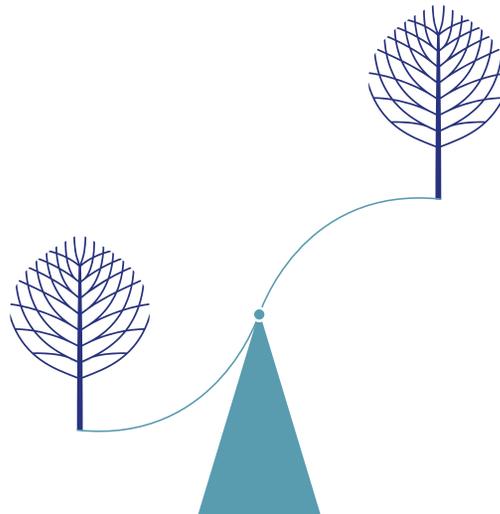




Burkhard Gnärig

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



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

von **Burkhard Gnärig**

Vorwort _____ **04**

Willkommen _____ **06**

Rechenschaftspflicht _____ **08**



Ziele _____ **10**

Resultate _____ **12**

Zeitpunkt der Messung _____ **14**

Messmethode und Messgegenstand _____ **18**

Lernen und Verbessern _____ **22**

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

Allein Gutes tun zu wollen, reicht heute nicht mehr aus, um als Stifter oder als Spenderin Anerkennung zu finden. Die meisten Stifterinnen und Spender möchten nachvollziehen können, welche Wirkung das von ihnen geförderte Projekt hat und welcher Erfolg ihrer Unterstützung zukommt. Daneben mehren sich Forderungen aus der Öffentlichkeit, nachweisen zu können, dass Spendenmittel sinnvoll und effizient eingesetzt werden. Spenderinnen und Stifter, die sich nachhaltig für die Ergebnisse ihrer Arbeit interessieren, haben die Chance, ihr gemeinnütziges Engagement im Laufe der Zeit zu optimieren und mit den eingesetzten Mitteln mehr Wirkung für die Gesellschaft zu erzielen.

Der Prozess zur Feststellung der Fortschritte und Ergebnisse beginnt bereits mit der Formulierung konkreter Ziele für das Engagement und begleitet die gesamte gemeinnützige Arbeit. Wichtige Fragestellungen, die dabei eine Rolle spielen, beleuchtet dieser Leitfaden: Er beantwortet beispielsweise Fragen nach dem richtigen Zeitpunkt oder der geeigneten Methode zur Messung von Projekterfolgen sowie danach, wer diese Messung durchführen sollte und wie die Erkenntnisse für die weitere Arbeit genutzt werden können. Der Autor, Dr. Burkhard Gnärig, liefert anschauliche Beispiele aus der Praxis und gibt Spenderinnen und Stiftern konkrete Empfehlungen für ihre Arbeit.

Die Broschüre ist Bestandteil einer Reihe von Active Philanthropy Leitfäden, die Stifterinnen und Spendern dabei helfen soll, einen systematischen und strategischen Zugang zu ihrem gemeinnützigem 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 gemeinnützigem Engagement zugrunde liegen, sowie nach der aktiven Beteiligung an einem geförderten Projekt. 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. das Engagement für „Kinder“ oder „Klimawandel“, sowie über Methoden und Management-Themen, die für wirkungsvolles Stiften und Spenden notwendig sind. Die Publikationen der Toolbox erleichtern 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 bemühen wir uns um größtmögliche Objektivität, 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, durch systematische Bewertung von Ergebnissen und Erfolgen ihre gemeinnützige Arbeit zu optimieren und damit eine noch größere gesellschaftliche Wirkung zu erzielen.

Wenn Sie nach der Lektüre dieser Broschüre tiefer in das Thema Fortschritts- und Erfolgsmessung gemeinnütziger Arbeit einsteigen möchten, könnte die Active Philanthropy Publikation „Philanthropie mit Wirkung: Evaluatives Denken“ von Dr. Edward Pauly eine sinnvolle Erweiterung für Sie sein.



Dr. Felicitas von Peter
Geschäftsführende Gesellschafterin



Michael Alberg-Seberich
Stellvertretender Geschäftsführer

¹ Organisation der Zivilgesellschaft oder zivilgesellschaftliche Organisation: 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

In diesem Leitfaden wollen wir einen Blick werfen auf Erfolg und Scheitern eines Beitrags unter zwei Aspekten: erstens, was das Projekt bewirkt hat und zweitens, welcher Anteil des Erfolgs – oder Misserfolgs – mir gebührt. Wir ergründen zunächst das Thema gegenseitiger Rechenschaftspflicht als Grundlage erfolgreicher Pro-

jekte. Anschließend erläutern wir die Bedeutung, die klaren und realistischen Zielen zukommt, und zwar vom allerersten Anfang eines Projekts an. Darauf folgt ein Blick auf die Kriterien, unter denen wir die Projektergebnisse den ursprünglich gesetzten Zielen gegenüberstellen. Und schließlich werden wir darüber sprechen,

wie Spenderinnen und Spender, Stifterinnen und Stifter² ihren eigenen Beitrag zu den Projektergebnissen bewerten können. In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu unterstreichen, dass die Ergebnismessung ein kontinuierlicher Prozess während der gesamten Laufzeit des Projekts sein sollte. Sie sollte ganz zu Anfang mit der

Erfassung des Status Quo beginnen, dann messbare Ziele festlegen und auf deren Basis den Projektfortschritt erfassen und schließlich die Evaluierung am Ende der Projektlaufzeit gewährleisten.

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

Rechenschaftspflicht

Das Konzept · Rechenschaft gegenüber Förderern · Rechenschaft gegenüber Begünstigten

Die Pflicht und Fähigkeit zur Rechenschaftslegung sind wichtige Elemente erfolgreicher Zusammenarbeit. In der Regel bringen die an einem Projekt beteiligten Parteien unterschiedliche Kompetenzen und Ressourcen ein, die für die geplante Aktivität erforderlich sind. In unserem Falle tragen Stifterinnen und Spender Geld, Beratung usw. bei, während die Organisation der Zivilgesellschaft (CSO) die Kapazität für die Umsetzung sowie Arbeitserfahrung zur Verfügung stellt. Um zu gewährleisten, dass beide Seiten ihren Verpflichtungen nachkommen, sind sie sich gegenseitig Rechenschaft schuldig. In Partnerschaften wie der zwischen einem Förderer und einer gemeinnützigen Organisation bilden die freiwillig eingegangenen Verpflichtungen beider Seiten die Grundlage der gegenseitigen Rechenschaftslegung. Darum ist es ratsam, Zeit und Mühe darauf zu verwenden zu klären, welche Verpflichtungen der jeweilige Partner übernimmt: Welche Beträge stellt der Geber genau zur Verfügung? Welche Aktivitäten führt die Organisation zu welcher Zeit durch, die wie vielen Menschen zugutekommen? Usw. Nur wenn man sich am Anfang klar über die jeweiligen Beiträge und Erwartungen aller Beteiligten verständigt, kann entsprechend Rechenschaft abgelegt werden.

Als Unterstützer möchten Sie verständlicherweise von Ihren Partnern wissen, wie erfolgreich sie die von Ihnen bereitgestellten Mittel eingesetzt haben. Stiftungen und erfahrene Förderer, die große Geldbeträge spenden, haben in der Regel klare Vorstellungen, in welcher Form die Miteempfänger ihnen gegenüber Rechenschaft ablegen sollen. Viele verfügen über eigene Rahmenvorgaben für die Berichterstattung, aus denen hervorgeht, welche Informationen der Geber zu welchem Zeitpunkt erwartet, um den Projektfortschritt und die Zielerreichung überwachen zu können. Eine solche formale Struktur ist nicht zwingend erforderlich. Dennoch bietet es sich an, einige Orientierungspunkte festzulegen, anhand derer Sie den Erfolg Ihres Beitrags bewerten können. Am besten setzen Sie sich mit der von Ihnen geförderten gemeinnützigen Organisation zusammen und legen diese Orientierungspunkte sowie Form und Zeitpunkt der Berichterstattung gemeinsam fest.

In jeder fairen, gleichberechtigten Partnerschaft ist beiderseitige Rechenschaftslegung Pflicht und zugleich durchgängiger Prozess. Sie sollten also auch über Ihre eigene Verantwortung nachdenken gegenüber der gemeinnützigen Organisation, mit der Sie zusammenarbeiten. In welcher Form und inwiefern Sie rechenschaftspflichtig sind, hängt in großem Maße von den von Ihnen einge-

gangenen Verpflichtungen ab. Wenn Sie lediglich zugesagt haben, einen bestimmten Geldbetrag zu einem bestimmten Termin zu spenden, sind Sie gegenüber Ihren Partnern verpflichtet, die vereinbarte Summe zum festgelegten Datum zu zahlen. Aber selbst in diesem höchst einfachen Fall der Zusammenarbeit kann Ihre Rechenschaftspflicht über die pünktliche Überweisung Ihres Beitrags hinausgehen. Dazu ein Beispiel: Organisationen der Zivilgesellschaft müssen sorgfältig mit dem Risiko umgehen, dass sie unwissentlich Finanzmittel aus unseriösen Quellen annehmen könnten, z.B. Gelder aus dem Drogen- oder Waffenhandel bzw. aus anderen unethischen oder illegalen Quellen. Alle größeren und bekannteren Organisationen tragen daher Vorsorge, dass die Mittel, die sie einnehmen, seriösen Ursprungs sind. Daher ist es durchaus möglich, dass Ihre Partnerorganisation Sie um Informationen zur Herkunft der von Ihnen beigetragenen Mittel bittet. Sie sollten dies nicht als Zeichen des Misstrauens Ihnen gegenüber deuten, sondern vielmehr als ermutigenden Beleg für das professionelle Risikomanagement der Organisation. Begrüßen und fördern Sie also eine solche Forderung nach Rechenschaft des Unterstützers, und sei es nur, um Ihr eigenes Risiko der Zusammenarbeit mit einer Organisation einzugrenzen, die wegen der Annahme „schmutziger“ Gelder aus anderen Quellen in einen öffentlichen Skandal verwickelt werden könnte.

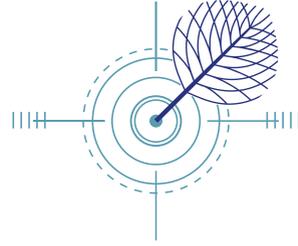
Empfehlungen

Arbeiten Sie die beiderseitigen Beiträge der Partnerschaft deutlich heraus: Was trägt die gemeinnützige Organisation bei und welche Aufgaben übernehmen Sie?

Betrachten Sie die Rechenschaftspflicht als ein gegenseitiges Geben und Nehmen: Ihre Partnerorganisation ist nicht nur Ihnen gegenüber Rechenschaft schuldig, sondern auch Sie als Förderer sind der Organisation gegenüber verpflichtet.

Vereinbaren Sie mit der Organisation, in welcher Form und zu welchem Zeitpunkt gegenseitig Rechenschaft über die Erfüllung Ihrer Zusagen abgelegt wird.





Zielbestimmung zuallererst • Ziele vereinbaren • Zeitplan vereinbaren

Erstaunlich oft haben Stifterinnen und Spender am Ende eines Projekts Schwierigkeiten, die Wirkung Ihres Beitrags zu bewerten. Meist wurde in solchen Fällen am Anfang versäumt, Ziele klar zu definieren. Wenn vor Projektbeginn die zu erreichenden Ziele nicht eindeutig festgelegt werden, ist es unmöglich, den Projekterfolg später sinnvoll zu bewerten. Darum ist es äußerst wichtig, schon im Rahmen der Projektvereinbarung die Projektziele zu bestimmen.

Ziele können im Rahmen eines Projektvorschlags festgelegt werden, den die gemeinnützige Organisation Ihnen vorlegt, oder sie ergeben sich in einem gemeinsamen Entscheidungsprozess zwischen der Organisation und Ihnen über Umfang und Ausrichtung des Projekts. Vielfach ist das Ziel zuallererst da (z.B.: Wir wollen allen Kindern in einem bestimmten Dorf die Grundschulbildung ermöglichen), zu dessen Erreichung das Projekt entwickelt wird. Unabhängig davon, in welcher Form Ziele Gestalt annehmen, sollten sie zwischen Ihnen und Ihrer Partnerorganisation formal vereinbart werden, bevor Sie Ihren Beitrag leisten. Der Verständigungsprozess über die Projektziele, die beide Seiten im Rahmen ihrer Zusammenarbeit erreichen wollen, ist ein grundlegender Schritt, da er den Partnern hilft, das Projekt und seine Herausforderungen sowie die jeweiligen Interessen der am Projekt Beteiligten besser zu verstehen.

Wenn im Rahmen eines Projektplans kein klarer Zeitplan festgelegt wird, kann dies problematisch werden. Vor allem für die Empfänger Ihres Beitrags kann es einen großen Unterschied machen, ob sie ein Jahr, drei Jahre oder gar fünf Jahre auf die Einweihung ihrer neuen Schule, des neuen Wasserversorgungssystems oder Gesundheitszentrums warten müssen. Für Ihre Partnerorganisation dagegen hat das Projekt vielleicht nicht die höchste Priorität und muss warten, bis Arbeitskräfte und Fachwissen für die Umsetzung zur Verfügung stehen. Um zu vermeiden, dass Ihr Geld auf dem Bankkonto der Organisation liegt und seiner Verwendung für das vereinbarte Projekt harrt, ist es ratsam, sich auf einen klaren Zeitplan für die Projektumsetzung zu einigen und die Überweisung Ihrer Mittel entsprechend zu terminieren. Andererseits sind Verzögerungen bei der Umsetzung des Projekts und der Verwendung Ihrer Gelder oft unvermeidbar, insbesondere dann, wenn sich das Projekt in einer abgelegenen oder krisengebeutelten Region befindet. Das ist durchaus hinnehmbar, wobei der Zeitplan den sich ändernden Bedingungen, wenn nötig regelmäßig, angepasst werden sollte. Aber eine solche Situation sollte keine Entschuldigung dafür sein, gänzlich auf einen Zeitplan für die Umsetzung des Projekts zu verzichten.

Empfehlungen

Sorgen Sie dafür, dass die Ziele des Projekts, das Sie fördern möchten, sorgfältig bestimmt und vor Projektbeginn festgeschrieben werden.

Nutzen Sie den Prozess der Zielvereinbarung für das Projekt mit der Partnerorganisation, um Ihr Projektverständnis zu festigen und sich mit den Absichten Ihrer Partner vertraut zu machen.

Stellen Sie sicher, dass das Projekt über einen klaren Zeitplan verfügt, und erbringen Sie Ihre Projektbeiträge entsprechend.

„Output“ · Ergebnis · Wirkung

Bei der Betrachtung des Erfolgs Ihres Engagements spielt die Tiefe der Analyse eine wesentliche Rolle. Im Allgemeinen spricht man von drei Ebenen der Erfolgsmessung: „Output“, Ergebnis und Wirkung. Die Unterschiede zwischen diesen drei Begriffen werden im folgenden Beispiel erläutert.

Eines der ersten Projekte, das ich vor vielen Jahren in einem afrikanischen Land besuchte, war eine von Frauen geführte Bäckerei-kooperative. Die Frauen benutzten einen aus einem alten Ölfass hergestellten Ofen, um Fladenbrot zu backen, das sie in den umliegenden Ortschaften verkauften. Die Leiterinnen der Gruppe boten mir ihr köstliches Brot an und baten um Rat: Obgleich sich ihr Brot in der Gegend großer Beliebtheit erfreute und sie in den vergangenen Monaten viel Brot verkauft hatten, erbringe ihr Projekt kein Einkommen. Sie hätten fast ihr gesamtes Startkapital aufgebraucht und seien gezwungen, in Kürze den Betrieb einzustellen. Die Frauen waren sich sicher, dass keine von ihnen Geld stahl. Sie konnten sich das spurlose Verschwinden des Geldes einfach nicht erklären. Doch die Antwort lag auf der Hand: Sie hatten sich auf einen Preis für ihr Brot geeinigt, der unter den Produktionskosten lag, und damit – unwillentlich – jedes verkaufte Brot mit ihrem Startkapital subventioniert. Je erfolgreicher der Brotverkauf lief, desto schneller steuerten sie in die Insolvenz. Die Lösung bestand darin, einen Preis festzusetzen, der ihre Kosten deckte und zugleich einen geringen Gewinn ermöglichte.

Betrachtet man den „Output“ des Projekts, so lässt sich eine äußerst positive Bilanz ziehen: Im Zuge des Projekts wurde eine große Menge leckeren Brots gebacken. Dieser positive Schluss stellt sich jedoch recht anders dar, wenn man das Ergebnis des Projekts genauer unter die Lupe nimmt: Eine kleine Gruppe ortsansässiger Frauen, die ihr gesamtes Geld in ein Projekt investiert hatte, stand kurz davor alles zu verlieren, und obwohl sie sich nach Kräften bemüht hatten, das Projekt zu einem Erfolg zu machen, ging es ihnen jetzt schlechter als vorher. In der Situation, in der ich das Projekt besuchte, hatte ich keine Gelegenheit, die längerfristige Wirkung des Projekts zu analysieren. Folgende Szenarien wären etwa denkbar: Da die Frauen nun fast ihre gesamte Barschaft verloren hatten, konnten sie die Schulgebühren für ihre Kinder nicht mehr zahlen und folglich mussten diese die Dorfschule verlassen. Oder: Die Frauen hatten statt der vor Ort angebauten Hirse Weizen (der aus dem Ausland importiert werden musste) für den Brotteig verwendet. Ihre und andere Initiativen sorgten dafür, dass sich der Geschmack der örtlichen Bevölkerung im Laufe der Zeit veränderte und diese nun Weizen bevorzugte, wodurch die ortsansässigen Bauern Schwierigkeiten bekamen, ihre Hirse zu vermarkten. Oder: Aufgrund der bevorzugten Verwendung von Weizen begannen Bauern diesen anzubauen und erzielten damit höhere Einkommen. Obgleich die Frauenkooperative Pleite ging, veränderten sich die örtlichen Ernährungsgewohnheiten und die Weizenproduktion stärkte die lokale Wirtschaft. Etc.

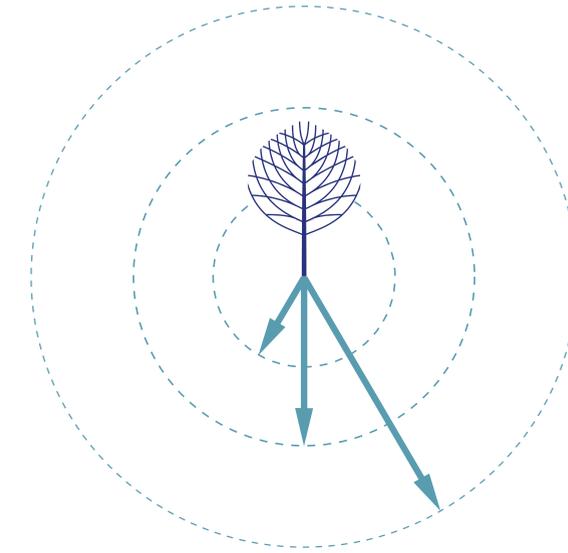
Je nach der für die Analyse der Projektergebnisse gewählten Ebene ergeben sich unterschiedliche Bewertungen im Hinblick auf Erfolg oder Misserfolg des Projekts:

„Output“: viel schmackhaftes Brot → Erfolg

Ergebnis: Kooperative vor der Pleite → Misserfolg

Wirkung: Kinder können die Schule nicht mehr besuchen → Misserfolg; und/oder: örtliche Wirtschaft durch Einführung von Weizen gestärkt → Erfolg

Betrachtet man diese drei Beispiele, so wird deutlich, dass die „Output“-Messung nur zusammen mit anderen Bewertungsweisen eingesetzt werden sollte. Beschränkt man sich auf die „Output“-Analyse allein, so erhält man in der Regel kein vollständiges Bild des Projekterfolgs. Die Einschätzung der Ergebnisse eines Projekts dagegen vermittelt einen detaillierteren Einblick und gibt in der Regel Aufschluss darüber, ob die unmittelbaren Projektziele erreicht wurden. Doch nur wenn man die längerfristige Wirkung eines Projekts untersucht, ergibt sich ein umfassendes Bild. Ich habe Projekte gesehen, die auf beeindruckende Weise Projektteilnehmer aus der Armut befreit haben, gleichzeitig jedoch andere benachteiligten, die gleichermaßen arm waren, aber nicht am Projekt teilnehmen konnten. Im Rahmen einer Wirkungsanalyse sollten die beabsichtigten und unbeabsichtigten Auswirkungen eines Projekts ermittelt werden, auch die, die über die unmittelbare Reichweite des Projekts hinausgehen, beispielsweise Auswirkungen auf die örtliche oder regionale Gemeinschaft, die Umwelt usw.



Empfehlungen

Bei der Bewertung eines Projekts sollten Sie alle drei Ebenen der Erfolgsanalyse betrachten: „Output“, Ergebnisse und Wirkung.

Eine Wirkungsanalyse, die die beabsichtigten und unbeabsichtigten Auswirkungen des Projekts auf seine Umgebung untersucht, ist normalerweise unerlässlich, wenn Sie sich ein vollständiges Bild vom Erfolg bzw. Misserfolg eines Projekts machen möchten.

Zeitpunkt der Messung

Vor Projektbeginn · Im Verlauf des Projekts · Am Ende des Projekts ·
Einige Zeit nach Projektabschluss

Zu Recht misstrauen die meisten Menschen Statistiken, denn bekanntermaßen fallen Ergebnisse je nach Aufbau der Statistik, Gegenstand, Methode und Zeitpunkt der Messung sehr unterschiedlich aus. Und selbst bei unstrittiger Faktenlage unterscheiden sich Sichtweisen, die auf denselben Daten beruhen, gelegentlich diametral. Auch wenn die Messung von „Output“, Ergebnis und Wirkung zugegebenermaßen nie völlig objektive Daten liefert, ist der gänzliche Verzicht auf eine Erfolgsmessung keine Alternative, wenn man wissen will, was man erreicht hat.

Um möglichst zuverlässige Daten zu generieren, sind einige grundlegende Dinge zu beachten. Erstens muss der Ist-Zustand vor Beginn des Projekts erfasst werden. Schauen wir uns dazu ein Beispiel an: Ein Dorf möchte eine Schule für die Ausbildung aller Kinder im Alter von sechs bis 14 errichten. Sie denken über die Förderung der Errichtung des Schulgebäudes und dessen Unterhalt nach. Noch bevor Sie sich entschließen, das Projekt zu unterstützen, sollten Sie zum Beispiel Folgendes ermitteln: Wie viele Kinder der betreffenden Altersgruppe leben im Dorf? Sie erfahren, dass es sich um ca. 300 Kinder handelt – Wie viele von ihnen können weder lesen noch schreiben? Wenn Sie nun feststellen, dass lediglich 28 Kinder betroffen sind, sollten Sie sich erkundigen, wo all die anderen Kinder lesen und schreiben gelernt haben. Daraufhin erfahren Sie vielleicht, dass die Dorfkinder eine Schule im zwei Kilometer entfernten Nachbardorf besuchen, wo sie eine solide Ausbildung erhalten,

aber da die beiden Dorfoberhäupter in heftigem Wettbewerb miteinander stehen, möchte der Dorfvorstand „Ihres“ Dorfes gern eine eigene Schule errichten. Vermutlich werden Sie das Ansuchen ablehnen. Stellen Sie jedoch fest, dass 280 Kinder noch nicht lesen und schreiben können und es in der Nähe keine Schule gibt, entscheiden Sie sich möglicherweise für die Unterstützung des Projekts. Wenn Sie in dieser frühen Phase keine Messung durchführen, ist es erstens schwierig, sinnvolle und zugleich realistische Ziele festzulegen und zweitens den Erfolg oder Misserfolg im Nachhinein zu bewerten. Wenn Sie beispielsweise nach sieben Jahren erfahren, dass alle Kinder im Alter von 14 Jahren lesen und schreiben können, können Sie nur schwerlich behaupten, Ihr Projekt sei ein Erfolg, wenn Sie nicht aufzeigen können, dass sich die Lage zu Projektbeginn ganz anders darstellte.

Die nächste Messung sollte im Verlauf des Projekts erfolgen. Die Häufigkeit der Messung hängt vor allem von Projektumfang und -dauer ab. In unserem Beispiel würden Sie vermutlich den Fortgang des Baus der Schulgebäude gegenüber dem vereinbarten Zeitplan bewerten. Nach Abschluss der Bautätigkeit würde man dann ermitteln, wie viele der 300 Kinder (bzw. zumindest der 280 des Lesens und Schreibens noch unkundigen Kinder) an der Schule eingeschrieben sind. Läuft der Schulbetrieb erst einmal ein Jahr, würde man den Stand der Schreib- und Lesefähigkeit³ untersuchen und hoffentlich feststellen, dass die Zahl der Kinder rückläufig ist, die weder lesen noch schreiben können. Im weiteren Verlauf des Projekts sollten die Schreib- und Lesefähigkeit jährlich ermittelt und Empfehlungen für Verbesserungen gegeben werden, sofern der Fortschritt unbefriedigend ist. Die Ergebnismessung während der Projektdurchführung ist deshalb so wichtig, weil sie ein möglichst frühes Eingreifen erlaubt, wenn dies zur Sicherung des Projekterfolgs nötig ist.

³ ...sowie die Beherrschung der Grundrechenarten ermitteln und eine Reihe anderer Indikatoren überprüfen, die an dieser Stelle aus Platzgründen nicht erläutert werden können.

Noch immer wird bei manchen Projekten auf die beiden genannten grundlegenden Formen der Ergebnisbewertung verzichtet. Aber bei den meisten Projekten werden zumindest die Ergebnisse am Ende der Maßnahme erfasst. Wie bereits erläutert, ist dies allerdings nicht sehr sinnvoll, wenn im Vorhinein keine Messung erfolgte. Hat man jedoch vor Projektbeginn und im Verlauf des Projekts relevante Daten gesammelt, so sollte man unbedingt auch am Ende den Ist-Zustand ermitteln. Im genannten Beispiel würden Sie so vielleicht feststellen, dass nach dem Ablauf des siebten Jahres, mit dem auch Ihre Förderung ausläuft, 90 % aller 14-Jährigen lesen und schreiben können. In Anbetracht der vor sieben Jahren gesammelten Daten wäre dies ein sehr zufriedenstellender Erfolg.

Schließlich und vor allem, wenn Sie an der Wirkung Ihres Engagements interessiert sind, lohnt es sich, auch einige Zeit nach dem Projektabschluss zu messen. Stellen Sie Fragen wie: Wie viele der Schüler, die die Schule absolviert haben, haben eine weiterführende Schule oder sogar eine Hochschule besucht? Hat das höhere Bildungsniveau der Dorfjugend zur Verbesserung der Lebensqualität im Dorf beigetragen? Oder hat die bessere Bildung die Abwanderung der jüngeren Generation in die Städte auf der Suche nach Arbeit befördert, während die Alten und Kranken im Dorf zurückbleiben?

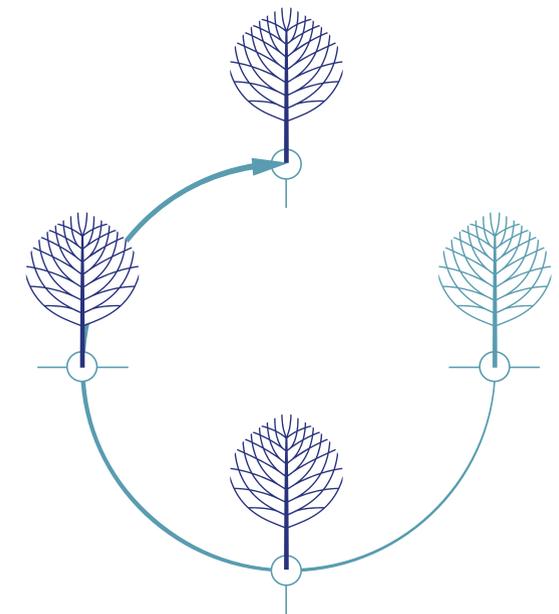
Empfehlungen

Wenn Sie die Wirkung eines Projekts ernsthaft bewerten möchten, müssen Sie unbedingt schon vor dem Start des Programms Daten sammeln. Nur so sind Sie in der Lage aufzuzeigen, dass sich durch das Projekt etwas verändert hat.

Durch die Messung im Verlauf des Projekts können Sie Defizite rechtzeitig aufdecken und durch entsprechende Maßnahmen ein Scheitern des Projekts verhindern.

Wenn Sie den Ist-Zustand vor Beginn des Projekts erfasst haben, bietet die Datensammlung am Ende eine solide Grundlage, um zu ermitteln, welche Ziele das Projekt erreicht hat und welche nicht.

Um die Wirkung eines Projekts zu bewerten, ist es in der Regel unumgänglich, auch einige Zeit nach Abschluss des Projekts einschlägige Informationen zu sammeln.



Messmethode und Messgegenstand

Wer stellt die Fragen · Was wird gefragt · Wer beantwortet die Fragen

Um sich ein objektives und zuverlässiges Bild von den Resultaten eines Projekts zu machen, spielen Messmethode und Messgegenstand eine entscheidende Rolle. Zunächst stellt sich dabei die Frage, wer die Projektergebnisse bewertet: Projekte mit einem größeren Budget oder längerer Laufzeit sollten normalerweise von qualifizierten externen Fachleuten begutachtet werden. Dies ist insbesondere insofern empfehlenswert, als die Sicht der Gutachter nicht durch ihre persönliche Beteiligung an der Projektentwicklung oder -durchführung beeinträchtigt ist. Bei Projekten, die viel Geld und andere Ressourcen erforderten oder noch erfordern, ist die externe Analyse besonders wichtig. Nachteilig an diesem Vorgehen – ganz abgesehen von den damit oftmals verbundenen beträchtlichen Kosten – ist der Umstand, dass externe Gutachter in der Regel nicht über das örtliche Insider-Wissen verfügen und so gelegentlich grundlegende Fakten übersehen oder falsch interpretieren. Dieser Nachteil ergibt sich nicht, wenn man stattdessen ein bzw. mehrere Mitglieder des betreffenden Projektteams als Gutachter auswählt. Die Herausforderung eines solchen Ansatzes wiederum besteht häufig darin, dass die mit der Auswertung beauftragten Projektmitarbeiter persönlich an der Projektdurchführung beteiligt sind oder waren und damit die Bewertung der Arbeit ihrer Kolleginnen und Kollegen oder auch der eigenen Leistung nicht objektiv ist. Gemischte Bewertungsteams mit sowohl externen als auch

internen Spezialisten, die zwar mitunter teuer und zeitaufwändig sind, umgehen die genannten Nachteile zumindest teilweise. Gute Projekte – die sich normalerweise durch intensive lokale Beteiligung an Projektentscheidungen auszeichnen – beteiligen häufig Begünstigte in der einen oder anderen Form an Projektbewertungsteams.

Für aktiv an einem Projekt beteiligte Stifterinnen und Spender kann die Mitwirkung an der Projektauswertung unter verschiedenen Gesichtspunkten interessant sein. Erstens erhalten Sie unmittelbar für einen begrenzten Zeitraum Einblick in alle Einzelheiten des Projekts. Als Mitglied des Bewertungsteams haben Sie zudem Zugang zu Informationen, an die Sie sonst kaum herankämen. Zweitens sammeln Sie so Erfahrung im Bereich der Projektauswertung, die nicht nur nützlich sein kann, um die Ergebnisse künftiger Auswertungen besser verstehen und einordnen zu können, sondern auch für wesentlich frühere Phasen der Projektentwicklung, beginnend mit der Bestimmung genauer, messbarer Ziele. Drittens lernen Sie einiges über die Organisation, mit der Sie zusammengearbeitet haben. Die Planung des Bewertungsprozesses, die Auswahl der die Bewertung durchführenden Personen, die Festlegung deren genauen Auftrags, die eingesetzten Ressourcen und die Unterstützung seitens der Organisation sagen viel über deren Ernsthaftigkeit und

Engagement aus. Wie die Organisation Projektkräfte vor Ort und Begünstigte einbezieht und wie sie deren Beiträge als Teil des Gesamtergebnisses behandelt, vermittelt ein Bild davon, wie ernst die Organisation ihr Bekenntnis zu Partnerschaft und Mitbestimmung auf lokaler Ebene nimmt. Während sich die genannten Aspekte aus Sicht des Förderers als äußerst reizvoll darstellen, betrachtet die Organisation, mit der Sie zusammenarbeiten, Ihre mögliche Beteiligung an der Projektauswertung aus einem anderen Blickwinkel: Sie muss darüber befinden, wie groß ein Evaluierungsteam sein kann, ohne dass es die Projektarbeit erheblich stört oder die Ergebnisse der Bewertung beeinträchtigt werden. Sie muss entscheiden, ob die Anwesenheit von einem oder mehreren wichtigen Förderern im Rahmen der Auswertung unter Umständen zu einer Ergebnisverzerrung führt, weil sich das Auswertungsteam entweder nicht traut, Recherchen durchzuführen, die weniger schmeichelhafte Ergebnisse zutage befördern, oder weil die Begünstigten und andere Quellen nur die Informationen geben, die Sie vermutlich hören wollen. So mag es zwar aus Ihrer Perspektive wünschenswert sein, an der Projektauswertung mitzuwirken, allerdings wird dies nur in Ausnahmefällen und auf Basis eines starken gegenseitigen Vertrauens möglich sein.

Welche Fragen gestellt werden, ist von zentraler Bedeutung für die Erfolgsbewertung. Bleiben wir bei dem im vorigen Kapitel beschriebenen Beispiel: Bei vielen Auswertungen im Bildungsbereich wird mit der Zahl der an einer Schule eingeschriebenen Kinder gearbeitet, d.h. es wird untersucht, wie viele Kinder an einer Schule gemeldet sind. Da aber in vielen Schulen in Entwicklungsländern erwiesenermaßen ein nicht unerheblicher Prozentsatz von Kindern zwar eingeschrieben ist, jedoch nicht den Unterricht besucht oder im Laufe des Schuljahres von der Schule abgeht, ist die Zahl der gemeldeten Kinder kein sehr nützlicher Gradmesser für den Erfolg. Nützlicher sind da schon eher Zahlen, wie viele Kinder die erste Klasse, die zweite Klasse usw. erfolgreich absolviert bzw. einen formalen Schulabschluss erworben haben. Allerdings handelt es sich dabei um typische „Output“-Daten: soundso viele Kinder rein in die Schule – soundso viele raus ... Diese Angaben haben jedoch wenig Bedeutung, da viele Kinder nach jahrelangem Schulbesuch von der Schule abgehen, aber immer noch nicht lesen und schreiben können. Deshalb sollte statt des „Outputs“ eher das Ergebnis betrachtet werden. Die Schlüsselfrage im Rahmen der Auswertung sollte deshalb lauten: In welchem Maße haben die Kinder den nach dem Lehrplan ihrer Schule vorgegebenen Lernstoff gelernt? Die Antwort auf diese Frage umfasst notwendigerweise sowohl quantitative (wie viele Kinder?) als auch qualitative (wie gut gelernt?) Angaben.



Betrachten wir zunächst die Frage der Quantität: Der wachsende Einfluss von Managementpraktiken aus der Wirtschaft auf Aktivitäten der Zivilgesellschaft hat den Bedarf an quantitativen Daten erhöht. In einem Arbeitsfeld, das sich hauptsächlich anhand der Qualität von Projekten anstatt ihrer Menge definiert, wird diese Entwicklung gegenwärtig intensiv diskutiert. Viele Experten weisen zu Recht darauf hin, dass – wie unser Beispiel der Schuleinschreibung verdeutlicht – die Quantifizierung von Ergebnissen allein oftmals ein unzuverlässiges bzw. sogar irreführendes Bild vermittelt. So sind die Qualität von Lehr- und Lernprozessen sowie die Tiefe und Bedeutung von Lerninhalten wesentliche Elemente für die Bewertung des Erfolgs von Bildungsprogrammen. Allerdings vermittelt die ausschließliche Untersuchung qualitativer Angaben ebenfalls kein vollständiges Bild. Deshalb ist es im Rahmen der Auswertung durchaus wichtig zu ermitteln, wie viele Kinder wirklich erfolgreich die Schule abgeschlossen haben und wie viele nicht.

Wie oben dargestellt, sollten Auswertungen grundsätzlich anhand der für das Projekt ursprünglich festgelegten Ziele erfolgen. Wie jedoch aus einigen der genannten Beispiele hervorgeht, können und haben Projekte in der Regel Auswirkungen, die über die ursprünglichen Absichten der Projektentwickler hinausreichen. Unbeabsichtigte Folgen der Projektumsetzung können manchmal eine wesentlich stärkere Wirkung entfalten als geplante Effekte. Wer nicht davor zurückschreckt, auch die längerfristigen Wirkungen des Projekts unter die Lupe zu nehmen, wird häufig auf Folgeerscheinungen stoßen, die vielfach weit über das eigentliche Projekt hinausreichen und zum Zeitpunkt der Projektentwicklung und Zielbestimmung nicht abzusehen waren. Um ein solches Niveau der Bewertungstiefe zu erreichen, spielt die Frage, wen das Bewertungsteam befragt, eine entscheidende Rolle. Nehmen wir noch einmal unser Schulbeispiel: Reden Sie nur mit dem Direktor und den Lehrerinnen oder auch mit den Schülern und deren Eltern?

Beschränken Sie sich auf die Projektbeteiligten oder sprechen Sie auch mit anderen, die nützliche Sichtweisen beitragen können, wie beispielsweise der Dorfrat im Hinblick auf soziale Fragen rund um die Schule oder ortsansässige Arbeitgeber hinsichtlich der Vorbereitung der Schulabgänger auf das Berufsleben usw. Oder betrachten wir noch einmal das Beispiel der Bäckereikooperative: Wenn Sie Kundinnen befragen, so werden diese wahrscheinlich eine positive Bewertung abgeben: „gutes Brot zu einem guten Preis“. Befragen Sie hingegen die Mitglieder der Kooperative, fällt die Antwort negativ aus: „Wir haben unser Geld verloren!“ Reden Sie mit den Bauern vor Ort, so kann ihre Einschätzung je nach Szenario entweder negativ ausfallen: „Wir können unsere Hirse nicht mehr verkaufen“ oder positiv: „Wir verdienen durch den Anbau von Weizen mehr Geld“.

Empfehlungen

In Ausnahmefällen – etwa nach längerfristiger Zusammenarbeit mit einer Organisation – haben Sie vielleicht die Chance, an einer Projektbewertung teilzunehmen. Dies ist eine ideale Möglichkeit, etwas über die von Ihnen geförderte Arbeit zu erfahren und die eigene Analyse Ihres persönlichen Beitrags zu schärfen.

Die im Rahmen der Projektbewertung gestellten Fragen können das Ergebnis erheblich beeinflussen. Eine solide Evaluierung umfasst normalerweise sowohl quantitative (wie viel?) als auch qualitative (wie gut?) Daten. Wird auf einen der beiden Aspekte verzichtet, sollten Sie sich nach den Gründen hierfür erkundigen.

Wesentlich für die Bewertung ist auch, welche Personen nach Informationen und Angaben gefragt werden. Eine gründliche glaubwürdige Auswertung geht über das eigentliche Projekt hinaus und bezieht Schlüsselpersonen im Umfeld des Projekts ein, um die Wirkung des Projekts unter einem erweiterten Blickwinkel zu betrachten.

Projekt · Organisation · Förderer

Mit diesem Kapitel nähern wir uns dem Ende eines üblichen Projektzyklus: Das Projekt wurde entwickelt, umgesetzt und ausgewertet. Nun stellen sich folgende Fragen: Was kann man aus den Projektergebnissen lernen? Was lässt sich im nächsten Projektzyklus verbessern, was in unserer übergeordneten Strategie? Diese Fragen werden nachfolgend aus drei verschiedenen Blickwinkeln betrachtet: Was sind die Lehren für das Projekt, für die Organisation und für den Förderer?



Betrachten wir zunächst die Lernerfahrungen auf Projektebene. In einem vorangegangenen Leitfaden wurde das Konzept der Resilienz erläutert⁴. Die Resilienz eines Projekts bezieht sich auf seine Fähigkeit, sich einer ständig verändernden Umwelt anzupassen. Da wir in einer Zeit ständiger Veränderung leben, kommt der Resilienz wachsende Bedeutung zu. Um zu gewährleisten, dass ein Projekt auch unter sich wandelnden Bedingungen fortbesteht, sollte es so konzipiert werden, dass es ständig auf Veränderungen in seiner Umgebung reagieren kann. Kurz gesagt: Das Projekt muss lernfähig sein. Ein solches Projekt durchläuft den Kreislauf Entwickeln, Umsetzen, Lernen und Verbessern nicht nur einmal, sondern im Verlauf des Projekts immer wieder. Die Endauswertung eines solchen Projekts stellt den Abschluss eines kontinuierlichen Evaluierungsprozesses dar, dessen Resultate und Erkenntnisse schwerpunktmäßig für die Verbesserung der Lern- und Auswertungsprozesse künftiger Projekte gleicher Art verwendet werden. Eine annehmbare Projektauswertung weniger ausgereifter Projekte wäre etwa eine Auflistung von Punkten, die sich bewährt haben, und eine weitere Liste von Dingen, die schiefgegangen sind, beides verbunden mit einer Analyse der jeweiligen Gründe. Eine weniger abstrakte Form, die Projekterfahrungen festzuhalten, besteht darin, die Erkenntnisse des abgeschlossenen Projekts unmittelbar in der Entwicklung der nächsten Projektstufe, eines Folgeprojekts oder eines neuen Ansatzes für die nächste Projektgeneration umzusetzen.

Für die Organisation, die das Projekt durchgeführt hat, ist es ebenso wichtig, aus ihren Erfolgen und Misserfolgen zu lernen. Einige der Schlüsselfragen, die die Organisation beantworten sollte, lauten u.a.: Sind wir organisatorisch richtig aufgestellt, um Projekte dieser Art sinnvoll durchzuführen? Haben wir die uns zur Verfügung stehenden Ressourcen effizient genutzt? Haben wir unsere Erfahrungen vermehrt und unser Wissen im jeweiligen Projektbereich sinnvoll erweitert? Hat das Projekt zur Erreichung unserer übergeordneten Strategie beigetragen? Was können wir aus den Erfolgen bzw. Misserfolgen für andere, möglicherweise losgelöste Bereiche unserer Arbeit lernen? Da Organisationen in der Regel länger bestehen als Projekte, kommt der Resilienz auf organisatorischer Ebene noch größere Bedeutung zu. Dies gilt auch für das Lernen. Der in verschiedenen Sektoren viel diskutierte Begriff der „lernenden Organisation“ spielt auch für Organisationen der Zivilgesellschaft eine zunehmend wichtige Rolle. Der Aufbau und die Aufrechterhaltung einer lernenden Organisation ist eine der strategischen Schlüsselaufgaben, die auf der obersten Führungs- und Managementebene beginnen muss. Lernende Organisationen wie auch lernende Projekte betrachten Evaluierungen und nachfolgende Verbesserungen als einen ständigen Prozess, nicht nur als punktuelle Ereignisse. Für lernende Organisationen ist es zudem wesentlich einfacher, lernfähige Projekte zu entwickeln und umzusetzen.

Abschließend soll es um den „lernenden Förderer“ gehen. Wie Sie vielleicht bereits selbst festgestellt haben, ist es gar nicht so einfach, eine lernende Stifterin oder ein lernender Spender zu werden bzw. zu sein. Vor allem Förderer, die mit Organisationen und Projekten in Entwicklungsländern zusammengearbeitet haben, werden sich an Erlebnisse und Situationen erinnern, in denen sie dachten: Was für ein dummer Fehler. Das hätte ich viel besser gemacht als die Leute vor Ort. Häufig stellt sich jedoch später heraus, dass man die Situation falsch eingeschätzt hat und dass der scheinbar törichte Fehler tatsächlich angemessenes Verhalten war, beruhend auf einer völlig vernünftigen Sicht der Dinge. In solchen Situationen demütig zu akzeptieren, dass arme und ungebildete Menschen, die unter einfachsten Bedingungen leben, vielfach die Probleme, mit denen sie konfrontiert sind, besser erfassen und mehr über ihre Lösung wissen, ist eine wesentliche Eigenschaft eines lernenden Förderers. Den Fehler bei sich zu suchen, statt bei den anderen, ist in vielen Lebenslagen ein guter Ausgangspunkt.

⁴ Siehe Burkhard Gnärig, „Wie beteilige ich mich aktiv an dem von mir gewählten Projekt?“, Active Philanthropy, 2009

Im Rahmen der Endauswertung eines von Ihnen unterstützten Projekts lohnt es sich darüber nachzudenken, ob und wie Sie Ihr Vorgehen ändern sollten, um Ihr Engagement noch erfolgreicher zu gestalten. In diesem Zusammenhang könnten Sie sich etwa folgende Fragen stellen: Habe ich mich zu sehr oder zu wenig in das Projekt eingebracht? Haben meine Interessen und Herangehensweisen den Projektverlauf über Gebühr beeinflusst und standen möglicherweise dem Projekterfolg im Wege? Wenn ja, wie kann ich dies in Zukunft vermeiden? Hat mein persönlicher Beitrag etwas bewegt? Und wenn ja, wie kann ich diese Wirkung verstärken, wenn ich mich das nächste Mal aktiv in einem Projekt engagiere? Wie kann ich im Rahmen meines gemeinnützigen Engagements noch mehr erreichen, z.B. durch eine strategischere Ausrichtung meines Förderansatzes, durch engere – oder möglicherweise auch weitere – Schwerpunktsetzung, durch Einbeziehung anderer?

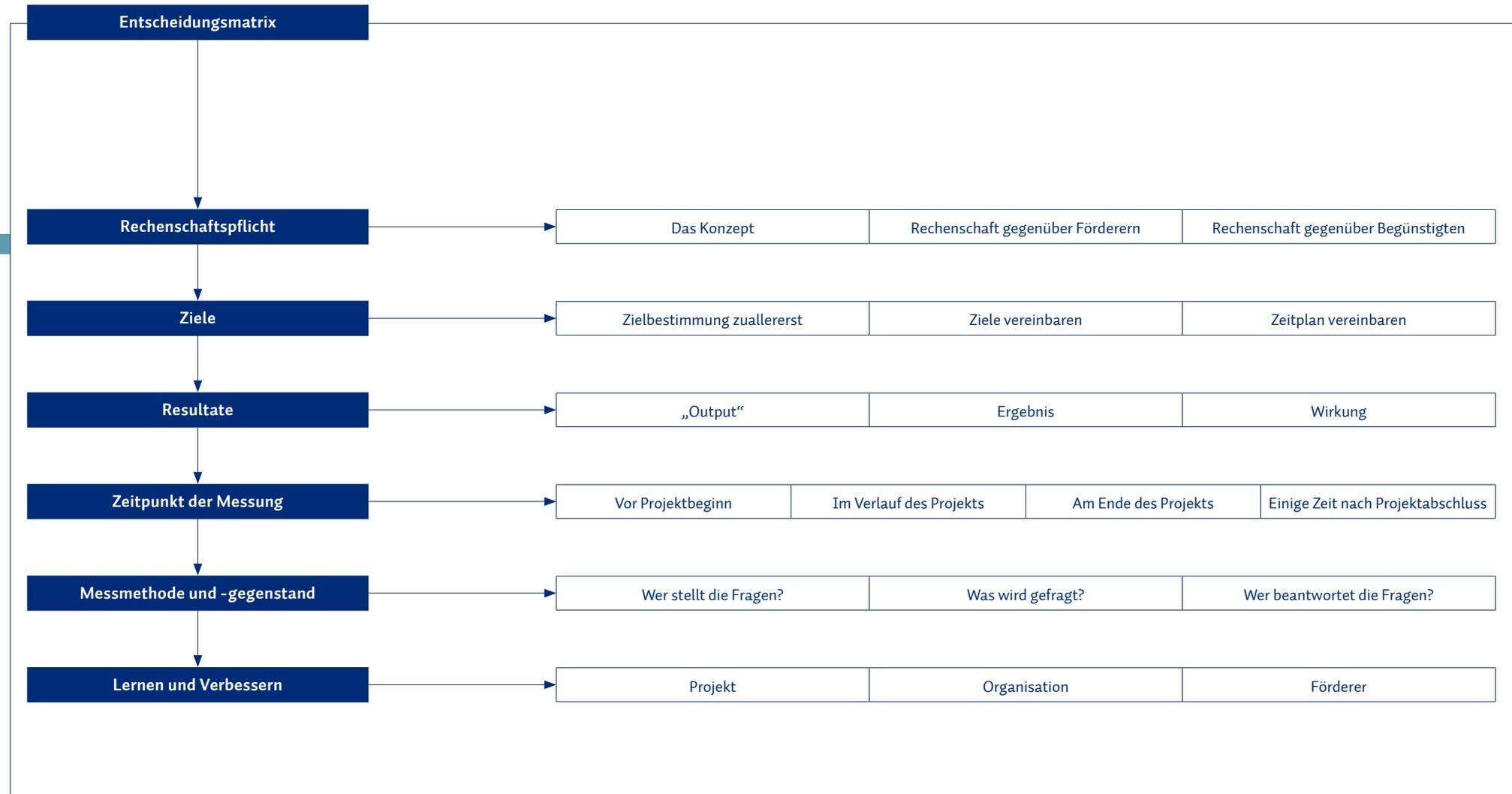
Einige Stifterinnen und Spender beantworten diese und andere Fragen selbst, manche ziehen ihre Familien hinzu. Andere wiederum bitten ihre Partnerorganisation um ihre Einschätzung oder fragen einige der Begünstigten. Doch egal wen Sie befragen und welche Antworten Sie erhalten – Sie werden hoffentlich stolz auf die Ergebnisse Ihrer Förderung blicken können und mit neuer Motivation den nächsten Schritt auf Ihrem persönlichen Weg zu noch aktiverer und erfolgreicherer Fördertätigkeit gehen.

Empfehlungen

Warten Sie mit dem Lernen und Verbessern nicht bis zum Abschluss des Projekts. Die besten Projekte bewegen sich in einem Kreislauf von Entwicklung, Umsetzung, Lernen und Verbessern, der nicht nur einmal absolviert, sondern im Verlauf des Projekts immer wieder durchlaufen wird.

„Lernende Organisationen“ sind am ehesten in der Lage, „lernende Projekte“ durchzuführen. Beginnend auf der obersten Führungsebene streben „lernende Organisationen“ ständig nach der Verbesserung aller Aspekte ihrer Arbeit.

Im Idealfall kommt der „lernende Förderer“ hinzu, der ständig bemüht ist, seinen eigenen Beitrag zu verbessern, offen und bescheiden aufzutreten, seine analytischen Fähigkeiten zu schärfen und sein strategisches Herangehen zu entwickeln.



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 beteilige ich mich aktiv an 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.