größtmögliche Objektivität bemüht, dies gilt auch für die Publikationen. Einige Beispiele und Empfehlungen in diesem Leitfaden spiegeln die persönlichen Erfahrungen des Autors wider. Bitte berücksichtigen Sie, dass die vorgestellten Ansätze und Organisationen nur Beispiele sein können für eine nahezu unbegrenzte Vielfalt an Optionen. Sie unterliegen keiner Bewertung durch Active Philanthropy oder den Autor.

Wir danken dem Autor, Dr. Burkhard Gnärig, Geschäftsführer des Berlin Civil Society Center, der in diesen Leitfaden seine 25-jährige Erfahrung als Führungskraft in verschiedenen gemeinnützigen Organisationen eingebracht hat. Ebenso danken wir den Stifterinnen und Spendern, 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 vielen Stifterinnen und Spendern dabei hilft, die für sie und für die unterstützte Organisation optimale Mitwirkung zu definieren – im Sinne einer echten Partnerschaft und eines maximalen Projekterfolgs.

Dr. Felicitas von Peter
Geschäftsführende Gesellschafterin

Michael Alberg-Seberich
Stellvertretender Geschäftsführer

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.

Willkommen

Im Kern stellt gemeinnütziges Engagement eine Partnerschaft dar, in der ein Förderer einen Empfänger unterstützt. Doch in der Regel spielen in diesem Verhältnis noch eine Reihe Mittler eine wichtige Rolle: eine lokale Organisation der Zivilgesellschaft, die das Projekt umsetzt, eine Regierungsabteilung, die einen formalen Rahmen

vorgibt, Berater usw. In den meisten Fällen übernehmen die Mittler – gerade bei Projekten im Ausland – nützliche und oft unerlässliche Aufgaben. Aber so unverzichtbar sie sind, sie machen die Sache letztlich nicht einfacher. Damit Ihre Förderung von Erfolg gekrönt ist, sollten Sie gründlich überlegen, wie und inwiefern Sie

sich an „Ihrem“ Projekt aktiv beteiligen. Dieser Leitfaden möchte Ihnen bei diesen Entscheidungen zur Seite stehen. Dazu werden jene Schlüsselfaktoren beleuchtet, die für Ihre optimale Mitwirkung von Bedeutung sind: die Projekterfordernisse, Ihre persönliche Qualifikation, die Häufigkeit Ihrer Mitarbeit und die Ebene, auf der Sie mitarbeiten wollen. Bevor Sie in die Lektüre dieser Anleitung

einsteigen, sollten Sie bereits Ihre Ziele als Spenderin oder Spender, Stifterin oder Stifter² bestimmt sowie einen spezifischen Sektor und einen Arbeitsbereich gewählt haben, in dem Sie sich engagieren möchten. Außerdem sollten Sie eine konkrete Organisation und ein Projekt gefunden haben, die bzw. das Sie unterstützen wollen.

² Um die Lesbarkeit des Textes zu vereinfachen, werden „Spenderinnen und Spender sowie Stifterinnen und Stifter“ hier durchgängig als „Förderer“ oder als „Unterstützer“ bezeichnet.

Finanzen · Fachkenntnis · Arbeitskraft

Die Bedürfnisse der Empfänger Ihrer Unterstützung sollten der Maßstab jeder Entscheidung über Ihr Engagement sein. Das Wohl der armen, ausgebeuteten oder bedrohten Menschen muss die Grundlage aller diesbezüglichen Überlegungen bilden. Manchmal scheitern wohlgemeinte Interventionen nicht nur, sondern sie vergrößern auch das Leid derjenigen, denen eigentlich geholfen werden sollte. Über die Jahre konnte ich viele fehlgeschlagene Versuche zu helfen beobachten: Ein Beispiel dafür sind die Häufigkeit, zeitliche Gestaltung und Dauer von Treffen und Versammlungen, die auf Wunsch des Gebers, insbesondere in der Planungsphase eines Projekts, einberufen werden. Oftmals wird das ganze Dorf zu einer Zeit für eine Projektbesprechung zusammengerufen, zu der die Dorfbevölkerung üblicherweise auf dem Feld arbeitet oder anderen für ihren Lebensunterhalt wichtigen Arbeiten nachgeht. Für Menschen, die ums Überleben kämpfen, kann der Verlust wertvoller Arbeitszeit wegen einer Versammlung zu bedrohlichen Situationen führen. Wenn dann nach zahllosen Treffen die zugesagte Unterstützung ausbleibt oder nur gering ausfällt, geht es den Menschen schlechter als ohne die gut gemeinte Hilfe von außen. Wenn Sie über Ihre aktive Mitarbeit in einem Projekt nachdenken, sollte die Vermeidung solcher Situationen oberste Priorität haben.

Die Bereitstellung finanzieller Mittel ist die offensichtlichste und meist wirksamste Art der Projektförderung. Aber auch hier gilt es, einige Dinge zu beachten bzw. zu vermeiden. Projekte, die Ihr Geld am dringendsten brauchen, verfügen in der Regel über eine ausgesprochen dünne Finanzdecke. Für die betreffenden Menschen ist es lebensnotwendig zu wissen, welchen Betrag Sie genau beitragen und wann mit den Geldern zu rechnen ist. Mitunter haben Förderer im Gespräch mit extrem hilfebedürftigen Menschen den Eindruck, diese seien gierig und versuchten, ihnen so viel Geld wie möglich so schnell wie möglich aus der Tasche zu ziehen. Widerfährt Ihnen so etwas, dann denken Sie daran, dass diese Menschen vielleicht nicht wissen, was sie ihren Kindern heute Abend zu essen geben sollen – eine Erfahrung, die Ihnen wahrscheinlich erspart geblieben ist. Finanzielle Unterstützung für arme Menschen muss zuverlässig und pünktlich eintreffen. Unabhängig davon, ob sie direkt oder über eine zivilgesellschaftliche Organisation mit einem Projekt zusammenarbeiten – die Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit Ihrer Unterstützung sind Grunderfordernisse. Daher, äußern Sie klar, was Sie zu geben bereit sind, und halten Sie Ihr Versprechen.

Die andere Seite dieser Medaille ist die zeitnahe Verwendung der von Ihnen bereitgestellten Mittel. Die möglichen Empfänger Ihrer Unterstützung wissen, dass die Dringlichkeit ihrer Sache immer ein schlagkräftiges Argument ist, um Geber zum Handeln zu bewegen. Daher kann es vorkommen, dass Sie um dringende Unterstützung gebeten werden, aber Ihr Geld Monate oder sogar Jahre später noch immer auf dem Konto der Organisation liegt und auf die ursprünglich geplante Verwendung wartet. In manchen Fällen ist dies unvermeidlich, weil sich Projektbedingungen unerwartet geändert haben, aber in anderen Fällen erfahren Sie vielleicht, dass der Mittelbedarf doch nicht so dramatisch war, wie man Ihnen gegenüber glaubhaft gemacht hat. Um solchen Vorkommnissen vorzubeugen, sollten Sie gründlich prüfen, ob wirklich ein so dringender Bedarf an Ihrer Unterstützung besteht wie dargestellt. Bei größeren Beträgen bietet es sich an, einen unabhängigen Experten hinzuzuziehen – nicht nur wegen der vermeintlichen Dringlichkeit, sondern auch im Hinblick auf die Angemessenheit der erbetenen Summe.

Für viele Projekte sind Fachkenntnisse genauso wichtig wie Finanzmittel, aber häufig sind erstere wesentlich schwerer bereitzustellen. So sind sich manche Projekte zunächst gar nicht des Bedarfs an zusätzlichem Wissen bewusst, während andere sehr wohl begreifen, dass ihnen Fachkenntnis fehlt, sie jedoch nicht wissen, welche Kenntnisse genau. Dazu ein Beispiel: In entlegenen und noch stark der Tradition verhafteten Dörfern versuchen Menschen das Problem der hohen Säuglingssterblichkeit zu lösen, indem sie sich an ihre Medizinmänner oder Schamanen wenden, dabei würde das Wissen eines modernen Wissenschaftlers, der die Qualität des Trinkwassers analysiert, eine wesentlich wirksamere Methode darstellen, um das Überleben der Kinder zu sichern. Oft können gerade Außenstehende durch das Schließen von Wissenslücken einen nützlichen Beitrag leisten. Doch wenngleich Fremde häufig die technischen Möglichkeiten zur Lösung eines Problems kennen, wissen sie üblicherweise nicht genug über die Bedingungen vor Ort. Um das für die Lösung eines lokalen Problems erforderliche Wissen zu bestimmen, muss daher unbedingt die örtliche Bevölkerung eingebunden werden. Diese Menschen davon zu überzeugen, dass sie zusätzliches Know-how benötigen, das möglicherweise nicht in ihr Weltbild passt, kann äußerst schwierig sein.

Stehen genügend Arbeitskräfte für die Durchführung der anfallenden Arbeiten zur Verfügung? Dies ist eine der am häufigsten gestellten Fragen im Rahmen der Projektumsetzung. Mangelnde Kapazitäten resultieren vielfach aus fehlenden Finanzmitteln, d.h. es fehlt dem Projekt an Mitteln, um die nötige Arbeitskraft zu bezahlen. Darum verzögert sich die Umsetzung oder scheitert komplett. Manchmal kann man fehlende Kapazitäten nur ausgleichen, indem weitere Gelder akquiriert werden, um das erforderliche Personal bezahlen zu können. In vielen Fällen bieten sich jedoch auch andere Möglichkeiten, die mitunter sogar vorzuziehen sind, um eine Kapazitätslücke zu schließen. So können notwendige Kapazitäten unter bestimmten Bedingungen und bei richtiger Vorgehensweise durch Freiwillige bzw. Ehrenamtliche abgedeckt werden. Wie im angelsächsischen Raum, wo ehrenamtliche Tätigkeit zum Wohle der Gemeinschaft Teil des sozialen Lebens ist, gibt es in den meisten anderen Ländern eigene kulturspezifische Formen der sozial, kulturell oder religiös motivierten individuellen oder gemeinschaftlichen Freiwilligenarbeit. Der Einsatz von ehrenamtlichen Helfern in Projekten, die der lokalen Gemeinschaft nützen, senkt nicht nur Projektkosten, sondern stärkt auch das örtliche Verantwortungsbewusstsein für das Projekt und seine Nachhaltigkeit. Aber die Arbeit mit Ehrenamtlichen ist auch mit Herausforderungen verbunden, wie beispielsweise die Zuverlässigkeit der Arbeitskräfte: Menschen,

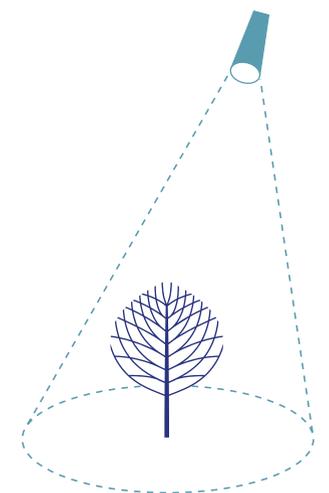
die für ihre Arbeit bezahlt werden, kommen normalerweise pünktlich und erledigen die Arbeiten, für die sie entlohnt werden. Freiwillige hingegen bleiben unter Umständen einfach zu Hause oder gehen anderen Jobs nach, die ihr Auskommen sichern. Ein weiteres Problem kann durch ein andersartiges Vorgehen in der Nachbarschaft auftreten. In diesem Zusammenhang erinnere ich mich noch gut daran, wie die örtliche Bevölkerung, die sich im Rahmen eines Wasserversorgungsprojekts bereit erklärt hatte, die Gräben für die Wasserleitungen auszuheben, „streikte“, als bekannt wurde, dass ein ähnliches Projekt im Nachbardorf einen aus Projektmitteln bezahlten Bagger für die Schachtarbeiten benutzte. Andere Möglichkeiten, den Personalaufwand für die Umsetzung eines Projekts zu sichern, beinhalten u.a. die formale Übertragung von Eigentum an dem Projekt an Einzelpersonen oder die Gemeinschaft, die Gewährung von Sachleistungen wie beispielsweise die beliebten „Food-for-Work-Programme“³ oder Zusatzleistungen in Form von Schulungsangeboten bzw. bezahlte Folgejobs. Aus eigener Erfahrung würde ich in einkommensschwachen Gebieten empfehlen, Arbeitskräften möglichst einen Lohn zu zahlen, denn daraus ergibt sich ein doppelter Vorteil: Das Projekt wird zuverlässig umgesetzt und die lokale Wirtschaft wird gestärkt durch das zusätzliche Geld, das über die gezahlten Löhne in Umlauf gelangt.

Empfehlungen

Äußern Sie klar, wie viel Geld Sie für ein Projekt zur Verfügung stellen wollen sowie wann und unter welchen Bedingungen die Mittel fließen. Auf Ihre Unterstützung sollte Verlass sein: das Überleben von Menschen hängt möglicherweise davon ab. Wenn Sie Zweifel hinsichtlich der Dringlichkeit Ihrer Unterstützung oder der Angemessenheit des Betrags hegen, ziehen Sie einen unabhängigen Experten zu Rate.

Normalerweise lässt sich am besten feststellen, welche zusätzlichen Kenntnisse für ein Projekt erforderlich sind, indem man sich sowohl auf das Wissen der örtlichen Bevölkerung als auch die Analyse externer Fachkräfte stützt.

Ob man für die Umsetzung eines Projekts bezahlte oder freiwillige Arbeitskräfte (oder beide) einsetzt, hängt in großem Maße von den jeweiligen Projektbedingungen ab. In armen Gegenden ist es in der Regel besser, ortsangemessene Löhne zu zahlen, da dadurch die lokale Wirtschaft angekurbelt wird.



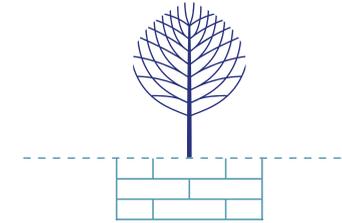
³ „Food-for-Work“-Programme werden häufig für Infrastrukturprogramme in armen und abgelegenen Gebieten eingesetzt. Zum Beispiel: Alle an einem Wasserversorgungsprojekt für die Gemeinde beteiligten freiwilligen Helfer erhalten Nahrungsmittel für sich und ihre Familien. Dadurch werden die freiwilligen Hilfskräfte ermutigt, pünktlich zur Arbeit zu erscheinen. Gleichzeitig trägt das Programm zur Verbesserung der Ernährungs- und Gesundheitssituation der Bevölkerung bei.

Eigene Qualifikation

Fachlich • sozial • interkulturell

Auf welche Weise Sie sich an dem von Ihnen gewählten Projekt aktiv beteiligen können, wird entscheidend durch Ihren persönlichen Hintergrund bestimmt. Die erste und offensichtlichste Frage, die sich stellt, bezieht sich auf Ihre fachlichen Qualifikationen: Sind Sie eine Spezialistin für tropische Landwirtschaft, die Bauern in Entwicklungsländern beraten kann? Sind Sie ein Arzt, der Menschen behandeln kann, die ansonsten keinen Zugang zur Gesundheitsversorgung hätten? Sind Sie eine erfahrene Managerin, die eine kleine gemeinnützige Organisation bei der Entwicklung einer erfolgreichen Strategie oder der Umstrukturierung ihrer Arbeitsabläufe zur Erhöhung der Effizienz unterstützen kann? Welche Fertigkeiten haben Sie sich angeeignet? Welche Erfahrungen haben Sie gesammelt? Welches Fachwissen können Sie bieten? Bei der Betrachtung kleiner Organisationen und Projekte mit begrenztem

Umfang nimmt man häufig fälschlicherweise an, diese zu leiten sei ein Kinderspiel, das man selbst – obschon nicht wirklich qualifiziert – besser beherrsche als die Verantwortlichen vor Ort. Diese irriige Auffassung entsteht aus unserem eigenen Unwissen, das uns daran hindert, die Komplexität hinter dem scheinbar schlichten äußeren Anschein wahrzunehmen. Vielfach wird durch Hilfe, die auf nicht ausreichender Erfahrung und Qualifikationen basiert, mehr Schaden als Nutzen bewirkt. Ich habe viele entsprechende Beispiele in Ländern des Südens erlebt, wo arme, verzweifelte Menschen nur allzu schnell bereit sind, den Rat von den in ihren Augen unglaublich Reichen und Mächtigen aus dem Norden anzunehmen. Wenn diese „Experten“ aus dem Norden auf der Grundlage unzureichender Sachkenntnis und fehlenden lokalen Wissens beratend tätig werden, ist ein Scheitern vorprogrammiert.



Neben fachlichem Wissen ist soziale Kompetenz von enormer Bedeutung. In einem Umfeld, in dem Freiwilligenarbeit weit verbreitet ist, werden Menschen in der Regel durch nicht monetäre Anreize motiviert. Deshalb kommt es sehr darauf an, wie Sie mit den Menschen in Ihrer Umgebung umgehen. Ausgeprägte soziale Kompetenz ist ein tragfähiges Fundament für einen positiven Projektbeitrag. Im Folgenden werden einige soziale Fähigkeiten beschrieben, denen in der Zusammenarbeit im Projekt besonderer Wert zukommt:

Geduld ist wahrscheinlich die wichtigste Eigenschaft, über die Sie verfügen sollten. Wo ständig Ressourcenknappheit herrscht, fallen Fortschritte üblicherweise geringer aus als in einem kommerziellen Umfeld, wo große Summen in Problemlösungen investiert werden können, solange sich dies anhand der erwarteten Rendite rechtfertigen lässt. Vor allem wenn Sie aktiv an einem Projekt in einem anderen kulturellen Umfeld mitarbeiten, müssen Sie sich daran gewöhnen, dass sich Fortschritte meist wesentlich langsamer einstellen als in Europa oder Nordamerika.

Einfühlungsvermögen ist eine weitere wichtige Eigenschaft, über die Sie verfügen sollten. Wenn Sie sich beispielsweise dafür entscheiden, ein Projekt für Obdachlose zu unterstützen, weil Ihnen die unansehnlichen, übel riechenden Herumtreiber in Ihrer Straße ein Dorn im Auge sind, werden Sie vermutlich wenig Erfolg haben. Arme, sozial ausgegrenzte Menschen haben sehr empfindliche Antennen für ihre Wahrnehmung durch andere. Sie werden Ihre Abneigung schnell spüren, was dem Erfolg des Projekts im Wege stehen kann. Wenn Sie jedoch Mitgefühl mit den Betroffenen haben, wenn Sie sich intensiv bemühen zu verstehen, warum sie in diese Situation geraten sind, und ihnen gegenüber den Respekt aufbringen, den jeder Mensch verdient, kann es Ihnen gelingen, an diese Menschen heranzukommen und einen wertvollen Lernprozess zu Ihrem eigenen Nutzen und dem des Projekts zu durchlaufen.

Bescheidenheit ist eine besondere Herausforderung für die meisten Menschen aus dem Norden, die im Süden arbeiten, sowie im Allgemeinen für reiche Menschen gegenüber Armen. Das überaus privilegierte Leben, das die meisten von uns im Vergleich zur Mehrheit der Bevölkerung dieses Planeten führen, ist selten nur Eigenverdienst, sondern resultiert aus dem glücklichen Zufall, zur richtigen Zeit am richtigen Ort in die richtige Familie geboren worden zu sein. Wenn man sich diesen Glücksumstand ständig vor Augen hält, behält man besser Bodenhaftung und kann sich leichter einfügen in ein Umfeld, das von Aktivisten der Zivilgesellschaft geprägt ist. Überlegenheitsgefühl und ein entsprechendes Benehmen lassen nur ganz selten einen positiven Projektbeitrag zu.

Interkulturelle Fähigkeiten und Fertigkeiten stehen in enger Verbindung mit sozialen Kompetenzen. So habe ich beispielsweise immer wieder die folgende Situation erlebt: Menschen, die nie eine Fremdsprache gelernt haben, können in der Regel nicht verstehen und schätzen, was es bedeutet, in einer Fremdsprache zu kommunizieren. Da Englisch heute die Sprache der globalen Verständigung ist, ist dies für Englisch-Muttersprachler eine besondere Herausforderung. Mehrfach habe ich erlebt, dass Menschen, die nur Englisch sprechen, vor einem Saal voller Zuhörer reden, für die Englisch die zweite, dritte oder vierte Fremdsprache ist, und sich nicht bemühen, langsam und deutlich zu sprechen. Da die Redner nie eine Fremdsprache erlernen mussten, wussten sie die Mühen nicht recht zu schätzen, die alle anderen auf sich nahmen, um das Gesagte zu verstehen. Aus diesem Grund lege ich bei Neueinstellungen für Positionen, die kulturelles Fingerspitzengefühl erfordern, besonderen Wert auf Fremdsprachenkenntnisse. Denn egal welche Sprache man gelernt hat, man hat auch gelernt, wie schwierig es ist, sich in einer Fremdsprache zu verständigen, und reagiert verständnisvoll auf die Schwierigkeiten anderer.

Eine Frage der interkulturellen Sensibilität, die sich insbesondere im Rahmen des Engagements in Entwicklungsländern stellt, ist der Grad, zu dem Sie in der Lage und bereit sind, sich den örtlichen Sitten und Gebräuchen anzupassen. Die Einhaltung von Kleidervorschriften, die Achtung örtlicher Verhaltensregeln, ein sichtbares Interesse an der lokalen Kultur, das Erlernen einiger Wörter der vor Ort gesprochenen Sprache – all das sind wichtige Schritte, um sich in die örtliche Kultur einzufügen. „Andere Länder, andere Sitten“ – dieses Motto gilt noch immer für den interkulturellen Austausch. Und wer jenseits der Grenzen der eigenen Kultur tätig werden will, tut gut daran, dieses Sprichwort zu beherzigen.

Empfehlungen

Schätzen Sie Ihre eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten vor dem Hintergrund der Projekterfordernisse realistisch und selbstkritisch ein und unterschätzen Sie nicht die Komplexität selbst von kleinen Projekten und Organisationen.

Arbeiten Sie bewusst daran, von den Projektbeteiligten gemocht und geachtet zu werden. Geduld, Einfühlungsvermögen und Bescheidenheit sind erfolgsentscheidende Eigenschaften.

Vor allem für Projekte im Ausland spielt interkulturelle Sensibilität eine kritische Rolle. Wenn die Personen, mit denen Sie zu tun haben, eine Fremdsprache benutzen müssen, um mit Ihnen zu kommunizieren, zeigen Sie Ihren Respekt, indem Sie langsam und deutlich sprechen.

Häufigkeit der Mitarbeit

Gelegentlich /spontan · regelmäßig · Vollzeit

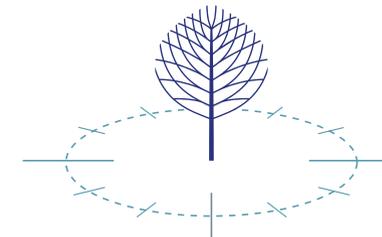
Die Frage, in welchem Umfang Sie sich aktiv an einem Projekt beteiligen, hängt auch davon ab, wie viel Zeit Sie erübrigen können und wollen. Wenn Sie sich nur gelegentlich oder spontan engagieren wollen, sollten Sie keine Funktion übernehmen, in der Ihre persönliche Verfügbarkeit für das Projekt unabdingbar ist. Oftmals sind Projekte von der persönlichen Führung der Gründerin oder des Geldgebers abhängig. Wenn diese bzw. dieser nicht genügend Zeit haben, können Entscheidungen nicht zeitnah getroffen und Aktivitäten nicht in Angriff genommen werden, so dass der Gesamterfolg des Projekts gefährdet ist. Wenn Sie also nicht absolut sicher sind, dass Sie regelmäßig aktiv an dem Projekt mitwirken können, wählen Sie lieber eine Form des Engagements, die Ihnen Projektzugang verleiht, ohne dass der Projekterfolg von Ihrem Beitrag abhängt. Hier bietet sich beispielsweise die Mitarbeit in einem Projektbeirat an.

Wenn Sie sich regelmäßig aktiv beteiligen möchten und einschlägige Fähigkeiten und Erfahrungen haben, können Sie Aufgaben auf Vorstands- oder Managementebene, in der Projektleitung oder -mitarbeit übernehmen. Ich habe einen Großspender erlebt, der regelmäßig in der Zentrale der von ihm finanziell geförderten Organisation erschien, um die Führungskräfte der Organisation in Strategie- und Leitungsfragen zu beraten. Er hatte sogar ein eigenes Büro und eine Sekretärin am Hauptsitz der Organisation. In anderen Fällen stellen etwa pensionierte Experten einem Projekt ihr Fachwissen zur Verfügung, indem sie Teilzeit ehrenamtlich in Funktionen tätig sind, für die man anderenfalls bezahlte Kräfte einstellen müsste.

Ein Vollzeit-Engagement erlaubt Ihnen, jede beliebige Aufgabe in einem Projekt anzunehmen, vorausgesetzt, Sie verfügen über einschlägige Qualifikationen. So gibt es einige Führungskräfte im Ruhestand, die sich entschieden haben, weiter Vollzeit zu arbeiten, jetzt allerdings als Ehrenamtliche im gemeinnützigen Bereich. Die größte Herausforderung einer solchen Aufgabe ist es, sich wie ein bezahlter Mitarbeiter in das Projekt zu integrieren. Eine Sonderstellung einzufordern, weil man ohne Entgelt arbeitet, kann den Zusammenhalt des Projekts gefährden und dem Teamgeist abträglich sein.

Empfehlungen

Wenn Sie über die erforderlichen Qualifikationen verfügen, können Sie im Rahmen eines Projekts viele verschiedene Aufgaben erfüllen. Allerdings muss die Rolle, die Sie spielen, dem Zeitbudget entsprechen, das Sie für das Projekt erübrigen können. Gefährden Sie nicht den Erfolg Ihres Projekts, indem Sie sich unentbehrlich machen, aber der Erfüllung Ihrer Verpflichtungen nicht genügend Zeit einräumen.



Türen öffnen · Beratung · Führung · Projektumsetzung

Wie bereits gesagt, kennzeichnet chronischer Geldmangel die meisten Projekte. Daraus resultiert in der Folge oft auch ein Mangel an Wissen und Arbeitskraft. Indem Sie etwa Türen zu möglichen Förderern öffnen, können Sie hier einen sehr wertvollen Beitrag leisten. Da viele Projekte eine Lobby-Komponente enthalten, ist der Zugang zu Entscheidungsträgern in Politik und Wirtschaft gefragt, wie zum Beispiel im Rahmen eines Projekts zur Unterstützung von Zuwandererkindern, das sich für Gesetzesänderungen stark macht, um die Eingliederung von Neuankömmlingen zu vereinfachen. Wenn Sie über ein gut entwickeltes Netzwerk in diesen Bereichen verfügen, können Sie der Projektleitung, den Fundraisern oder den für die Lobbyarbeit zuständigen Personen enorm helfen. Um Ihre Rolle als Türöffner gut zu spielen, sollten Sie folgende Punkte berücksichtigen:

- Denken Sie gründlich darüber nach, welche Ihrer Kontakte wirklich für das Projekt geeignet sind. Verschwenden Sie nicht die Zeit anderer mit Treffen ohne realistische Aussichten auf Erfolg.
- Stellen Sie sicher, dass das Projekt sein spezifisches Anliegen gegenüber dem durch Sie vermittelten Ansprechpartner klar herausstellt. Bei Bedarf unterstützen Sie das Projekt in der Vorbereitung auf die Zusammenkunft. Überlegen Sie, ob es besser wäre, wenn Sie an dem Termin teilnähmen.
- Über- oder unterstrapazieren Sie Ihre Kontakte nicht. Ich kenne beides: Engagierte, die keinen einzigen Ihrer Kontakte zur Verfügung stellen wollen, und andere, die mir erzählen, ihre Freundinnen und Freunde würden sie mit den Worten begrüßen: „Na, welches Projekt haben wir denn heute?“.

Die Anbahnung von Kontakten ist oft dann besonders effektiv, wenn sie mit einer entsprechenden Beratung des Projekts einhergeht. Aber Beratung kann auch in vielen anderen Bereichen ausgesprochen nützlich sein. Je nach Ihren eigenen Qualifikationen (siehe oben) können Sie Hinweise und Empfehlungen zu Themen wie Rechtsstruktur des Projekts, Projektmanagement, -umsetzung, -verlaufskontrolle und -evaluierung geben. Wenn Sie sich für diese Art der Mitwirkung entscheiden, vergessen Sie nicht, dass die Beratertätigkeit oft eine Erwartungshaltung erzeugt und damit Folgeaufgaben nach sich zieht, wie im folgenden Beispiel: Der örtliche Kindergarten, den Sie fördern, möchte seinen Spielplatz erweitern. Sie erklären sich bereit herauszufinden, wem das angrenzende Grundstück gehört. Sie stellen fest, dass es sich im Besitz der Gemeinde befindet, und empfehlen dem Projekt, sich an den Bürgermeister zu wenden. Daraufhin tritt man an Sie mit der Bitte heran, den Kontakt zum Bürgermeister herzustellen. Im Ergebnis des Treffens kann der Kindergarten den Nachbargrund pachten. Jetzt wird ein Bauunternehmer gesucht, um das Grundstück frei zu räumen und die erforderliche Infrastruktur zu errichten. Und da Ihre Unterstützung bislang so erfolgreich war, bittet man Sie ... usw.

Viele Förderer sind gern Teil einer solchen Kette von Entwicklungsschritten, die bei Erfolg zu einem konkreten Ergebnis führen – in diesem Fall der erweiterte Spielplatz, der mit einem kleinen Fest in Gegenwart des Bürgermeisters und mit vielen glücklichen, spielenden Kindern eingeweiht wird. Eine andere Möglichkeit, beratend zu helfen, ist die Mitarbeit in einem Beirat oder einem ähnlichen Organ, über das viele Projekte verfügen. Solchen Beratungsgremien obliegt normalerweise keine formale Zuständigkeit. Vielmehr stellen Sie dem Projektmanagement nach Bedarf zusätzliches Know-how zur Verfügung.

Je nach Projekt und Ihrer Fachkenntnis können Sie möglicherweise einen Beitrag in Form der Übernahme formaler Führungsaufgaben leisten. Als Mitglied eines Aufsichtsrats oder Vorstands sind Sie in einer Position, in der Sie den Lauf der Dinge direkt beeinflussen können. Aus meiner eigenen Erfahrung als Vorstandsmitglied bzw. Vorsitzender verschiedener Organisationen möchte ich hier ein paar Ratschläge weitergeben:



- Bevor Sie einen Vorstandsposten annehmen, seien Sie sich über die von Ihnen erwarteten zeitlichen Verpflichtungen völlig im Klaren. In der Regel unterschätzen diejenigen, die Sie bitten, dem Vorstand beizutreten, den erforderlichen Zeitaufwand oder spielen diesen herunter. Addieren Sie 30% zu dem Ihnen genannten Zeitbedarf und überlegen Sie, ob Sie sich dazu verpflichten können. Vorstandssitzungen, die immer wieder verschoben werden müssen, weil Vorstandsmitglieder keine Zeit haben, Sitzungen, die zwar stattfinden, aber auf denen keine Entscheidungen getroffen werden können, weil keine beschlussfähige Mehrheit zustande kommt, und Diskussionen, in denen Informationen fehlen, weil Mitglieder des Vorstands nicht die Zeit hatten, die ihnen zugesandten Unterlagen zu studieren, sind Zeitverschwendung für das Projekt (oder die Organisation) und beeinträchtigen höchstwahrscheinlich die Projektdurchführung.
- Nehmen Sie Ihre Aufgabe im Vorstand ernst. Ich habe mit Vorständen zusammengearbeitet, in denen hochkarätige Fachleute saßen, die in ihrem Beruf sehr erfolgreich waren. Aber am Abend, als wir uns nach einem anstrengenden Arbeitstag trafen, wollten sie sich entspannen und sich ihrem sozialen Leben widmen. Manchmal fiel es mir sehr schwer, diese Vorstände dazu zu bewegen, sich auf die anstehenden Aufgaben bzw. die Tagesordnung zu konzentrieren und jene Entscheidungen zu treffen, die die Organisation bzw. das Projekt brauchten.

- Bringen Sie Ihren „Besitzerstolz“ unter Kontrolle. Wenn Sie eine Weile mit einem Projekt oder einer Organisation zusammengearbeitet haben, werden Sie feststellen, dass sich ein starkes Zugehörigkeitsgefühl verbunden mit einem gewissen „Besitzerstolz“ einstellt. Im Allgemeinen ist das ein positiver Effekt Ihres Engagements, den Sie genießen sollten. Aber ich habe Vorstandsmitglieder erlebt, die ein ungesundes Besitzdenken entwickelt hatten, was der Entfaltung des Projekts deutlich im Wege stand. Ich erinnere mich an eine Situation, in der ich an der Bewältigung einer Krise beteiligt war, und die Vorstandsvorsitzende mir gegenüber äußerte: „Dieses Projekt ist mein Baby. Wenn es weiter wächst, verliere ich die Kontrolle“. In diesem Fall behinderte die Vorsitzende ganz aktiv die Fortentwicklung des Projekts.

Die aktive Beteiligung an der Umsetzung eines Projekts kann eine sehr lohnende Praxiserfahrung sein. Häufig vermittelt diese Form der Mitarbeit die Befriedigung, ein Problem unmittelbar aus eigener Kraft bewältigt zu haben. Mir ist noch gut in Erinnerung, wie viel Spaß mir beispielsweise die Arbeit in einem Projekt mit einer Gruppe von Kindern gemacht hat. Durch die praktische Mitarbeit in einem Projekt entwickeln Sie mehr Verständnis für die Aktivitäten, die Sie mit Ihren Geldern und/oder Ihrem Engagement auf Vorstandsebene fördern. Ich kenne Fälle, in denen Geber anonym für ein Projekt gespendet haben, in dem sie sich zugleich als ehrenamtliche Mitarbeiter engagierten. Es muss eine faszinierende Erfahrung sein, aus erster Hand Einsicht in jene Aktivitäten zu erhalten, die man finanziell fördert. Es gibt viele gute Gründe, sich

an der Projektumsetzung aktiv zu beteiligen. Aber auch hier gilt es, einige Punkte zu beachten:

- An erster Stelle muss das Projekt den Begünstigten dienen und nicht dem Förderer. Erwägen Sie die aktive Mitarbeit in einem Projekt nur, wenn echter Bedarf besteht. Die meisten Organisationen halten die Hand über ihre Projekte und das durchaus zu Recht. So wollen sie beispielsweise vermeiden, dass sich die bedürftigen Menschen, mit denen sie arbeiten, wie im Zoo vorkommen, wo sie gelegentlich von reichen, touristisch auftretenden Ausländern bestaunt werden. In der Regel können Sie sich auf das Urteil der Projektorganisation verlassen. Wenn diese Ihnen eine Aufgabe innerhalb des Projekts anbieten kann – egal wie gering – können Sie diese annehmen. Anderenfalls bestehen Sie bitte nicht darauf.
- Wenn Sie Ihre Rolle innerhalb des Projekts vereinbaren, äußern Sie klar, wozu Sie sich verpflichten, und erfüllen Sie diese Zusage zuverlässig. Gehören Sie erst einmal zum Projektteam, trägt Ihr Beitrag unmittelbar zum allgemeinen Projekterfolg bei. Das Projekt ist dann von Ihnen abhängig und Abwesenheit aufgrund anderweitiger Verpflichtungen eigentlich keine Option.
- Bemühen Sie sich nach Kräften, sich so gut wie möglich in das Projekt zu integrieren. Erwarten Sie keine Sonderbehandlung. Leisten Sie Ihren Beitrag, so wie man dies von jedem anderen ehrenamtlichen oder bezahlten Mitarbeiter erwarten würde.

Empfehlungen

Für den Erfolg eines Projekts kann es sehr nützlich sein, Türen zu öffnen. Aber überstrapazieren Sie Ihre Kontakte nicht bzw. verschwenden Sie nicht die Zeit der Projektmitarbeiter. Arrangieren Sie nur Treffen mit guten Erfolgchancen und stellen Sie sicher, dass alle Teilnehmer gut vorbereitet sind.

Erfolgreiche Beratung erzeugt oft eine Erwartungshaltung hinsichtlich weiterer Beratung oder Folgeaufgaben. Stellen Sie klar heraus, was Sie leisten können, und erfüllen Sie Ihre Aufgaben zuverlässig.

Wenn Sie Verantwortung im Vorstand übernehmen, stellen Sie sicher, dass Sie genug Zeit haben, um Ihre Rolle erwartungsgemäß zu spielen. Nehmen Sie Ihre Aufgabe ernst. Der Erfolg des Projekts hängt nicht zuletzt von einem gut funktionierenden Vorstand ab.

Wenn Sie aktiv in einem Projekt mitarbeiten möchten, halten Sie sich an die Hinweise und Empfehlungen der das Projekt durchführenden Organisation. Passen Sie sich der Projektkultur an und leisten Sie Ihren Beitrag auf gleiche Weise und nach den gleichen Maßstäben, wie dies von jedem anderen erwartet wird.

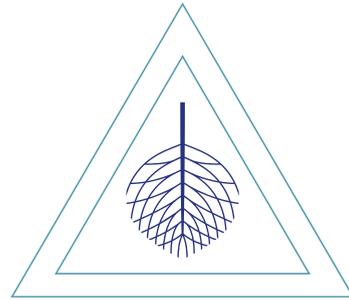
Selbstüberschätzung · Mangelnde Geduld und Ausdauer · Unentbehrlichkeit

Hoffentlich ist deutlich geworden, dass es viele verschiedene Möglichkeiten gibt, sich aktiv an Projekten zu beteiligen. Neben den kurz skizzierten Optionen bieten sich viele andere Chancen, die sich aus Ihren besonderen Fähigkeiten und Erfahrungen oder aufgrund spezifischer Projekterfordernisse ergeben. Unabhängig davon, auf welche Weise Sie sich im Rahmen eines Projekts engagieren, gibt es einige Fettnäpfchen, in die Sie möglichst nicht treten sollten. Auf drei möchte ich kurz eingehen:

Erstens besteht die Gefahr, den eigenen Beitrag zu überschätzen. Bei meiner Arbeit mit deutschen Freiwilligen im Ausland habe ich erlebt, mit wie viel Vertrauen und manchmal naiven Erwartungen die Dorfbewohner ihre jungen und ziemlich unerfahrenen ausländischen Gäste empfangen haben. Als Europäerin oder Nordamerikaner wird Ihnen in vielen Teilen der Welt großer Respekt entgegengebracht, wobei die örtliche Bevölkerung vielfach Ihr Wissen und Ihre Erfahrung überschätzt. Das Leben und Arbeiten in einem solchen Umfeld kann schnell zur Überschätzung der eigenen Kenntnis führen. Auf ähnliche Weise unterschätzen erfolgreiche, selbstbewusste Unternehmer, die gerade in den gemeinnützigen Bereich

eingestiegen sind, die Herausforderungen, die ein Engagement in einer völlig anderen Welt mit ihren eigenen, häufig nicht in der Wirtschaft geltenden Regeln und Gesetzen mit sich bringt. Anders gesagt: Sie überschätzen oft die Bedeutung ihrer Erfahrungen sowie die Qualität und Relevanz ihrer Beiträge. Förderer, die ihre projektspezifische Kompetenz überschätzen, und Hilfeempfänger, die nur allzu bereitwillig den Rat von Außenstehenden annehmen, sind gemeinsam für die Entwicklung zahlreicher unpassender Strukturen und fehlgeleiteter Strategien verantwortlich, die oftmals Projekte zum Scheitern bringen.

Weitere Gründe für viele gescheiterte Projekte sind zweitens mangelnde Geduld und Ausdauer, die vielfach mit dem ersten Fehler gepaart sind. In einem Sektor, der sich u. a. durch ständigen Mangel an Ressourcen auszeichnet, spielen Beharrlichkeit und Durchhaltevermögen eine wichtige Rolle. Einzelne Entwicklungsschritte brauchen oft länger als erwartet und manchmal müssen erst einige Versuche fehlschlagen, bevor die erforderlichen Maßnahmen endlich ergriffen werden. Ein weiterer Grund für Verzögerungen ist das Bestreben, auf allen Ebenen des Entscheidungsprozesses demokratisch vorzugehen und Mitbestimmung zu gewährleisten, was unvermeidlich Zeit kostet. Um in einem solchen Kontext erfolgreich



zu arbeiten, sind Geduld und Ausdauer unerlässlich. Wem die Geduld fehlt, der wird in vielen Projekten und Organisationen an den Rand oder hinausgedrängt. Andererseits führen übergebührlige Warterei und die Akzeptanz unpassender Mittel und Wege zu Stagnation, die sich niemand in diesem Sektor leisten kann. Darum ist die richtige Balance zwischen Geduld und Ungeduld ein entscheidendes Element erfolgreicher Führung im gemeinnützigen Bereich. Spender, die aus der Wirtschaft kommen, sind mitunter schnell frustriert angesichts langsamer bzw. geringer Fortschritte. Manche geben frühzeitig auf, andere verfallen in Zynismus. Fraglos braucht man einen langen Atem, um im sozialen Bereich Erfolg zu haben. In meiner Arbeit mit verschiedenen Organisationen habe ich häufig die Erfahrung gemacht, dass eine nötige Entscheidung, die zunächst als völlig absurd abgelehnt wurde, unter Umständen beim zweiten Mal als interessant, aber für die betreffende Organisation als unpassend abgewiesen wurde. Beim dritten Mal jedoch wurde sie dann schließlich mit der Bemerkung „Wir hätten diese Entscheidung viel früher treffen sollen“ problemlos angenommen. Sich den Ruf zu erwerben niemals aufzugeben, kann für die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Organisationen der Zivilgesellschaft sehr nützlich sein.

Zum Dritten sollten Sie vermeiden, sich unentbehrlich zu machen. Förderer, die sich über einen langen Zeitraum und auf verschiedenen Ebenen aktiv für ein bestimmtes Projekt (oder eine Organisation) engagieren, schaffen manchmal ungewollt eine Situation, in der das Projekt in einem solchen Maße von ihren Beiträgen abhängig ist, dass es zusammenbricht, sobald sie sich aus der Arbeit zurückziehen. Um einer solchen Entwicklung vorzubeugen, empfiehlt es sich, bewusst für eine breitere Streuung der Finanzierungsquellen, Beratungs- und Führungsrollen etc. in einem Projekt zu sorgen. Wenn sich ein Projekt auf unterschiedlichste Quellen der Förderung stützen kann, hängt sein Fortbestand nicht von einem einzelnen Geber ab, was dem Projekt fraglos zugutekommt. Aber auch für die Unterstützer birgt dies Vorteile, weil es ihnen die Möglichkeit gewährt, ihre Förderung einzustellen, ohne das Projekt zu schädigen oder gar zu zerstören.

Empfehlungen

Vor allem als Neueinsteiger im gemeinnützigen Bereich sollten Sie die Relevanz Ihres Wissens selbstkritisch einschätzen. Nehmen Sie sich Zeit, um den Sektor zu verstehen, bevor Sie Ihren Rat anbieten oder Führungsrollen übernehmen.

Entscheidungsprozesse im gemeinnützigen Bereich dauern im Allgemeinen länger als in der Wirtschaft. Sie sollten diese Tatsache als Grundlage Ihres Engagements akzeptieren. Versuchen Sie dennoch, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen notwendiger Geduld und wünschenswertem Fortschritt zu finden.

Vermeiden Sie es, sich selbst unentbehrlich zu machen. Stellen Sie sicher, dass das Projekt über eine Vielzahl verschiedener Finanzquellen, Ratgeber und Führungsfiguren verfügt.

Projekterfolg · Resilienz⁴ · Qualifizierung · Vervielfältigung

Da zur Bewertung von Projektergebnissen ein separater Leitfaden⁵ vorliegt, beschränke ich mich an dieser Stelle darauf, kurz die Dimensionen zu erläutern, in denen sich Erfolg manifestiert. Die erste und offensichtlichste Dimension ist der Projekterfolg: Betrachten wir als Beispiel hierfür den Bau einer Grundschule in einem entlegenen Dorf, in dem es bislang keine Schule gab. Als Hauptförderer sind Sie eingeladen, an der Eröffnungsfeier im Dorf teilzunehmen, und erleben, wie sehr sich die Dorfbevölkerung angesichts der Eröffnung ihrer Schule freut. Sie hospitieren in den ersten Unterrichtsstunden, die von gut ausgebildeten Lehrerinnen und Lehrern gehalten werden, deren Gehälter der Staat zahlt, und Sie teilen die Freude und Aufregung der Kinder, die das erste Mal in ihrem Leben in die Schule gehen dürfen. Keine Frage: Das Projekt ist ein Erfolg.

Stellen Sie sich vor, Sie kehren zwei Jahre später wieder in das Dorf zurück. Verschiedene Szenarien sind nun denkbar. Im Extremfall existiert selbst das Dorf nicht mehr: Die Bevölkerung musste wegen eines Krieges flüchten oder aufgrund einer Dürre oder anderer bedrohlicher Ereignisse fortziehen. Vorstellbar ist auch, dass es zwar das Dorf noch gibt, aber die Schule niedergebrannt ist, die Lehrer weggegangen sind und die Kinder nicht mehr die Möglichkeit haben, zur Schule zu gehen. In der überwiegenden Mehrzahl der Fälle werden Sie jedoch feststellen, dass der Schulbetrieb weiterläuft und die Kinder den Unterricht besuchen: Das von Ihnen geförderte Projekt ist nachhaltig, d.h. es trägt sich in dem vom Projekt selbst geschaffenen Rahmen. Betrachten wir aber noch einmal die Möglichkeit, dass das ganze Dorf verschwunden ist. Sie beginnen Fragen zu stellen und erfahren, dass das Dorf in der Tat Opfer einer furchtbaren Dürre wurde und die Dorfbewohner 50 km

weiter in den Busch gezogen sind, wo sie etwas Land in der Nähe eines Flusses gerodet haben und wieder Landwirtschaft betreiben. Sie finden einen Führer, der Sie zum Dorf bringt. Der Dorfvorsteher erinnert sich noch an Sie und erklärt Folgendes. Version 1: Bedauerlicherweise musste man das Schulgebäude aufgeben. Die Lehrer wollten nicht an einen noch weiter abgelegenen Ort ziehen. Deshalb können die Kinder nicht mehr zur Schule gehen. Wären Sie so nett, das Dorf noch einmal zu unterstützen, eine Schule am neuen Ort aufzubauen? Sie versprechen, über die Bitte nachzudenken. Fazit: Ihr Projekt hat die bedrohlichen Bedingungen nicht überlebt, denen das Dorf ausgesetzt war. Sie müssen sorgfältig erwägen, ob Sie sich ein zweites Mal engagieren wollen. Version 2: Das Dorf überhaupt führt Sie zu einigen niedrigen grasgedeckten Lehmbauten und erklärt, die Kinder hätten vor dem Umzug darauf bestanden, sie würden nur mitkommen, wenn auch die Schule mitziehen

würde. Man überzeugte die Lehrer mitzukommen. Tatsächlich erklärte sich das Dorf bereit, ihnen kostenlos Lebensmittel und Feuerholz zur Verfügung zu stellen, um ihre Gehälter aufzubessern. Die ersten Gebäude, die im neuen Dorf errichtet wurden, waren die Schulräume und erst vor wenigen Wochen wurde der Unterrichtsbetrieb wieder aufgenommen. Das Dorfoberhaupt fragt Sie, ob Sie helfen könnten, die Gebäude mit Blechdächern einzudecken, weil in den Grasdächern Ungeziefer lebe und es durchregne. Fazit: Ihr Projekt hat Resilienz bewiesen. Selbst nach den einschneidenden Veränderungen der Projektbedingungen existiert die Schule noch und der Betrieb läuft reibungslos. Ein erfolgreicherer Projekt kann es kaum geben.

⁴ Resilienz bezeichnet den Fortbestand eines Projekts in einer sich verändernden Umwelt. Resilienz wird definiert als „die Fähigkeit eines Körpers, seine Größe und Form nach einer durch Kompressionskräfte verursachten Deformierung zurückzuerlangen“ sowie als „Fähigkeit, sich von Unglücksfällen oder Veränderung zu erholen bzw. sich diesen ohne nennenswerte Schwierigkeiten anzupassen“. (Englischer Originaltext in: Merriam-Webster's Online Dictionary <http://www.merriam-webster.com/dictionary/resilience>)...

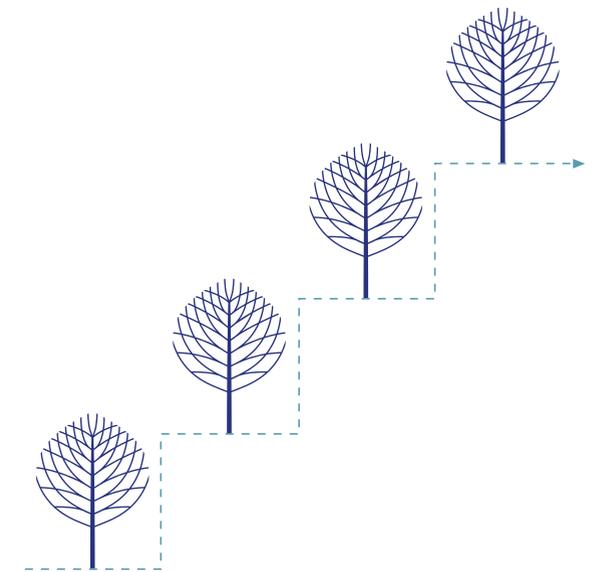
⁵ Burkhard Gnärig, Wie bewerte ich meinen eigenen Beitrag zu dem von mir gewählten Projekt? Active Philanthropy, 2009

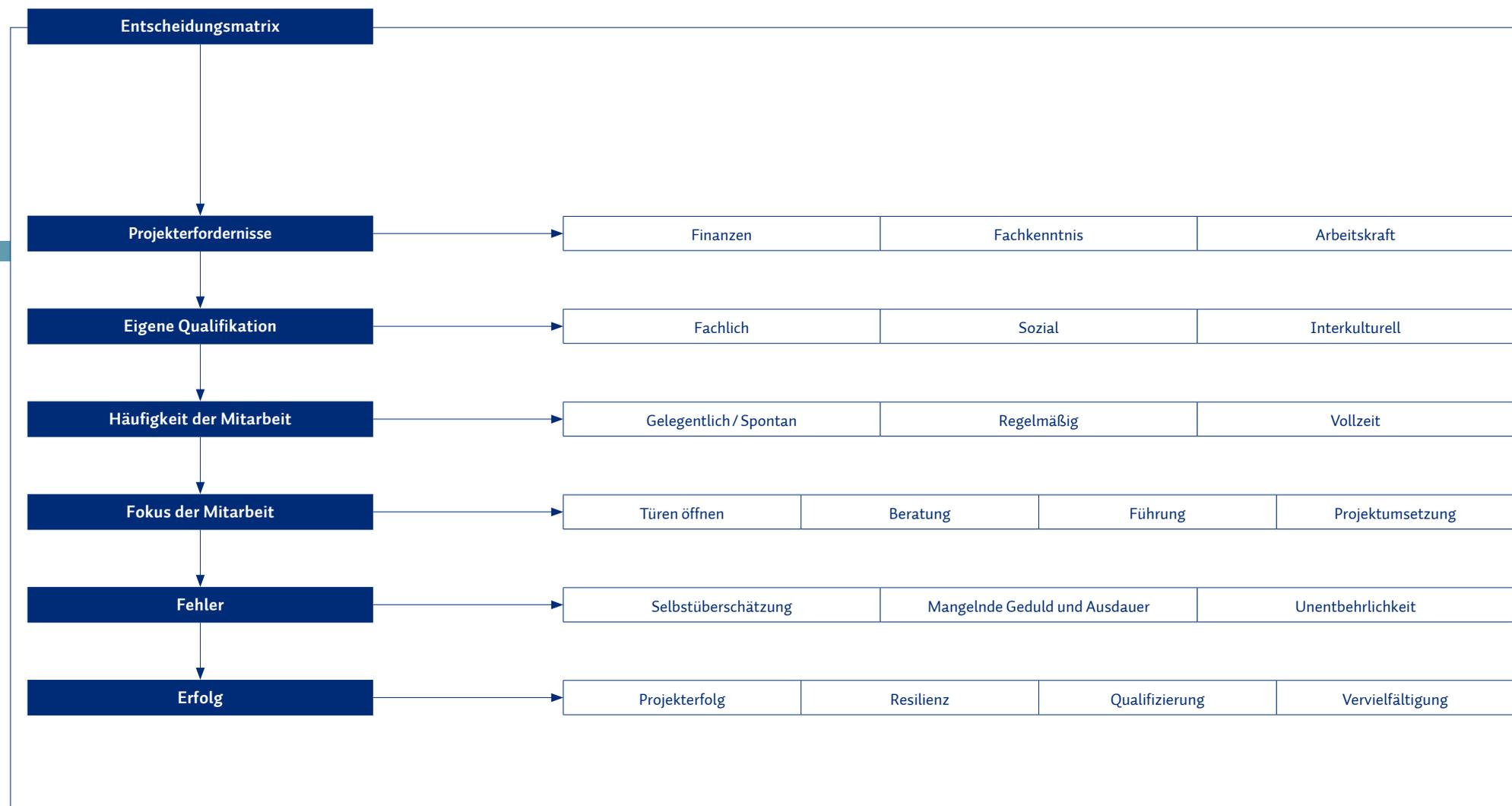
Eine weitere Dimension des Projekterfolgs ist die Qualifizierung von Menschen. Stellen Sie sich vor, Sie kehren zehn Jahre später erneut zu Ihrem Projekt zurück. Die Schule existiert noch und die ersten Schülerjahrgänge haben ihre Ausbildung abgeschlossen. Einige der begabtesten Kinder sind der Schule als Hilfslehrer treu geblieben. Indem sie die ausgebildeten Lehrer unterstützen, erlernen sie den Beruf. Im Gespräch mit den Hilfslehrern erfahren Sie, dass sie eine pädagogische Hochschule besuchen wollen, um einen anerkannten Abschluss zu erwerben. Die Schuldirektorin zeigt Ihnen den Schulgarten, wo sie und ihre Kolleginnen nahrhafte Feldfrüchte anbauen, die die Dorfbevölkerung bislang nicht kannte. Die Lehrer laden die Eltern der Schüler nach der Schule ein und zeigen ihnen, wie man diese Pflanzen anbaut und zum Essen zubereitet. Sie verteilen Samen an die Eltern, damit diese die Pflanzen im eigenen Garten anbauen können. Auf diese Weise verbessern sich die Ernährungslage und der Gesundheitszustand der Dorfbevölkerung. Anhand dieser Beispiele zeigt sich, dass das Projekt Qualifizierungseffekte erzielt, die über das Kernziel hinausreichen. Manchmal gehen sogar aus Projekten, die ihren ursprünglichen Zweck verfehlen, eine Reihe von gut ausgebildeten Personen hervor, die in der Lage sind, ihre neuen Kompetenzen zu ihrem persönlichen Nutzen und zum Nutzen ihrer Gemeinschaft einzusetzen.

Ein weiterer besonderer Erfolg besteht in der Nachahmung des Projekts an einem anderen Ort und durch andere Menschen und in der daraus resultierenden Vervielfältigung des Projekterfolgs. Um bei dem oben beschriebenen Beispiel zu bleiben: Die Direktorin erzählt Ihnen weiter, dass vor einigen Tagen eine Delegation aus einem der Nachbardörfer zu Besuch war. Sie sei explizit gekommen, um sich die Schule anzuschauen und mit den Lehrerinnen und Lehrern, den Eltern und den Dorfältesten darüber zu sprechen, wie man eine solche Schule in ihrem Dorf aufbauen könne. In den vergangenen Jahren seien immer wieder Abordnungen aus umliegenden Dörfern zu Besuch gekommen und unterdessen gäbe es fünf oder sechs Schulen in der Gegend, deren Gründung auf dem Erfolg ihrer Schule basiere. Für das Dorf, das Schulpersonal und für den Förderer gibt es kaum etwas Begeisternderes als eine solche Entwicklung.

Empfehlungen

Wenn Sie ein Projekt unterstützen, betrachten Sie die verschiedenen Ebenen des Erfolgs. Als Mindeststandard sollten Sie die Erreichung der unmittelbaren Projektziele anstreben. Überlegen Sie aber auch, wie der Erfolg auf Dauer erhalten und auf vergleichbare Situationen übertragen werden kann.





Weitere Informationen

Wenn Sie die in diesem Heft enthaltenen Überlegungen und Empfehlungen für die eigene Entscheidungsfindung als hilfreich empfanden, empfiehlt sich auch die Lektüre anderer Texte zum Thema:

Was möchte ich mit meiner Unterstützung erreichen?

Wie finde ich die Organisation, die ich unterstützen möchte?

Wie bewerte ich die Arbeit einer Organisation?

Wie bewerte ich meinen eigenen Beitrag zu dem von mir gewählten Projekt?

Notizen:



ACTIVE PHILANTHROPY

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. Zuvor war er u.a. als Geschäftsführer von Save the Children, Greenpeace und terre des hommes tätig. Sowohl terre des hommes als auch Save the Children hat er durch einen umfassenden Transformations- und Wachstumsprozess begleitet. Burkhard Gnärig war Vorstandsmitglied bzw. Vorsitzender von gemeinnützigen Organisationen in Deutschland, der Schweiz, Italien, Indien, Korea und Japan.