



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Mai 2017

NGOs im 21. Jahrhundert

Chancen durch Digitalisierung und Globalisierung





Vorwort

Unzählige NGOs und gemeinnützige Organisationen sind in den letzten Jahrzehnten auf dem Charity-Konzept der amerikanischen CARE-Pakete aufgebaut worden. Zu dem anfänglichen Umverteilen von überflüssigen Waren und landwirtschaftlicher Überproduktion, dem „Surplus“ der Wohlstandsgesellschaft, durch die UNO und die NGOs als Umsetzungsorgane haben sich zunehmend soziale und ökologische Aufgaben hinzu entwickelt, die wohl eher einem verantwortungsvollen Engagement und den Werten einer informierten Zivilgesellschaft entsprechen.

NGOs sind zu einem wichtigen Stakeholder in einem System geworden, das oft den immensen Aufgaben einer zunehmend vernetzten Welt mit komplexen Konflikten, rapidem Klimawechsel und einer rasanten Urbanisierung nicht wirklich gewachsen ist: Drei Milliarden Menschen unter oder an der Armutsgrenze, 1,2 Milliarden ohne Zugang zu Energie, immer mehr Menschen auch in Wohlstandsgesellschaften arbeits- oder sogar obdachlos.

Es stellt sich nun die Frage, ob die gegenwärtigen Organisationen und Strukturen, die diese gigantischen Aufgaben lösen sollen, auch wirklich dafür gerüstet sind, oder ob nicht sogar eine Restrukturierung erforderlich ist, denn

- das gemeinnützige, spendenfinanzierte „Geschäftsmodell“ ist oft nicht mehr konkurrenz- und überlebensfähig.
- viele Organisationen haben sich in den letzten Jahren zwar rapide vergrößert und ihr „Geschäftsvolumen“ oft vervielfacht, aber sind weder kapazitativ noch mit den Trends der Digitalisierung und Vernetzung mitgewachsen.
- das interne und externe Reporting und die Evaluation gerade gegenüber den Finanzierungsinstitutionen ist zu einem administrativen „Monster“ geworden, mit Fokus auf Reporting, statt auf den wirklichen Impact.

Eine erfolgreiche Transformation der NGOs in das 21. Jahrhundert bedeutet, moderne kooperative Netzsysteme zu entwickeln, das Internet-of-Things (IoT) als Konzept zu adoptieren, dezentralisierte direkte Kollaboration von Kompetenzeinheiten aufzubauen und Synergien mit Partnern zu entwickeln. Es gibt keinen Grund, dass NGOs und soziale Einrichtungen keine neuen Managementstrukturen, Technologien und innovativen Finanzierungsstrukturen entwickeln und umsetzen könnten. Es braucht dazu jedoch die Erkenntnis, den Mut und den Willen aller zu einem Paradigmenwechsel und einer Investition in die Zukunft.



Daniel Emmrich
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH



Kilian Kleinschmidt
IPA | switxboard



Inhalt

Vorwort	3
Inhalt	5
Management Summary	6
1 Globalisierung und Digitalisierung – neue Rahmenbedingungen werden geschaffen	10
2 Agenda 2030 – Auswirkungen auf internationale NGOs	14
3 Erwartungshaltungen an eine NGO in der heutigen Zeit	18
3.1 Private Spender – Informationen in Echtzeit als Standard	21
3.2 Drittmittelgeber – Ausschreibungsfähigkeit, Budgetierung und Reporting als Grundlage zum Erhalt von Fördermitteln	23
3.3 Private Projektentwicklung – der Paradigmenwechsel in der Entwicklungshilfe	25
4. Resultierende Herausforderungen für NGOs	28
4.1 Effizienz – Professionalisierung der internen Arbeitsabläufe	30
4.2 Stringenz – Optimierung der Führungs- und Organisationsstruktur	34
4.3 Compliance – Reduzierung der Organhaftung und Optimierung der Mittelverwendung	38
4.4 Transparenz – Implementierung integrierter Systeme	41
4.5 Fazit: Alte Werte im Gewand des digitalen und globalen Zeitalters	45
5 Den Transformationsprozess erfolgreich gestalten	46
5.1 Interne Voraussetzungen für einen erfolgreichen Transformationsprozess	47
5.2 Struktur eines erfolgreichen Transformationsprojekts	48
5.3 Dr. Wieselhuber & Partner GmbH als Ihr kompetenter Partner der Transformation	51
Unsere Ansprechpartner	52
Unser Netzwerk	54
Literaturverzeichnis	56

Management Summary



Management Summary

Die Rahmenbedingungen für NGOs verändern sich heute in einem noch nie dagewesenen Ausmaß. Dies kann bei richtiger Wahrnehmung und entsprechender Weiterentwicklung der NGO mit enormen Chancen verbunden sein. Das Ignorieren und Festhalten an der Vergangenheit wiederum birgt fundamentale und existenzbedrohende Risiken. Die vorliegende Publikation stellt insbesondere folgende drei Dimensionen neuer bzw. grundsätzlich veränderter Rahmenbedingungen in den Mittelpunkt der Betrachtung:

- **Spender** und damit das vollständige soziale Umfeld der NGO und deren verändertes Kommunikationsverhalten sowie die damit verbundenen Informationsbedürfnisse.
- Zunehmende „**formale**“ **Anforderungen** an die Organisation insbesondere, wenn es um Transparenz, Compliance, also um den Nachweis des Umgangs mit Geld sowie den zugrundeliegenden Entscheidungen geht.
- Ein **grundsätzliches Umdenken** der wesentlichen, internationalen Institutionen, die sich Entwicklungspolitik auf die Fahnen geschrieben haben, damit die Schere der globalen Entwicklung nicht noch stärker auseinander läuft.

Das Ausmaß, in dem NGOs von den drei genannten Trends betroffen sind, ist natürlich unterschiedlich. Es hängt ab vom Zweck, der Regionalität, dem Organisationsgrad und letztendlich auch vom Alter und damit dem Reifegrad der NGO. Um unterschiedliche Veränderungsmuster transparent zu machen, nehmen wir in der vorliegenden Publikation eine Typisierung vor, die es ermöglicht, nicht nur NGOs in einem Schema einzuordnen, sondern möglicherweise Veränderungen kausal zu begründen und spezifische Ziele für die jeweilige NGO zu formulieren.

Die „Quelle“ der genannten Trends und veränderten Rahmenbedingungen sind die digitalen Kommunikationsmöglichkeiten und die dadurch hervorgerufene Mobilität der Menschen, die zu einer Globalisierung der Probleme führt. Dies trägt dazu bei, dass jahrzehntelang bewährte Verhaltensmuster, insbesondere im Bereich der Hilfe für Flüchtlinge und Opfer von Naturkatastrophen, an Wirkung verlieren, dadurch länger und intensiver eingesetzt werden müssen und somit unbezahlbar werden.

Dem hat in 2015 die UN mit ihrer Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung durch eine fundamentale Abkehr von bisherigen Grundsätzen Rechnung getragen. Für NGOs heißt das zweierlei: Es kann vor Ort mehr bewegt und gestaltet werden, was anstelle der üblichen Almosenverteilung tritt. Gleichzeitig müssen sich NGOs mit privatwirtschaftlichen Organisationen auseinandersetzen bzw. sich selbst mit diesen messen lassen, wenn es um Organisationsgrad, Prozesse und Effizienz geht.

Parallel zur Agenda 2030 verändert sich das Umfeld der Drittmittelgeber. Es wird breiter, ausschreibungslastiger und fordert Transparenz hinsichtlich der erzielten Ergebnisse und der Effizienz des Mitteleinsatzes.

Digitalisierung und Globalisierung verändern die Rahmenbedingungen für NGOs

NGOs und Privatwirtschaft müssen enger zusammen wachsen

Soziale Medien und Ad-hoc-Meldungen verdrängen Gallionsfiguren und Paten

Auch der private Spender vertraut weniger wie früher. Paten, Schirmherren und andere Gallionsfiguren als „Transmissionsriemen des Vertrauens“ und Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens als „Vertrauensautorität“ werden zunehmend ersetzt durch punktuelle Einzelinformation, Posts in sozialen Medien, also der Forderung ad-hoc zu dem, was gerade mit meinem Geld passiert, und das am besten in medialer Präsenz online, also in Echtzeit.

Die dritte Dimension zunehmender formaler Anforderungen sowie der Notwendigkeit Standards hinsichtlich Compliance-Transparenz und damit Controlling einzuhalten, ist untrennbar mit den ersten beiden Themen verbunden. Die Frage nach dem Härtegrad der Information, der Belastbarkeit von Zahlen und Aussagen führt unweigerlich zur Frage nach Entscheidungen, Organen, Gremien und ihrer Verantwortung bzw. der Frage, wie und in welchem Ausmaß sie dieser nachkommen. Der „Ehrliche, also der Andersartige“ muss sich jetzt nicht nur kleinlich nachrechnen lassen – nein, er muss sich auch noch formal verantworten. Es reicht sogar, die richtigen Dinge falsch zu machen, um nicht nur haftungsrechtlich, sondern auch strafrechtlich Probleme zu bekommen.

Haftungsrisiken wurden lange unterschätzt und stehen aktuell deutlich im Fokus

Eine zukunftsfähige Aufstellung einer NGO verlangt vor dem Hintergrund dieser veränderten Rahmenbedingungen

- **Effizienz** durch die Professionalisierung der internen Arbeitsabläufe: Durch eine klare Definition der notwendigen Arbeitsprozesse und deren Dokumentation wird die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter gesenkt und Doppelarbeiten minimiert.
- **Stringenz** durch Optimierung der Führungs- und Organisationsstruktur: Ausgehend von den definierten Arbeitsabläufen wird die Führungs- und Organisationsstruktur hinsichtlich der erforderlichen Kompetenzen und Prozessverantwortlichkeiten neu ausgerichtet.
- **Compliance** durch Reduzierung von Haftungsrisiken der Organe: Durch eine grundlegende Überarbeitung aller Compliance-relevanten Gesichtspunkte wird nicht nur das Haftungsrisiko zukünftig handhabbar, sondern wird auch der Fortbestand der Organisation gesichert.
- **Transparenz** – Implementierung flexibler Systeme: Um die gewonnene Effizienz hinsichtlich der internen Arbeitsabläufe und die Stringenz bzgl. der Organisationsstruktur sowohl nach außen als auch nach innen optimal kommunizieren und nutzen zu können, ist die Abbildung dieser Effizienz und Stringenz in den eingesetzten IT-Systemen notwendig.

Eine Transformation des NGO anhand dieser 4 Elemente führt zur Professionalisierung ohne Werteverlust: Das Ergebnis der Organisationsanpassung ist eine Transformation der alten Werte in das digitale und globale Zeitalter. Dabei haben die alten Werte uneingeschränkt Bestand, werden allerdings in eine unternehmensnahe Struktur überführt ohne dabei verloren zu gehen. Dadurch gewinnt die Organisation

weiteren Freiraum, die ursprünglichen Werte und Visionen voranzutreiben, da die Ausrichtung der Organisation durch die Transformation robust und zukunftsfähig ist.

Wir machen in unserer Publikation deutlich: An den veränderten Rahmenbedingungen kommt keine NGO vorbei, insbesondere die formalen Anforderungen an Compliance und Controlling bergen hohe persönliche Risiken und können die Existenz der NGO grundsätzlich bedrohen, wie die „Spendenkandale“ der Vergangenheit belegen. Uns ist es wichtig aufzuzeigen, dass es nicht darum geht, Visionen und Werte über Bord zu werfen, sondern diese zu erhalten. Allerdings müssen diese in heutiger Sprache und Argumentation verständlich gemacht werden. Die neuen Rahmenbedingungen können dafür genutzt werden, noch besser und noch erfolgreicher als in der Vergangenheit zu sein.

Ein typischer Projektverlauf einer derartigen Transformation sieht die Analyse der Ausgangssituation anhand von verschiedenen Analysebausteinen vor (u. a. Spender- und Drittmittelanalyse, Organhaftung, Compliance), auf deren Basis dann ein individuelles organisationsspezifisches Gesamtkonzept erstellt wird mit der Definition von Einzelmaßnahmen zur konkreten operativen Umsetzung (siehe Kapitel 5).

Wir glauben, dass die Zeiten noch nie so gut waren, um NGOs zukunftsicher aufzustellen. Wir wissen aber auch aus eigener Projekterfahrung, dass Menschen innerhalb der NGO und dem gesamten Umfeld vorbereitet und mitgenommen werden müssen. Die Ängste vor Werteverlust und unbekanntem Veränderungen müssen genommen werden, sonst entfalten Konzepte keine Wirkung und kann Neues nicht mit Freude gelebt werden.

**Wenn nicht jetzt, wann dann:
Nutzen Sie die neuen Rahmen-
bedingungen zur erfolgreichen
Transformation**



1 Globalisierung und Digitalisierung – neue Rahmenbedingungen werden geschaffen

Globalisierung und Digitalisierung 1

– neue Rahmenbedingungen werden geschaffen

Globalisierung und Digitalisierung sind aus unserem heutigen Alltag nicht mehr weg zu denken, prägen unser Handeln und verändern unsere Erwartungshaltung gegenüber Dritten.

Der Zugriff auf beliebige Nachrichten und Informationen ist heutzutage überall und zu jeder Zeit in Echtzeit möglich. Klassische Informationskanäle wie Zeitungen und Nachrichtensendungen rücken dadurch in den Hintergrund. Die Informationsbeschaffung online steht im Mittelpunkt unseres Alltags. Insbesondere die Bedeutung sozialer Medien wächst stetig und dient zunehmend als Informationsquelle, die teils professionelle Nachrichtenportale ersetzt. Dies führt zu einer verstärkten Polarisierung hinsichtlich der Meinungsbildung in der heutigen Gesellschaft und beeinflusst zunehmend auch die Privatwirtschaft – wie man an Aktienkursentwicklungen großer Unternehmen nach kritischen Meldungen in den sozialen Medien erkennen kann.

Die nahezu weltweite Internet-Verfügbarkeit auf mobilen Endgeräten eröffnet neben den genannten Informationskanälen und -gewohnheiten auch die Möglichkeit globaler Kommunikation. Dies erweitert den Informationsfluss hinsichtlich der Aktualität der vorhandenen Informationen, da man mit Hilfe von Instand-Message-Services „live“ Erfahrungsberichte aus allen Teilen der Welt versenden kann.

Die Polarisierung erzeugt parallel in Bezug auf die Globalisierung eine wachsende Angst bzw. Skepsis in der Gesellschaft. Dies führt zu einer Abkehr des internationalen Gedankens und führt zu einem Rückzug in die Regionalität und unterstützt teils die Radikalisierung hinsichtlich politischer Einstellungen und Handlungen.

Permanente Erreichbarkeit verändert die Erwartungshaltung bzgl. des Informationsflusses und dessen Verfügbarkeit

Abb. 1: Studie über die Entwicklung von Vertrauen in NGOs von 2016 auf 2017

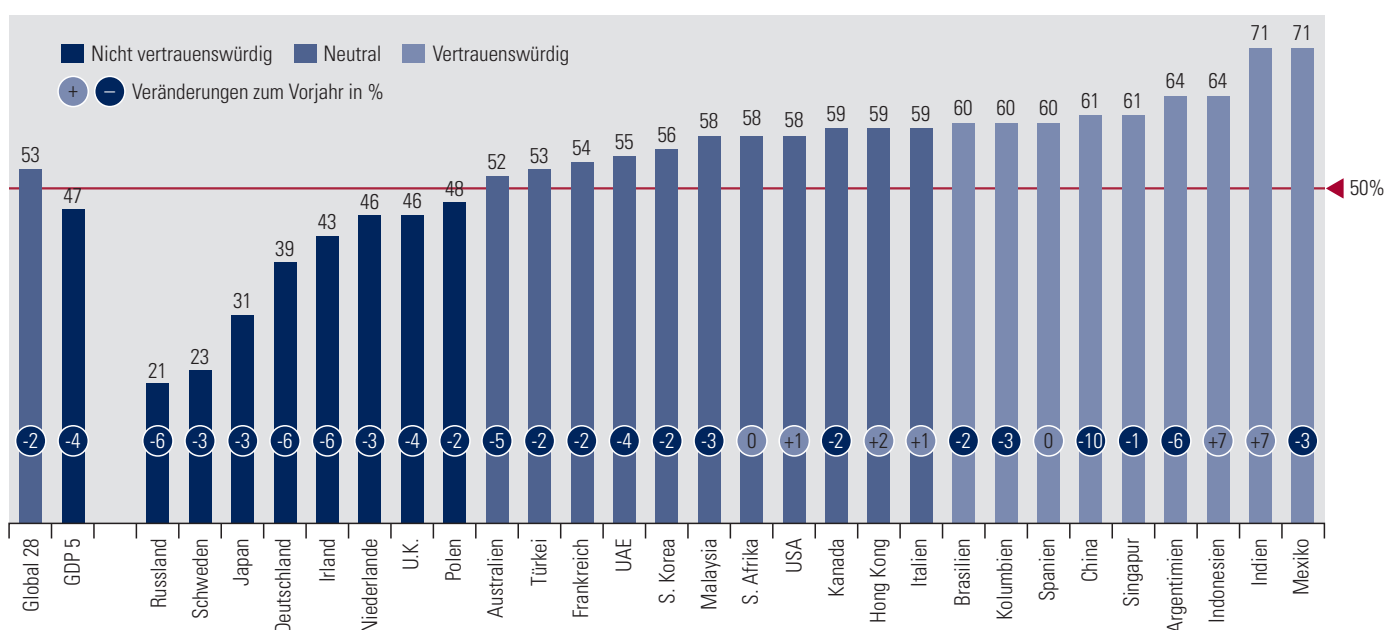


Abb. 2: Anzahl von NGOs mit konsultativem Status beim ECOSOC (Wirtschafts- und Sozialrat der UN) von 1948 bis 2014



Diese globalen Entwicklungen beeinflussen nicht nur die Politik und die Privatwirtschaft, sondern haben insbesondere für NGOs eine zentrale Bedeutung:

Die klassische Entwicklungshilfe bekämpft Symptome und keine Ursachen

Private Spender sind traditionell die wichtigste Einnahmequelle klassischer NGOs. Allerdings ist diese Spendergruppe ebenfalls von der auftretenden Globalisierungsangst betroffen. Diese Angst führt zunehmend zu einem ausgeprägten Misstrauen insbesondere gegenüber international agierenden NGOs. Dieses Misstrauen wurde durch Skandale der letzten Jahre verstärkt.

Die aktuellen geopolitischen Entwicklungen zeigen zudem, dass die klassische Entwicklungshilfe in Krisenregionen lediglich Symptome reduziert, allerdings keine echte Ursachenbekämpfung sicherstellt. Diese Erkenntnis erhöht insbesondere den politischen Druck auf NGOs, die in diesem Bereich aktiv sind.

Abb. 3: Anteil der offiziellen Entwicklungshilfe (ODA) am Bruttonationaleinkommen (GNI), 2015

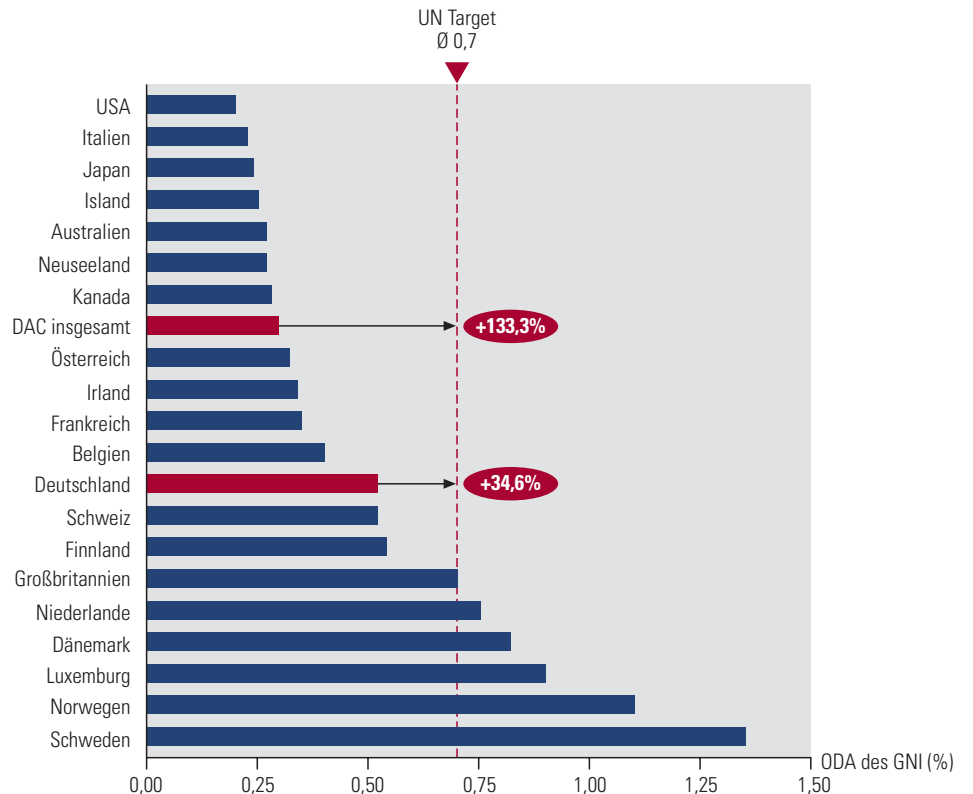




Abb. 4: Ausgewählte negative Schlagzeilen der letzten Jahre

Die Vereinten Nationen haben insbesondere diese geopolitischen Entwicklungen erkannt und entsprechend die Rahmenbedingungen für die internationale Entwicklungshilfe deutlich verändert. Die „Agenda 2030 zur nachhaltigen Entwicklung“ trägt diesen Entwicklungen Rechnung. Damit fokussiert sich die internationale Entwicklungshilfe auf „Eigenversorgung“ unter dem Postulat der „Hilfe zur Selbsthilfe“ und entfernt sich von den seit Jahrzehnten gegebenen „Subventionen“ für die Entwicklungsländer.

Insgesamt stehen die NGOs vor der Aufgabe, das Vertrauen der Spender und Institutionen zurückzugewinnen. Dabei hat der direkte Wettbewerb deutlich zugenommen, da die Spendenbereitschaft auf Grund der Polarisierung und gesellschaftlichen Entwicklung rückläufig ist.

In diesem Wettbewerbsumfeld ist es von elementarer Bedeutung, dass sich die Organisationen den aktuellen Herausforderungen und Anforderungen anpassen. Mit traditionellen Fundraising-Werkzeugen ist dieser Wettbewerb nicht zu gewinnen. Organisationen, die sich strukturell nicht hinterfragen und somit den notwendigen Wandel nicht einschlagen, werden kurz- bis mittelfristig verschwinden.

Die UN geht mit gutem Beispiel voran – nur wer sich ändert, wird bestehen



2

Agenda 2030 –
Auswirkungen
auf internationale
NGOs

Agenda 2030 – Auswirkungen auf internationale NGOs 2

Im Jahr 2015 haben die Vereinten Nationen die „Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“ verabschiedet.

Die Agenda stellt einen Wandel der aktuellen Entwicklungshilfe da und trägt der aktuellen politischen und gesellschaftlichen Entwicklung Rechnung.

Sie umfasst insgesamt 17 nachhaltige integrierte Entwicklungsziele, die nicht teilbar sind. Dabei decken sie mit Wirtschaft, Soziales und Umwelt drei zentrale Dimensionen gleichermaßen ab.

Die neuen Ziele bauen dabei auf den Millenniumszielen der UN auf und komplementieren diese, um die Welt auf einen nachhaltigen und widerstandsfähigen Weg zu bringen.

Die Agenda 2030 wurde von allen 193 Mitgliedsstaaten verabschiedet und fordert erstmals Anpassungen nicht nur in Schwellen- und Entwicklungsländern, sondern insbesondere auch in Industrieländern. Dabei wurde unumkehrbar festgehalten, dass alle drei dargestellten Dimensionen integriert ineinandergreifen und demnach gemeinsam verändert werden müssen.

Die Umsetzung der Agenda 2030 ist eine globale Herausforderung, die einen Beitrag aller UN-Mitglieder fordert. Dabei ist die nationale Umsetzung eine gesamtstaatliche Aufgabe und darf nicht auf einzelne politische Ressorts begrenzt werden.

Die UN legt bei der Umsetzungsempfehlung größten Wert auf den partnerschaftlichen Ansatz. Demnach liegt die Umsetzung nicht nur auf der politischen Ebene, sondern umfasst alle Teile der Gesellschaft.

Da sich die Agenda nicht auf Entwicklungsländer beschränkt, sondern ganzheitlichen Charakter hat, sind hier auch alle Institutionen, Organisationen und Gesellschaften gefordert, einen Beitrag zu leisten.

Auf politischer Ebene haben seit 2015 die Mitgliedsstaaten Umsetzungspläne entwickelt, die den definierten Zielen Rechnung tragen. Vor diesem Hintergrund müssen auch unterstützende Organisationen Pläne verwirklichen.

Die UN fordert alle Teile der Gesellschaft zur Erfüllung der Agenda 2030

1.	Keine Armut
2.	Keine Hungersnot
3.	Gute Gesundheitsvorsorge
4.	Hochwertige Bildung
5.	Gleichberechtigung der Geschlechter
6.	Sauberes Wasser und sanitäre Einrichtungen
7.	Erneuerbare Energie
8.	Gute Arbeitsplätze und wirtschaftliches Wachstum
9.	Innovation und Infrastruktur
10.	Reduzierte Ungleichheiten
11.	Nachhaltige Städte und Gemeinden
12.	Verantwortungsvoller Konsum
13.	Maßnahmen zum Klimaschutz
14.	Leben unter dem Wasser
15.	Leben an Land
16.	Frieden und Gerechtigkeit
17.	Partnerschaften, um die Ziele zu erreichen

Abb. 5: Die 17 Ziele zur nachhaltigen Entwicklung (verabschiedet von der UN)

In diesem Zusammenhang sind insbesondere österreichische NGOs mit gutem Beispiel vorangegangen, indem sie die Entwicklung des österreichischen Umsetzungsplans proaktiv mitgestaltet haben.

Die Mitgliedsstaaten haben für die Umsetzung der 17 Entwicklungsziele neben dem Umsetzungsplan auch ein Finanzbudget verabschiedet. Dadurch werden Umsetzungsaktivitäten in allen Bereichen unterstützt.

Insbesondere im Bereich der internationalen Entwicklungshilfe liegt hier der Fokus auf aktiver vor Ort Implementierung, da sich die UN durch die Entwicklungsziele von der indirekten Entwicklungshilfe deutlich verabschiedet.

Zusätzliche Fördermittel stehen zur Verfügung

Dies führt dazu, dass NGOs, welche einen internationalen Beitrag zur Agenda 2030 leisten möchten, deutlich mehr im „vor Ort Einsatz“ gefordert sind, als es bisher der Fall ist. Die entsprechenden Drittmittel von Seiten der Regierungen stehen bereit. Die NGOs müssen nun entsprechende Strukturen aufbauen, um an der Umsetzung der Entwicklungsziele zu partizipieren.

Darüber hinaus stehen hier nicht nur die internationalen NGOs in der Verantwortung, sondern auch nationale und regionale. Da der Ansatz zum einen ganzheitlich ist und zum anderen global verlangen die Nachhaltigkeitsziele eine Verbesserung der in allen Ländern dieser Welt.

Unter dem Postulat der UN-Nachhaltigkeitsziele stehen zudem allen Organisationen finanzielle Unterstützungen zu. Diese müssen über die Vereinten Nationen beantragt und im Sinne der Agenda 2030 eingesetzt werden. Allerdings verlangt die UN eine formelle Beantragung der Fördermittel im Sinne einer Ausschreibung und im Nachgang ein detailliertes Reporting über den Projektfortschritt. Beide formale Hürden müssen von den Organisationen sichergestellt werden, damit hier die entsprechenden Mittel fließen können.

Da die Agenda 2030 alle Teile der Gesellschaft in der Verantwortung sieht, im Sinne der Ziele zu handeln, um diese zu verwirklichen, entsteht zudem ein deutlich breiterer Wettbewerb um die jeweiligen Finanzierungsbudgets. Neben den NGOs sind auch profit-orientierte Organisationen, Investoren und Institutionen gefordert im Sinne der Agenda 2030 zu handeln. Dadurch wächst nicht nur der Wettbewerb um die Fördermittel, sondern ergibt sich auch die Chance nachhaltige Partnerschaften zwischen dem non-profit- und dem profit-orientierten Sektor. Durch die Chance auf Partnerschaften wird zudem eine wichtige zentrale Voraussetzung der Agenda 2030 umgesetzt, da die UN die partnerschaftlichen Gedanken durch die Nachhaltigkeitsziele explizit fordert und fördert.

Somit stellt die Agenda 2030 NGOs zum einen vor die Herausforderung der formalen Anforderungen, zum anderen auch vor die Herausforderung des steigenden sektorübergreifenden Wettbewerbs, eröffnet aber auch die Chance zu langfristigen und nachhaltigen Partnerschaften. Die NGOs und die Privatwirtschaft sind nun gefordert, die gestellten Herausforderungen zu meistern und die eröffneten Chancen zielgerichtet zu nutzen.

FAZIT:

Chancen und Herausforderungen für NGOs aus der Agenda 2030:

1. Verfügbarkeit neuer Fördermittel der Mitgliedsstaaten für gezielte Aktivitäten und Projekte.
2. Chance zur aktiven Mitgestaltung der Umsetzung für Einzelorganisationen.
3. Durch den Fokus auf „implementierende Arbeiten“ vor Ort, steht entweder die „vor Ort-Präsenz“ oder enge Partnerschaften im Fokus der internationalen Entwicklungshilfe
4. Durch die Agenda 2030 eröffnet sich die Chance zur Öffnung des NGO-Sektors für weitere langfristige Partnerschaften über die klassischen NGO-Netzwerke hinaus – insbesondere privatwirtschaftliche Partnerschaften rücken hier in den Fokus.



3

Erwartungshaltungen
an eine NGO in der
heutigen Zeit

Erwartungshaltungen an eine NGO 3 in der heutigen Zeit

Ausgehend von der Agenda 2030 der UN und dargestellten Veränderungen basierend auf Globalisierung und Digitalisierung hat sich die Erwartungshaltung gegenüber einer NGO in der heutigen Zeit deutlich verändert.

Da NGOs ein sehr breites und vielfältiges Feld abdecken, ist es dienlich, dieses zu typisieren und zu ordnen. Gemeinnützige Organisationen unterscheiden sich in verschiedenen Dimensionen. Die erste Stufe der Typologie ordnet eine Organisation hinsichtlich des Organisations- und Internationalisierungsgrad ein. Der Organisationsgrad unterteilt sich dabei in folgende Entwicklungsstufen:

- **Einzelpersonen und Visionäre:** Das erste Entwicklungsstadium einer NGO liegt bei einer oder mehreren Einzelpersonen, die eine Vision entwickeln und dieser folgen. In diesem Stadium verfügt die NGO noch über keine Mitarbeiter, sondern besteht ausschließlich aus den Gründern der Vision.
- **Solidaritätsgemeinschaften:** Ausgehend von der ersten Entwicklungsstufe gewinnen die Visionäre an Zulauf von Personen, die die ursprüngliche Vision und die damit verbundenen Werte teilen. Die Mitarbeiter zeichnen sich nun durch einen hohen Einsatz ehrenamtlicher Arbeit und intrinsischer Motivation aus.
- **Organisation:** Durch zunehmenden Mittelzufluss und Erfolg der operativen Arbeit entstehen aus den Solidaritätsgemeinschaften Organisationen, die sich dadurch auszeichnen, dass sich zum einen Organisationsstrukturen bilden und zum anderen die regulatorischen Rahmenbedingungen deutlich verändern.

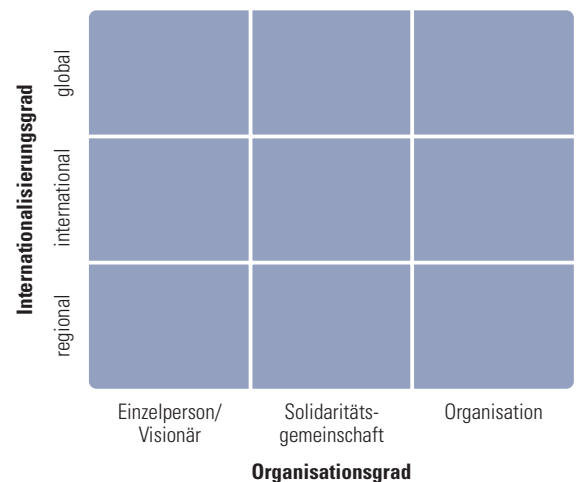


Abb. 6: Erste Stufe der NGO-Typologie

Der Weg von einer Einzelperson zu einer Organisation zeichnet dabei eine Dimension des Reifegrads einer NGO nach. Im Zuge des Reifeprozesses wird meist die Entwicklung von professionellen Arbeitsprozessen und Strukturen unterschätzt.

Der Internationalisierungsgrad unterscheidet zwischen folgenden Ausprägungen:

- **Regionale NGO** fokussiert sich bei der Umsetzung auf die eigene Heimatregion bzw. das eigene Heimatland.
- **Internationale NGO** agiert gezielt in einem anderen Land außerhalb der Heimatregion und finanziert die Aktivitäten primär durch Mittel aus dem Ursprungsland.
- **Globale NGO** setzt die eingeworbenen Mittel in verschiedenen Ländern außerhalb der Heimatregion ein und finanziert die Aktivitäten meist durch Mittel aus verschiedenen Ländern.

Während die erste Stufe der Typologie eindeutige Abgrenzungen erlaubt, so ergibt sich bei der zweiten Stufe der Typologie ein fließender Übergang. Dies liegt daran, dass die zweite Stufe zum einen auf die Spenderstruktur und zum anderen auf den Implementierungsgrad der NGO abzielt. Dabei grenzt die Spenderstruktur zwei wesentliche Bereiche des Mittelzuflusses ab:

- **Privatspender:** Die NGO ist primär durch private Spender und Unternehmenskooperationen finanziert. Die NGO fokussiert sich auf klassisches Fundraising und legt größten Wert auf zielgerichtete Öffentlichkeitsarbeit.
- **Öffentliche Fördermittel:** Die NGO wird zum Großteil durch öffentliche Fördermittel finanziert. Private Spender spielen eine untergeordnete Rolle. Die Nähe zu Drittmittelgebern aus Politik und Gesellschaft steht im Fokus der Mittelbeschaffung.

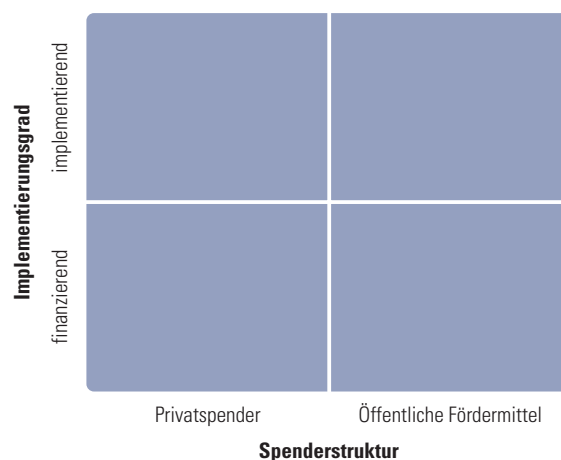


Abb. 7: Zweite Stufe der NGO-Typologie

Die zweite Dimension des Implementierungsgrades unterscheidet zwischen folgenden Ausrichtungen:

- **Finanzierende NGO:** Eine NGO, die sich auf das Eintreiben von Finanzmitteln fokussiert. Die eingetriebenen Mittel werden an eine andere NGO weitergereicht, um damit die Umsetzung spezieller Aktivitäten zu finanzieren.
- **Selbstimplementierende NGO:** Eine NGO, die Finanzmittel sammelt und diese für die Umsetzung spezieller Aktivitäten einsetzt. Sie verfügt über hohe Mitarbeiterzahlen in der jeweiligen Zielregion und deckt die gesamte Wertschöpfungskette vom Mitteleingang bis zur finalen Mittelverwendung durch diese ab.

Ausgehend von dieser Typologie werden im Folgenden die Erwartungshaltung von Privatspendern und Drittmittelgebern (öffentliche Fördermittel) im Detail erläutert. Abschließend wird auf einen Paradigmenwechsel im Bereich der Entwicklungshilfe eingegangen, welcher neue Chancen für NGOs in der heutigen Zeit eröffnet.

3.1 Private Spender – Informationen in Echtzeit als Standard

Traditionell bilden private Spender das Rückgrat der jährlichen Spendeneinnahmen einer NGO. Insbesondere im deutschsprachigen Raum hat sich finanzielles soziales Engagement von Privatleuten über Jahrzehnte etabliert. Dabei werden soziale Einrichtungen und Organisationen unterstützt, die stellvertretend für deren Spender soziale Projekte in allen Teilen dieser Welt finanzieren bzw. realisieren.

Wie eingangs beschrieben breitet sich aktuell unter den Privatspendern verstärkt eine Globalisierungsangst aus, welche insbesondere bei international und global agierenden NGOs zu einem rückläufigen Spendenaufkommen führt. Damit setzt im Bereich der privaten Spender ein Regionalisierungstrend ein, welcher durch die bereits genannten Medienskandale großer NGOs weiter verstärkt wurde. Private Spender fokussieren sich in Folge dessen auf „Altbekanntes“ und wenden sich zunehmend von der internationalen Entwicklungshilfe ab. Fragen wie „Kommt mein Geld auch wirklich den Armen zu Gute?“ oder „Wie viel Geld versickert auf dem Weg in das Zielland?“ prägen die Skepsis der traditionellen privaten Spender.

Die Kombination aus Globalisierungsskepsis und der Gewohnheit der permanenten Verfügbarkeit von gewünschten Informationen verändert die Erwartungshaltung der privaten Spender an eine NGO deutlich. Dies stellt NGOs vor zwei zentrale Herausforderungen:

Die „gläserne NGO“ als Standard der Zukunft

In einer Zeit, in der Menschen auf dem Weg zur Arbeit über das Smartphone Kontostände und Gehaltseinzahlungen prüfen, wächst die Erwartung auch das soziale Engagement „live“ zu verfolgen und zu erleben. Das bedeutet, dass soziale Organisationen mehr denn je gefordert sind, auf höchste Transparenz hinsichtlich der eingesetzten Geldflüsse und deren Wirkung Wert zu legen. Ein durchschnittlicher privater Spender möchte in der heutigen Zeit seine soziale Ader „live“ in Echtzeit erleben.

Dieses „Live-Erlebnis“ definiert jeder Spender individuell. Deshalb muss bei der Kommunikation darauf geachtet werden, dass diese sowohl „weiches Informationsmaterial“, wie beispielsweise Bilder und schriftliche Berichte inklusive dem technischen Hintergrund, aber auch „harte Zahlen“ beinhaltet, die einem direkten Controlling der eingesetzten Mittel gleichkommt.

Um ein solches Spender-Reporting belastbar sicher zu stellen, sind äußerst stringente Strukturen hinsichtlich der Organisationsprozesse und des systemseitigen Informationsmanagements erforderlich. Am Ende muss ein Spender – egal ob für eine internationale oder eine nationale Organisation – in die Lage versetzt werden, zu jeder Zeit das gespendete Geld im Auge zu behalten. Das bedeutet, dass sowohl die Geld- und Materialflüsse, als auch der Fortschritt der jeweiligen Aktivität transparent und nachvollziehbar zur Verfügung gestellt werden müssen.

Durch diese Art der „Kontrolle“ kann die Skepsis des Spenders reduziert werden, da man als Organisation den Spender selbst zum „Controlling“ einlädt und man zeigt, dass die Mittel entsprechend zielgerichtet eingesetzt werden.

Somit kann von Seiten der NGO eine professionelle digitale Schnittstelle zwischen Einsatzort und Spender aufgebaut werden, um somit auch die internationale Entwicklungshilfe als „live“ Erlebnis zu etablieren.

Skepsis und Misstrauen prägen das Verhalten der privaten Spender

Das „Live“-Erlebnis als Standard reduziert vorherrschende Skepsis und schafft Vertrauen

Der Spender wird selbst zum Controller

Das Kompetenzprofil der NGO verdrängt Botschafter, Visionäre und VIPs

Die Strahlkraft von Botschaftern und Visionären verliert an Bedeutung – Kernkompetenzen stehen im Mittelpunkt

Prominente Botschafter, Visionäre und Gründer als Gallionsfigur einer NGO verlieren zunehmend an Bedeutung. Das Kompetenzprofil hinsichtlich der sozialen Projekte und Aktivitäten steht bei den privaten Spendern im Mittelpunkt des Interesses.

Durch die Möglichkeiten des digitalen Zeitalters informieren sich potenzielle Privatspender selbst über die Aktivitäten der NGOs und vertrauen nicht mehr auf die Strahlkraft prominenter Botschafter und Visionäre.

Dies führt zu einem Bruch mit alten Traditionen des Sektors, weg von der Personalisierung hin zur Leistungsbotschaft: Während es über Jahre als Markenzeichen einer Organisation galt, mit einem prominenten Gesicht zu werben, welches persönlich für die richtige Verwendung der Mittel warb, und sich damit quasi persönlich für richtige Mittelverwendung verbürgte, ist dies – auch auf Grund verschiedener Skandale – heute nicht mehr tragfähig. Demnach rückt die inhaltliche Arbeit der Organisationen in den Vordergrund.

Auch wenn Begriffe wie „Produkt“ und „Leistung“ bei sozialen Organisationen meist verrufen sind, so muss man doch feststellen, dass der heutige private Spender höchsten Wert darauf legt zu wissen, für was sein Geld eingesetzt wird und nicht mehr darauf achtet, wer für die Verwendung des Geldes wirbt.

Diese Entwicklung steht auch in engem Zusammenhang mit den Kommunikationskanälen des 21. Jahrhundert. Während traditionell bis heute postalische Aussendungen – insbesondere in der Vorweihnachtszeit – die Fundraising-Aktivitäten der Organisationen bestimmten, muss heutzutage den sozialen Netzwerken in der Online-Welt deutlich höhere Beachtung zukommen. Auch hier gilt das Credo, dass sich ein Spender in kürzester Zeit selbst ein Bild von einer Organisation machen möchte – dies wird dem Spender durch die richtige Präsenz in den sozialen Medien ermöglicht.

FAZIT:

Professionalisierung der NGOs ist unabdingbar

Die aktuellen Anforderungen der privaten Spender bringen die sozialen Organisationen in ein internes Spannungsfeld: Auf der einen Seite sind soziale Organisationen äußerst wertorientiert und sehr „familiär“ organisiert und lehnen daher Organisationselemente von Unternehmen emotional meist ab. Die Erwartungen der privaten Spender machen eine strukturell unternehmensnahe Ausrichtung der Organisation aber unabdingbar. Demnach muss die Führung einer sozialen Organisation den Spagat zwischen Bewahrung traditioneller Werte und digitaler Professionalisierung meistern, um auch zukünftig die Finanzierung des sozialen Engagements sicher zu stellen.

3.2 Drittmittelgeber – Ausschreibungsfähigkeit, Budgetierung und Reporting als Grundlage zum Erhalt von Fördermitteln

Neben den Erwartungen der privaten Spender haben sich sowohl die Erwartungen als auch die Bedeutung von institutionellen Drittmittelgebern verändert.

Effiziente Teilnahme an Ausschreibungsverfahren

Institutionelle Drittmittelgeber wie Bundesministerien, die Weltbank, der Weltwährungsfond, oder die Vereinten Nationen folgen einem sehr strikten und bürokratischen Ausschreibungsverfahren. Diese sollen vor dem Hintergrund der Compliance-Richtlinien die Mittelverwendung im Sinne des Mittelgebers sicherstellen. Allerdings stellen diese Ausschreibungsverfahren eine immense Hürde für die bewerbenden Organisationen dar, v. a. aufgrund des erheblichen manuellen Mehraufwandes, die formalen Kriterien der Ausschreibungsverfahren zu erfüllen. Grund dafür ist meist die sehr eindimensionale Datenlage der Organisationen, welche die Bereitstellung eines formal-konformen Budgets für den Ausschreibungsprozess nahezu unmöglich macht.

Um die Ausschreibungsfähigkeit einer Organisation zu erhöhen bzw. zu ermöglichen, ist es erforderlich, die projektbezogenen qualitativen und quantitativen Daten in einem dynamischen System zu verwalten. Dadurch können die Formalkriterien einer Ausschreibung effizient und zielgerichtet erfüllt werden.

Strukturierte Budgetierung und formalkonformes Projekt-Reporting

Nach erfolgreicher Teilnahme an dem jeweiligen Ausschreibungsprozess muss ein detailliertes und transparentes Reporting über den Projektverlauf hinsichtlich des inhaltlichen und kostenseitigen Fortschritts gewährleistet sein. Dabei unterliegt das Reporting sowohl hinsichtlich der Struktur, als auch der Informationstiefe und der Reporting-Frequenz erneut exakten formellen Kriterien des Drittmittelgebers. Obwohl die formellen Kriterien bis dato nicht vereinheitlicht sind und jeder Drittmittelgeber eine eigene Struktur voraussetzt, so steht doch in jedem Projekt-Reporting insbesondere der „Budget – Ist – Kostenvergleich“ im Mittelpunkt. Neben der erfolgreichen Projektabwicklung zeichnen ein lückenloses und ein den Anforderungen entsprechendes Reporting dafür verantwortlich, wie hoch zukünftige Fördermittel für eine Organisation ausfallen bzw. ob die Organisation künftig mit der Durchführung weiterer Projekte betraut wird.

Da die Anforderungen der verschiedenen Drittmittelgeber voneinander abweichen, stellen die unterschiedlichen Budget- und Reporting-Anforderungen insbesondere international agierende Organisationen vor große Herausforderungen. Die verschiedenen Formalkriterien hinsichtlich des Budgets und des Reportings verursachen bei den meisten Organisationen einen deutlich erhöhten und oft manuellen Arbeitsaufwand. Dies kann auch dazu führen, dass sich Organisationen hinsichtlich der Drittmittelgeber selbst beschränken und sich auf die erforderlichen Strukturen ausgewählter Institutionen fokussieren, obwohl die Organisation auch von anderen Drittmittelgebern profitieren könnten.

Aktuelle Datenlage der NGOs führt zu deutlichen Barrieren bei Ausschreibungsverfahren

Dynamische Budget-Ist-Kostenvergleiche stellen effizientes Projekt-Reporting sicher

FAZIT:

Stringente Arbeitsabläufe und dynamische Datengrundlage sind der Erfolgsfaktor im Bereich der „Fördermittel“

Um den Erwartungen der Drittmittelgeber hinsichtlich der Formalkriterien während der Ausschreibung und der Projektabwicklung gerecht zu werden, steht die Organisation vor der Herausforderung, die internen Prozesse und die eingesetzten Systeme zu optimieren.

Der zentrale Aspekt in diesem Zusammenhang liegt in der Bereitstellung der detaillierten Datenbasis und der flexiblen Bearbeitung bzw. Zusammenstellung der vorhandenen Daten: Jedes einzelne Projekt der Organisation muss auf Basis der Kostenarten budgetierbar und nachverfolgbar sein. Die Struktur des Projekts muss dabei so angelegt werden, dass diese einfach in die vorgegebene Struktur des Drittmittelgebers überführbar ist.

Parallel dazu müssen die internen Prozesse der Informationsbeschaffung darauf optimiert werden. Doppelte Datenerfassungen müssen eliminiert werden und ein zentrales globales System muss zur Verfügung stehen. Dadurch wird der heute übliche Mehraufwand für Ausschreibungen, Budgeterstellung und Projektreporting signifikant gesenkt.

Auch wenn die Einführung eines zentralen Buchhaltungs- und ERP-Systems mit erheblichen Kosten verbunden ist, ist dies insbesondere im Bereich der Drittmittelgeber der zentrale Schlüssel zum Erfolg.

Einer Organisation, die effizient und dynamisch auf Veränderungen hinsichtlich der geforderten Formalkriterien reagieren kann, stehen auch in Zukunft mehr Fördermittel aus verschiedenen Förderbereichen zu als bisher. Somit kann die Organisation in Zeiten rückläufiger Einnahmen aus dem Privatspenderumfeld die Finanzierungen durch Drittmittelgeber deutlich erhöhen und somit den notwendigen Mittelzufluss auch in schwierigen Zeiten sicherstellen.

Darüber hinaus können die formalen Anforderungen der Drittmittelgeber auch als „Übungsgelände“ bezüglich der künftigen Transparenzanforderungen der Privatspender dienen.

3.3 Private Projektentwicklung – der Paradigmenwechsel in der Entwicklungshilfe

Vor dem Hintergrund des globalen Klimawandels, der weltweiten Flüchtlingssituation und der demographischen Entwicklung weltweit entdecken zunehmend auch private Investoren die Entwicklungshilfe. Dabei zeigt insbesondere die Entwicklung hinsichtlich der Finanzierung von Flüchtlingslagern in Krisenregionen, dass die herkömmliche Art der Finanzierung nicht mehr ausreicht. Die „Subventionierung“ von Krisenregionen führt nur in wenigen Fällen zu einer nachhaltigen Verbesserung der dortigen Situation.

Die zunehmende Radikalisierung, die sich auch in dem enormen Zulauf von Populisten in der Politik zeigt, führt dazu, dass im Bereich der privaten Investoren der Wille „etwas zu verändern“ so hoch ist wie nie. Es ist zu beobachten, dass beispielsweise Infrastrukturprojekte in Risikoregionen zunehmend durch die Privatwirtschaft finanziert werden.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass privatwirtschaftliche Investoren die Finanzierung solcher Projekte nicht als „no profit-investment“ ansehen. Insbesondere Infrastrukturprojekte sollen Regionen nachhaltig strukturell entwickeln, Arbeitsplätze und Wirtschaftsräume schaffen und dadurch sowohl sozialen als auch finanziellen Profit erzeugen.

Diese Entwicklung steht auf den ersten Blick im Widerspruch zum ursprünglichen bzw. traditionellen Gedanken der Entwicklungshilfe. Wenn man allerdings diese Entwicklung genauer betrachtet, dann ist der Gedanke der Entwicklungshilfe im Grundsatz derselbe, da private Investoren in erster Linie ein Grundniveau an Wohlstand in einer Region entwickeln werden, um somit einen zukunftsträchtigen Wirtschaftsraum zu entwickeln. Im Zuge der Globalisierung die auch vor den Krisenregionen nicht Halt macht, ergeben sich somit gänzlich neue Perspektiven für die lokale Bevölkerung. Somit stehen die Bemühungen des Privatsektors im Einklang mit der „Agenda 2030 zur nachhaltigen Entwicklung“ der Vereinten Nationen.

Was bedeutet dieser Trend für international und global tätige gemeinnützige Organisationen und wie können diese ihn nutzen?

NGOs geben die Zügel aus der Hand

In der klassischen Entwicklungshilfe implementieren die Organisationen direkt oder indirekt ein definiertes Projekt. Dabei liegt die Projektleitung und die vollständige Verantwortung für die erfolgreiche Projektumsetzung bei der NGO. Das bedeutet, dass sie bei der Umsetzung alle „Zügel“ in der Hand hält und prinzipiell ähnlich wie ein Generalunternehmer auftritt.

Bei einem privatwirtschaftlich-finanziertem Projekt verändert sich die Rolle jedoch deutlich, da die NGO nicht mehr Projektleiter ist, sondern lediglich einen klar definierten Projektbaustein verantwortet und umsetzt. Die Gesamtprojektleitung bzw. die Position des Generalunternehmers liegt in den Händen des privaten Investors. Demnach wird bei der Projektkonzeption des Investors für einzelne Bereiche die Unterstützung einer NGO hinzugezogen. Diese Unterstützung beschränkt sich allerdings auf die echte Kernkompetenz der jeweiligen Organisation. Demnach muss eine Organisation, die in diesem Umfeld unterstützend tätig sein möchte, das eigene Kompetenzprofil exakt definieren und entsprechend damit werben.

NGOs haben kein Monopol auf Entwicklungshilfe – Privatinvestoren betreten die Bühne

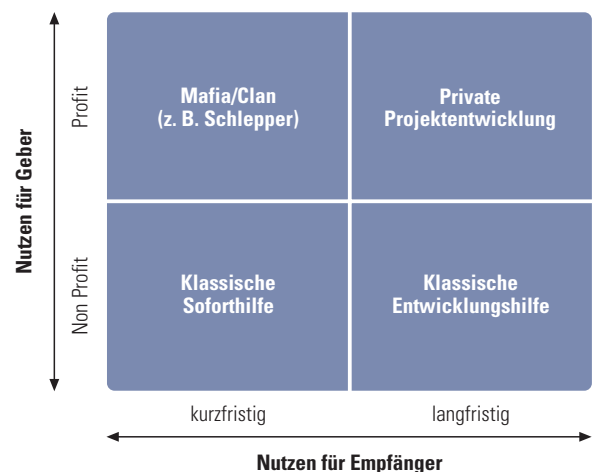


Abb. 8: Positionierung der privaten Projektentwicklung in Bezug auf Entwicklungshilfe

Kernkompetenzen stehen im Mittelpunkt – Die Projektleitung geht von der NGO auf Privatinvestoren über

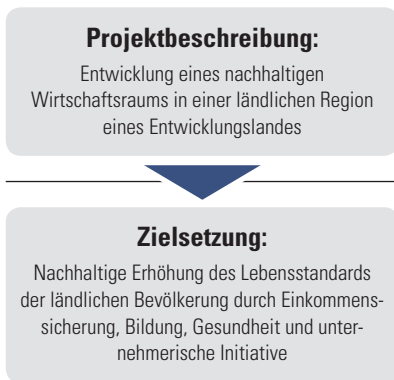


Abb. 9: Exemplarische Private Projektentwicklung und die Rolle der NGO

Projektbaustein	NGO	Privatwirtschaft
Aufbau von Infrastruktur – Straßen, Strom & Wasser		✓
Bau von Schulen und Krankenstationen		✓
Bau von Ausbildungszentren		✓
Schulung der Bevölkerung zur landwirtschaftlichen Ertragssteigerung	✓	
Bau von Fabriken zur Weiterverarbeitung der Agarprodukte		✓
Ausbildung von Lehrkräften (Schulen & Ausbildungszentren)	✓	
Ausbildung von medizinischem Personal	✓	

NGOs als Projektinitiatoren und Inkubatoren für integrierte Entwicklung

Private Projektentwickler sind auf Projektinitiatoren angewiesen, die entsprechende Projektideen liefern, welche im weiteren Verlauf von privatwirtschaftlichen Projektentwicklern umgesetzt werden. Diese wichtige Rolle stellt eine große Chance für NGOs dar, da dadurch klassische Projektaktivitäten deutlich ausgeweitet werden können. Auch wenn dabei die eigentliche Aktivität der NGO nur ein Baustein eines solchen Projekts darstellt, so kann man über diesen Weg die Nachhaltigkeit und die Entwicklung in einer Region deutlich stärker und schneller beeinflussen, als auf dem herkömmlichen Weg durch Spendenfinanzierungen. Der Gedanke der integrierten Entwicklungshilfe wird zudem deutlich vertieft. Hierzu ist es allerdings notwendig, dass NGOs diese Chance erkennen und eine meist vorherrschende Abneigung gegenüber kommerziellen privaten Projektentwicklungen ablegen.

Da alle gemeinnützigen Organisationen an lokale gesetzliche Vorschriften hinsichtlich Gemeinnützigkeit und „NGO-Status“ gebunden sind, ist es zwingend erforderlich, die Rahmenbedingungen für ein Engagement dieser Art detailliert zu prüfen. Da der Grundgedanke der „nachhaltigen Entwicklungshilfe“ auch im Fall eines privaten Projektentwicklers im Mittelpunkt steht, gibt es in allen Ländern Möglichkeiten, Engagements dieser Art einzugehen.

Strategischer Wandel der NGOs

Neben den regulatorischen und organisatorischen Rahmenbedingungen muss eine Organisation selbstverständlich auch die strategische Entscheidung zu diesem Trend treffen. Hierbei spielt die Ausrichtung der Organisation und die Struktur der Spender- und Gebergemeinschaft eine zentrale Rolle. Man muss als Organisation die Frage beantworten können: Akzeptiert meine aktuelle, traditionelle Spender- und Gebergemeinschaft eine Öffnung hin zur Privatwirtschaft und deren Projekte oder nicht?

In diesem Zusammenhang steht vor allem die Öffentlichkeitsarbeit als zentraler Erfolgsfaktor der Organisation im Fokus.

Interne Kernfragen zum Paradigmenwechsel

Eine Organisation, die bereit ist die Chancen des Paradigmenwechsels zu ergreifen, muss folgendes vor jeder Projektbeteiligung prüfen:

- Wie groß ist der Kulturschock für meine Spendergemeinde?
- Tragen meine Mitarbeiter diesen Schritt mit? Wie kann ich meine Mitarbeiter darauf vorbereiten?
- Besitzt meine Organisation die notwendige Kompetenz?
- Habe ich die notwendige Basis vor Ort, um ein solches Projekt anzunehmen?

FAZIT:

Privatwirtschaft und soziale Aktivitäten wachsen zusammen

Dies führt zu einem deutlichen Paradigmenwechsel, denn traditionell gemeinnützige Organisationen grenzen sich emotional und inhaltlich von den übrigen – profit- und kapitalmarktorientierten – Sektoren ab. Diese Gegenpole werden durch den Trend zum „Paradigmenwechsel in der Entwicklungshilfe“ größtenteils aufgehoben. Dies zeigt, dass die aktuellen weltpolitischen Entwicklungen – die Auslöser für die „Agenda 2030 zur nachhaltigen Entwicklung“ sind – dazu führen, dass die verschiedenen Wirtschaftssektoren enger zusammenwachsen. Ein „Aufeinander-Zugehen“ aller Parteien in den Sektoren ist erforderlich.

4

Resultierende
Herausforderungen
für NGOs



NONPROFIT



FOR PROFIT

Resultierende Herausforderungen für NGOs 4

Ausgehend von der Typologie der NGOs resultieren aus den unterschiedlichen Erwartungshaltungen verschiedene Herausforderungen, die es zu meistern gilt.

Um das Maß des Anpassungsbedarfs zu ermitteln, sind folgende Schritte unverzichtbar:

- Ermittlung der aktuellen strategischen Positionierung
- Definition der gewünschten strategischen Zielpositionierung
- Einordnung der Werthaltung der eigenen Mitarbeiter

Aus der Ermittlung der aktuellen Positionierung und der Definition der gewünschten Zielpositionierung resultiert der Umfang und die Tiefe des Anpassungsbedarfs, wobei den zu bewältigenden Herausforderungen unterschiedliche Priorisierung zukommt.

Unabhängig von der Positionierung hinsichtlich der Typologie der NGO, erkennt man insbesondere in der jüngsten Vergangenheit, dass der Wettbewerb innerhalb der NGOs deutlich gestiegen ist. Dabei gilt zu beachten, dass beispielsweise auch Einzelpersonen und Visionäre im Wettbewerb zu etablierten professionellen Organisationen stehen, da es hier hinsichtlich des Internationalitätsgrades, der Spenderstruktur und des Impementierungsgrades alle denkbaren Ausprägungen gibt.

Um zu entscheiden, vor welchen Herausforderungen die eigene Organisation steht, ist es zwingend erforderlich, das individuelle strategische Zielbild der Organisation zu definieren. Neben dem Zielbild hinsichtlich der Typologie müssen in diesem Zusammenhang die gewünschten zukünftigen Spendergruppen festgelegt werden, da diese maßgeblich die Ansprüche an die NGO definieren. Ausgehend von den künftigen Spenderzielgruppen wird zudem das direkte Wettbewerbsumfeld der Organisation bestimmt.

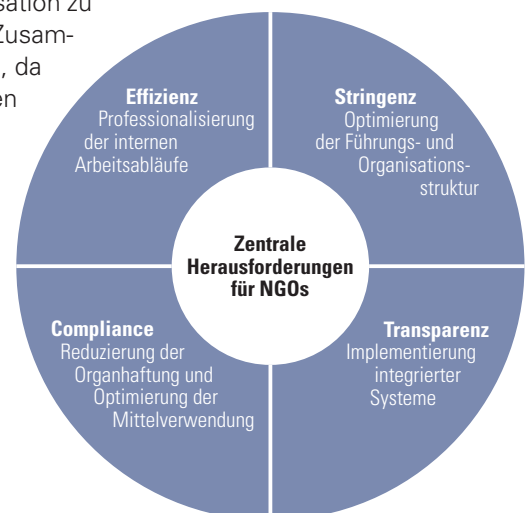


Abb. 10: Die 4 Herausforderungen einer NGO im 21. Jahrhundert

4.1 Effizienz – Professionalisierung der internen Arbeitsabläufe

Die internen Arbeitsabläufe sind der Schlüssel zu einer effizienten und professionellen Organisation.

Der Weg von „Einer-für-Alle“ zu einer strukturierten Prozesslandkarte ist der Schlüssel zur Effizienz

Aufgrund der Historie ist bei gemeinnützigen Organisationen oftmals eine „Einer für alles“-Struktur zu erkennen. Insbesondere langjährige Mitarbeiter sind es gewohnt, in allen Bereichen mit anzupacken oder auszuhelfen. Zudem kann man beobachten, dass die Mitarbeiter ihre Kompetenzen über die Jahre selbst aufgebaut haben, ohne dass sie eine entsprechende Ausbildung in dem jeweiligen Arbeitsbereich haben. Dies ist per se nicht negativ zu beurteilen, allerdings ist es für eine effiziente Organisation wichtig, dass die Aufgabenbereiche klar definiert und abgegrenzt sind.

Der Schlüssel zu optimierten internen Arbeitsläufen besteht in einer klaren Prozessstruktur. Dabei ist es elementar wichtig, dass der jeweilige Mitarbeiter genau weiß, was im Prozessschritt vor und nach ihm passiert.

Bei einer NGO geht es in der Verwaltung dabei vor allem um Informationsverarbeitung. Dies lässt sich am Beispiel der Öffentlichkeitsarbeit veranschaulichen:

Ein Mitarbeiter, der den Auftritt der Organisation in den Sozialen Medien verantwortet, konzentriert sich auf die aktuellen Trends der Onlinegemeinde. In Abhängigkeit von diesen Trends definiert er täglich den Bedarf hinsichtlich kurzer Geschichten und Bilder, die über die entsprechenden Plattformen verteilt werden. Diese Informationsanforderung wird an die Kollegen für Dokumentation weitergegeben und dort entsprechend final aufbereitet. Dafür muss der Kollege für Dokumentation genaue Kenntnis bzgl. Format und Gestaltung des Onlinebeitrags haben, damit die Nachar-

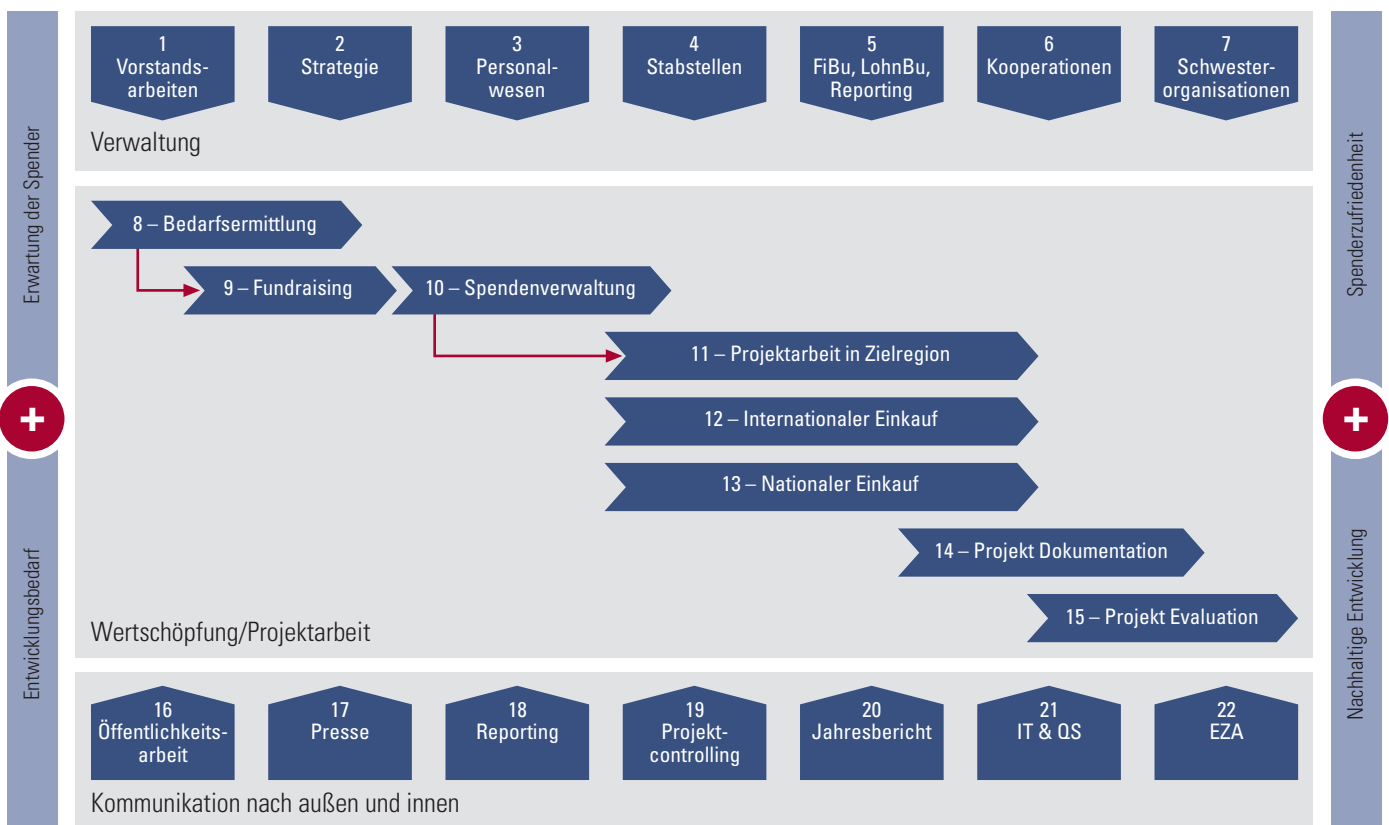


Abb. 11: Landkarte der Kernprozesse einer NGO

beiten an den jeweiligen Bildern und Geschichten minimiert werden und der Fokus des Verantwortlichen für Soziale Medien kann dadurch weiter auf der Darstellung der Organisation in den entsprechenden Plattformen liegen und nicht in der Aufbereitung der notwendigen Information.

Bei der Optimierung der Arbeitsprozesse steht also das „Lieferanten-Kunden“-Verständnis im Mittelpunkt.

Besonderheiten bei international und global implementierenden NGOs

International und global implementierende NGOs stehen im Kontext der internen Arbeitsabläufe vor besonderen Herausforderungen. Dies ist zum einen auf die Vielfältigkeit der möglichen internationalen bzw. globalen Strukturen und zum anderen auf kulturelle Unterschiede zwischen dem „Mutterland“ und den „Zielländern“ der Organisation zurückzuführen.

Um im internationalen bzw. globalen Umfeld eine effiziente und transparente Umsetzung der entsprechenden Projekte zu gewährleisten, ist der Aufbau von lokalen Organisationsstrukturen von entscheidender Bedeutung.

Aus rechtlicher Sicht gibt es dabei verschiedene Konstrukte, welche erhebliche Auswirkungen auf die internen Arbeitsabläufe der Organisation haben:

- **Schwesterorganisation in der Zielregion:** Eine Schwesterorganisation in der jeweiligen Zielregion stellt eine rechtlich unabhängige Organisation dar. Demnach gibt es innerhalb der Schwesterorganisation nicht nur eine eigene Führungs- und Organisationsstruktur, sondern auch eigene (unabhängige) Arbeitsprozesse. Um die Arbeitsprozesse in der Heimatorganisation effizient zu gestalten, müssen die notwendigen Nahtstellen mit der Schwesterorganisation klar definiert sein. Aufgrund der rechtlichen Unabhängigkeiten besteht allerdings auch eine disziplinarische und methodische Unabhängigkeit zur Heimatorganisation. Dies muss sowohl bei der Optimierung als auch bei der Dokumentation der vertikalen Arbeitsschritte und deren Nahtstellen berücksichtigt werden.
- **Tochterorganisation in der Zielregion:** Eine Tochterorganisation in der jeweiligen Zielregion ist ebenfalls rechtlich eigenständig, allerdings hat die Mutterorganisation direkten Zugriff auf die Führungs- und Organisationsstrukturen der lokalen Organisation. Dadurch können auch die internen Arbeitsprozesse direkter aufeinander ausgerichtet werden, da die Mutterorganisation sowohl disziplinarisch als auch methodisch der Tochtergesellschaft voransteht. Dadurch kann eine Tochterorganisation aus Sicht der Prozesslandkarte vollständig integriert werden.
- **Betriebsstätte in der Zielregion:** Im Unterschied zu einer Schwester- oder Tochterorganisation in der Zielregion, zeichnet sich eine Betriebsstätte dadurch aus, dass diese rechtlich nicht unabhängig von der Heimatorganisation ist. Die Verzahnung zwischen der Heimatorganisation und der Betriebsstätte ist im Vergleich zur Schwester- und Tochterorganisation deutlich höher. Dies führt auf Ebene der Führungs- und Organisationsstruktur zu deutlichen Unterschieden. Im Bereich der Arbeitsprozesse und deren Nahtstellen unterscheidet sich eine Betriebsstätte nicht von einer Tochterorganisation, da auch hier die disziplinarische und methodische Hoheit bei der Heimatorganisation liegt.
- **Partnerorganisation in der Zielregion:** Eine Partnerorganisation in der Zielregion zeichnet sich durch maximale Unabhängigkeit und Lokalität gegenüber der Heimatorganisation aus. Der Zugriff auf die Arbeitsprozesse einer Partnerorganisation ist

Prozesseitig ist der Durchgriff auf eine Schwesterorganisation nur schwer möglich

Eine Tochtergesellschaft muss prozesseitig vollständig integriert werden – Konzernstrukturen

Eine Betriebsstätte muss ebenfalls vollständig integriert werden

Eine Partnerorganisation ist aufgrund von maximaler Unabhängigkeit nur vertraglich integrierbar

über rechtliche Konstrukte lediglich durch die Schließung entsprechender Kooperationsverträge und rechtlicher Vereinbarungen möglich. Die lokale Partnerorganisation hat meist keinerlei Verbindung zur „Heimatorganisation“, sondern ist meist eine lokale NGO, die als Stellvertreter für die Heimatorganisation die jeweiligen Projekte implementiert. Diese kann auf Grund ihrer Unabhängigkeit nicht in die Prozesse der Heimatorganisation integriert werden. Hier ist es von zentraler Bedeutung, dass die notwendigen Informationen und Zugriffe in einem rechtlich belastbaren Vertrag festgehalten werden. Hinsichtlich der disziplinarischen und methodischen Hoheit stehen hier auch lediglich vertragliche Vereinbarungen zur Verfügung.

Direkte Projektbetreuung ist fester Bestandteil der Prozesslandkarte

- **Direkte Projektbetreuung im Zielland ohne lokale Strukturen:** Insbesondere Einzelpersonen, Solidaritätsgemeinschaften und kleine Organisationen benötigen keinerlei lokale Strukturen, sondern unterstützen punktuelle Einzelprojekte. Diese werden direkt und selbst betreut. Demnach liegen alle Arbeitsprozesse im Bereich der eigentlichen Organisation, da die Empfänger der Unterstützung nicht Bestandteil der Prozesskette sind. Die direkte Projektbetreuung ohne lokale Strukturen ist allerdings für gewachsene Organisationen auf Grund der Größe und meist Vielzahl an Projektaktivitäten nicht möglich.

Um die Arbeitsprozesse in einer international bzw. global agierenden Organisation zu optimieren, ist es neben den dargestellten rechtlichen Konstrukten von entscheidender Bedeutung, dass die Mitarbeiter der Heimatorganisation die Kultur und die Arbeitsweise der lokalen Kollegen in der Zielregion im Detail kennen, verstehen und berücksichtigen. Nur so wird es gelingen, die für den Erfolg der Transformation entscheidenden lokalen Kollegen erfolgreich einzubinden.

Kulturellen Unterschieden muss Rechnung getragen werden

Darüber hinaus muss jeder Mitarbeiter, der in der Heimatorganisation die Projektarbeit und damit die Kernkompetenzen der Organisation nach außen vermitteln möchte, intensive Kenntnis über den Verlauf der Projektarbeit besitzen. Dies kann wiederum nur durch regelmäßige Besuche der Zielregionen sichergestellt werden. Demnach müssen die Mitarbeiter der Heimatorganisation einen ausgeprägten Reise willen mit sich bringen.

Durch den Aufbau einer Matrix-Struktur gewinnt man Methodenhoheit

Im Falle von Tochterorganisationen, lokalen Betriebsstätten und lokalen Partnerunternehmen mit entsprechenden Kooperationsverträgen müssen die Mitarbeiter der Heimatorganisation zudem verinnerlichen, dass sie sich gegenüber den lokalen Mitarbeitern zumindest in einer methodischen Führungsposition befinden.

Dies gilt insbesondere für die Finanzabteilung der Heimatorganisation, da internationale bzw. globale Strukturen teils erhebliche Auswirkungen auf die Rechnungslegung haben.

Auswirkungen internationaler Strukturen auf das Rechnungswesen

Eine Organisation, die eine Tochterorganisation oder eine lokale Betriebsstätte im jeweiligen Zielland betreibt, muss diese Tatsache im Bereich des Rechnungswesens berücksichtigen. Sprich: Die Organisation unterliegt sowohl nach internationalen als auch nach nationalen Rechnungslegungsvorschriften der Konsolidierungspflicht hinsichtlich des Jahresabschlusses.

Darüber hinaus sind die lokalen Organisationseinheiten meist auch der lokalen Rechnungslegung des jeweiligen Ziellandes unterworfen mit der Folge, dass die Organisation unterschiedliche Jahresabschlussregularien berücksichtigen muß.

Dies kann je nach Organisationsstruktur erheblichen Mehraufwand auf Seiten der Mitarbeiter bedeuten und die Führung der Organisation sehr leicht in rechtliche Grau-

zonen führen. Deshalb sind insbesondere im Bereich der Finanzen internationale bzw. globale Prozessketten unerlässlich.

Dabei müssen die zu erfassenden Daten und die Verantwortlichkeiten klar definiert werden. Die Verbuchung von Geldeingängen und Projektaufwendung stellt dabei die kleinere Hürde da. Der rechtliche Eigentumsübergang von der Heimatorganisation auf die lokale Organisationseinheit ist allerdings je nach Zielland sowohl entsprechend lokaler Regularien als auch vor dem Hintergrund der internationalen Rechnungslegung genauer zu prüfen und entsprechend darzustellen.

In diesem Zusammenhang müssen die jeweiligen Mitarbeiter der Finanzabteilungen sehr eng zusammenarbeiten, um eine ordnungsgemäße Buchführung sicherzustellen.

Weiterhin stellt die korrekte Verbuchung aller Geschäftsvorfälle inkl. der Bilanzierung von Umlauf- und Anlagevermögen das Rückgrat der notwendigen Transparenzanforderungen an eine NGO dar. Deshalb muss der Leiter Finanzen der Heimatorganisation die Gesamtorganisation inkl. aller Tochterorganisationen und Betriebsstätten aus buchhalterischer Sicht leiten und verantworten.

Eine international bzw. global agierende NGO mit einer Tochterorganisation oder Betriebsstätte in der Zielregion hat in diesem Bereich meist die größten Potenziale hinsichtlich der Effizienzsteigerung. Um diese Potentiale auch nachhaltig verwirklichen zu können, müssen innerhalb der Organisation einheitliche Strukturen im Bereich des Rechnungswesens bestehen. Dies bedeutet, dass die Organisation bspw. über einen zentralen Kontenplan verfügen muss, damit insbesondere die notwendige Konsolidierung korrekt und effizient durchgeführt werden kann. Darüber hinaus müssen die entsprechenden Organisationseinheiten auch in dem jeweiligen Finanzbuchhaltungssystem wieder zu finden sein. Auf Grund des technologischen Fortschritts in allen Teilen der Welt ist auch die Einführung eines einheitlichen Buchhaltungssystems keine Utopie mehr, sondern vielmehr eine Grundvoraussetzung, um im Bereich Finanzen nachhaltige Transparenz zu schaffen.

Kernfragen des globalen Rechnungswesens

- Wer verbucht Geldzuwendungen an die Organisationseinheit in der Zielregion?
- Wer verbucht entstandene Projektaufwendungen?
- Wer verbucht international eingekaufte Ware als Vorräte?
- Wann gehen die Vorräte in den Bestand der lokalen Organisationseinheit über?
- Wer erfasst Lagerzugänge und –entnahmen und wie werden diese buchhalterisch erfasst?
- Wie werden Gebäude, Fahrzeuge und Maschinen in der Zielregion bewertet und abgeschrieben?
- Wer verantwortet die korrekte Erfassung des Anlagevermögens?
- Wann sind wo Jahresabschlüsse abzugeben?
- Wie sehen die abzugebenden Jahresabschlüsse (lokal und global) strukturell aus?

FAZIT:

Entlastung der Mitarbeiter und Schaffung der Basis für Transparenz

Durch die Schaffung eines Prozessverständnisses innerhalb der Organisation wird der Grundstein für die zukünftige Transparenz gelegt. Dies führt zudem zu einer deutlichen Entlastung der Mitarbeiter, welche sich dadurch künftig noch stärker auf die jeweiligen Kernkompetenzen konzentrieren können. Im Gegensatz zu einem wirtschaftlichen Unternehmen steht bei der Prozessoptimierung einer NGO nicht die „Mitarbeiteroptimierung“ im Sinne einer Reduzierung der Personalkosten im Vordergrund. Bei einer NGO geht es vielmehr darum, die aktiven Mitarbeiter effizient in den Prozessen einzusetzen, um somit Freiraum für weiteres Wachstum der Organisation zu schaffen.

Eine Organisation, der es gelingt – auch unter Berücksichtigung internationaler und globaler Besonderheiten – die internen Prozesse entsprechend zu optimieren, wird einen erheblichen Wettbewerbsvorteil im Markt haben und zudem über einen motivierten und nicht überlasteten Mitarbeiterstamm verfügen.

4.2 Stringenz – Optimierung der Führungs- und Organisationsstruktur

Repräsentanz vs. Haftung – die klare Trennung zwischen Gremien und Organen

Die Führungsstruktur einer NGO zeichnet sich primär durch zwei wesentliche Elemente aus. Zum einen besteht diese meist aus Gremien, welche die NGO nach außen repräsentieren. Zum anderen existieren in jeder NGO Organe, die verschiedene Aufgaben von der Kontrolle über die operative Verantwortung erfüllen. Der elementare Unterschied dieser beiden Organe besteht in der organschaftlichen Haftung, welche lediglich bei den rechtlichen Organen der Organisation liegt.

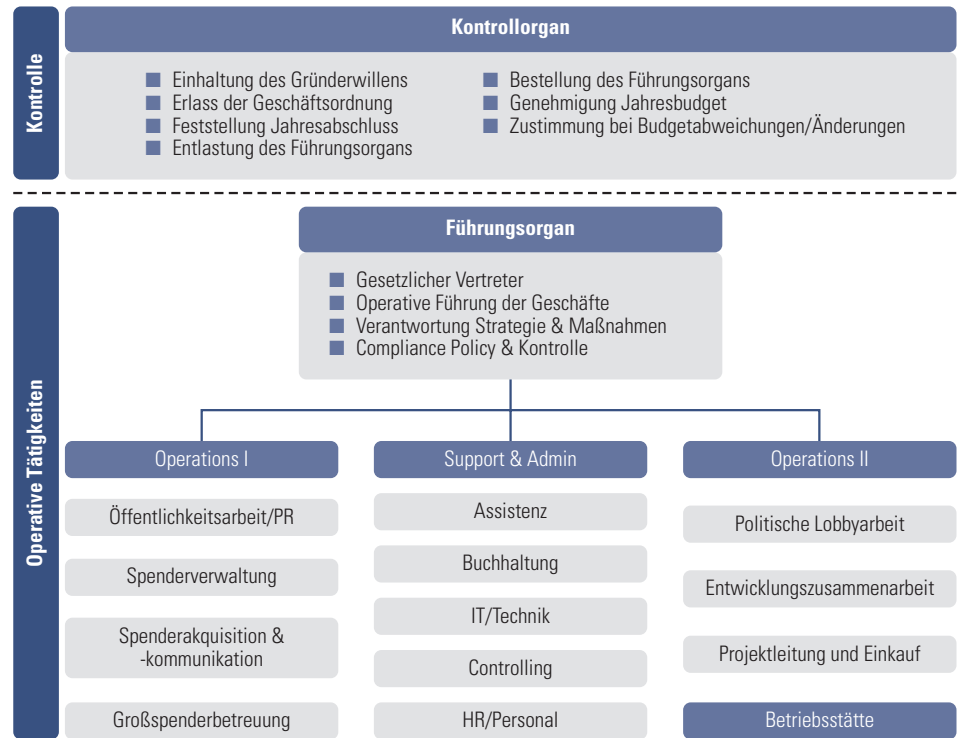


Abb. 12: Exemplarische Darstellung einer NGO-Konzernstruktur

Wenn auch NGOs verschiedene rechtliche Formen annehmen können, verfügen sie doch alle über ein Kontroll- und ein operatives Führungsorgan. Diese sind vergleichbar mit einem Aufsichtsrat und einem Vorstand einer Aktiengesellschaft.

Der Compliance-Blickwinkel fordert eine klare inhaltliche Abgrenzung zwischen Kontroll- und Führungsorgan

Insbesondere große historisch gewachsene Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass diese beiden zentralen Organe oftmals nicht klar voneinander abgegrenzt werden. Dies führt zu einer – vor allem aus haftungsrechtlicher Sicht – schwierigen Situation.

Das Kontrollorgan – Kontrolle durch Kompetenz und Dynamik

Die originäre Aufgabe des Kontrollorgans einer gemeinnützigen Organisation besteht darin, durch Kompetenz, das laufende Tagesgeschäft hinsichtlich der Einhaltung von Strategie und Ausrichtung der Organisation zu kontrollieren.

Demnach muss innerhalb des Kontrollorgans sichergestellt werden, dass die entsprechenden Kompetenzen zur fachmännischen Beurteilung des täglichen Geschäfts vertreten sind.

Darüber hinaus müssen die Mitglieder des Kontrollorgans auch hinsichtlich der Anpassung an aktuelle Rahmenbedingungen, dafür sorgen, dass man strategisch den aktuellen Trends folgt. Dies erfordert von Seiten des Kontrollorgans ein ausgeprägtes Maß an Dynamik hinsichtlich der Identifikation und Bewertung gesellschaftlicher, politischer und technologischer Entwicklungen.

Ein kompetentes Kontrollorgan prüft das operative Geschäft vor dem Hintergrund der strategischen Ausrichtung

Die aktuelle NGO-Realität sieht aber meist anders aus: Ehemalige operative Führungskräfte wechseln direkt aus dem operativen Tagesgeschäft in das Kontrollorgan. Dadurch nimmt das Kontrollorgan weniger die Rolle des Kontrolleurs ein, sondern viel mehr die Rolle eines Ältestenrats, besetzt mit verdienten ehemaligen Führungskräften.

Nicht selten zeichnen sich diese Kontrollorgane auch durch spezielle Besonderheiten wie „Kooption“ aus. Kooption innerhalb des Kontrollorgans führt – da es per Definition die Wahl neuer Mitglieder durch die bestehenden Mitglieder darstellt – zu einer geschlossenen, autonomen privilegierten Gemeinschaft. Daraus resultiert, dass ein neues Mitglied im Kontrollorgan in erster Linie zu den bestehenden Mitgliedern passen muss, ungeachtet von vorhandenen Kompetenzen. Die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft des Organs ist unter diesen Voraussetzungen stark in Frage zu stellen.

Kooption verhindert Erneuerung

Das Führungsorgan – Verantwortung für das operative Geschäft

Die operative Führung einer gemeinnützigen Organisation verantwortet das laufende Tagesgeschäft. Dabei haben die Führungskräfte nicht nur Personalverantwortung, sondern insbesondere eine große organschaftliche Haftung über die Organisation.

Insbesondere die haftungsrechtliche Verantwortung der Führungskräfte wird in vielen Organisationen stark vernachlässigt. Um dieser Verantwortung gerecht zu werden, müssen die Führungskräfte einer gemeinnützigen Organisation zu jeder Zeit über den aktuellen Stand des operativen Geschäfts im Detail informiert sein. In diesem Zusammenhang greifen die optimierten Arbeitsprozesse in die Führungsstruktur dahingehend ein, dass auf Basis der Arbeitsprozesse eine klare interne Reporting- und Controlling-Struktur aufgebaut werden kann. Diese gibt den Führungskräften Auskunftsfähigkeit sowohl gegenüber dem internen Kontrollorgan, als auch gegenüber Dritten.

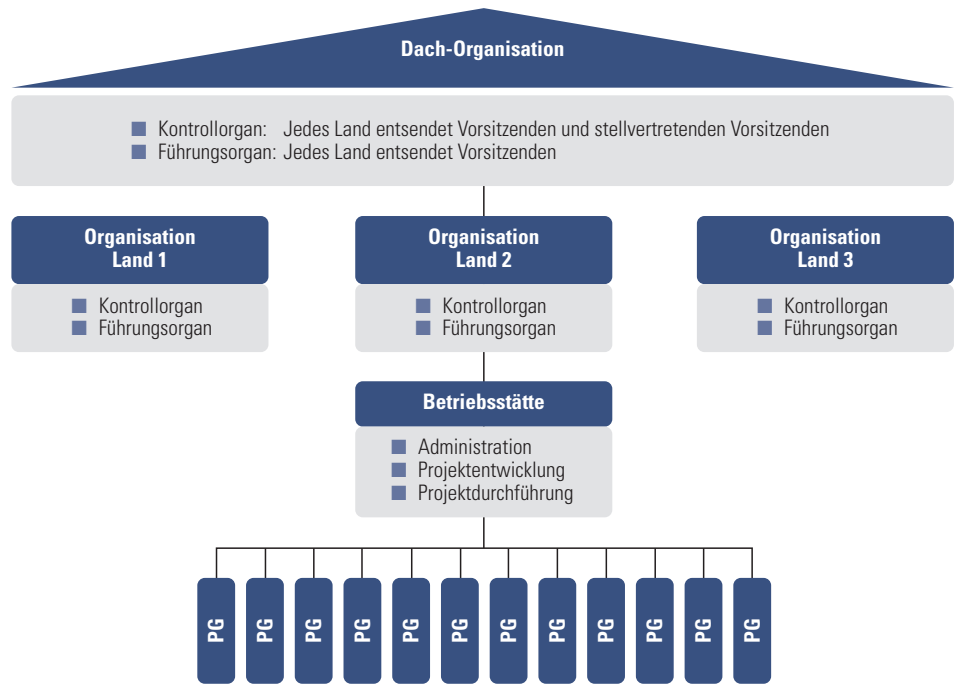
Das Führungsorgan trägt die Organhaftung der Organisation

Die Organisationsstruktur – Sicherstellung des haftungsrechtlichen Rahmens

Da das Führungsorgan vollumfänglich für das operative Geschäft verantwortlich zeichnet, kommt der Organisationsstruktur – insbesondere bei internationalen bzw. globalen Organisationen – eine zentrale Rolle zu. Dabei gibt es eine Vielzahl möglicher Organisationsstrukturen, die sich hinsichtlich des rechtlichen Rahmens deutlich unterscheiden:

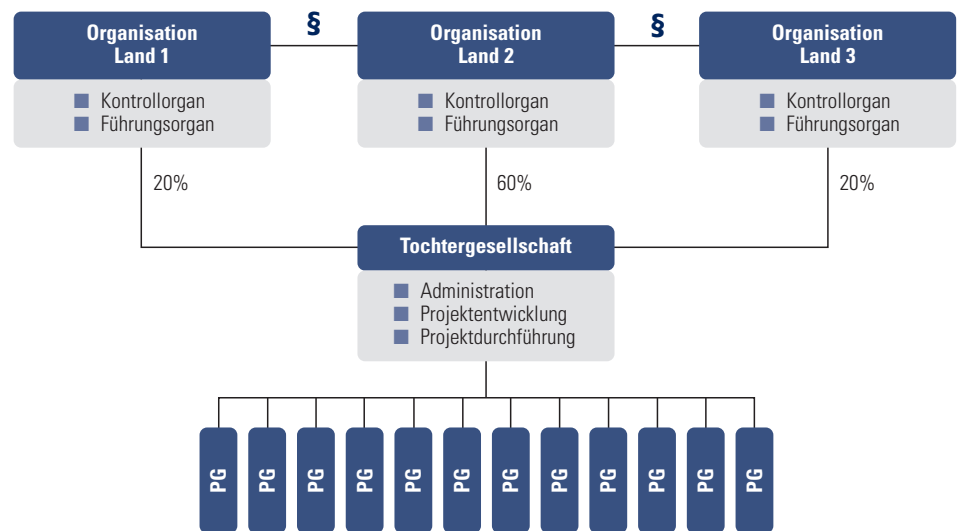
- Die **Dach-Organisation** vereint verschiedene Schwesterorganisationen und schafft dadurch klare Organisationsstrukturen. Sie steht allen bisher existierenden Schwesterorganisationen voran und bildet somit die rechtliche Mutterorganisation. Mit diesem Modell werden bestehende Strukturen – auch in rechtlichen Aspekten – beibehalten. Die strategische Ausrichtung, Kommunikation und der Außenauftritt werden stringenter.

Abb. 13: Exemplarische Darstellung einer Dachorganisation



- Die **Beteiligungorganisation** reorganisiert die Kombination aus Betriebsstätte und verschiedenen Schwesterorganisationen. Dabei wird die Betriebsstätte zum Tochterunternehmen aller Schwesterorganisationen. Die Schwesterorganisationen schließen ihrerseits untereinander Kooperationsverträge, um die jeweiligen Verantwortungen klar zu definieren. Damit wird die Verantwortung für die Betriebsstätte auch von allen Schwesterorganisationen und den Führungsorganen übernommen. Die Verantwortung teilt sich in diesem Modell allerdings in Abhängigkeit der Beteiligungshöhe auf.

Abb. 14: Exemplarische Darstellung einer Beteiligungorganisation



- **Konzernstrukturen (Töchterunternehmen):** Eine dritte Möglichkeit besteht darin, die eigentliche Schwesterorganisation aufzulösen und in eine internationale Organisation zu verschmelzen. Damit entsteht eine klassische Konzernstruktur und die bisherige Betriebsstätte wird eine klassische Tochter der neuen internationalen Organisation, welche künftig einfache Niederlassungen in den Ländern

der ehemaligen Schwesterorganisationen unterhalten. Damit trägt das Führungsorgan der internationalen Organisation die Verantwortung für das gesamte operative Geschäft in allen einzelnen Ländern und der Betriebsstätte.

Die Matrix-Organisationsstruktur sichert die effizienten Arbeitsprozesse

Um insbesondere bei einer internationalen bzw. globalen Organisation, welche eine der drei Organisationsstrukturen umgesetzt hat, die Effizienz der Arbeitsprozesse sicherzustellen, sollte eine Matrix-Organisationstruktur eingeführt werden.

Dadurch werden disziplinarische und methodische Mitarbeiterführung voneinander getrennt. Dies ist insbesondere für alle Arbeitsprozesse mit direkten Nahtstellen zu anderen Organisationseinheiten von Nöten, um die gewünschte Effizienz hinsichtlich der Einheitlichkeit und Korrektheit der Arbeiten sicherzustellen.

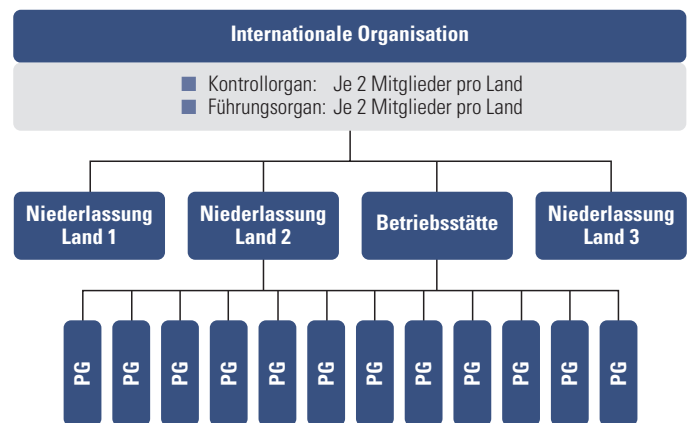


Abb. 15: Exemplarische Darstellung einer Konzernstruktur

FAZIT:

Vorreiterrolle durch kompetente Eigenkontrolle und Stringenz

Durch die Schaffung von stringenten Führungs- und Organisationsstrukturen wird auf der einen Seite der haftungsrechtliche Rahmen der Führungskräfte transparent definiert. Zum anderen stellt die Stringenz in der Organisationsstruktur die Umsetzung der optimierten Arbeitsprozesse insbesondere im internationalen bzw. globalen Rahmen sicher.

Darüber hinaus ist eine Organisation, welche die eigenen Führungsstrukturen anpasst, in Bezug auf die eigene Glaubwürdigkeit, interne Kompetenzen und Eigenkontrolle im Wettbewerbsvergleich in der Vorreiterrolle.

4.3 Compliance – Reduzierung der Organhaftung und Optimierung der Mittelverwendung

Vertrauen zurückgewinnen – Compliance im Fokus

Ein – wenn nicht das – zentrale Thema in einer gemeinnützigen Organisation ist Compliance. Definitionsgemäß handelt es sich dabei um die Einhaltung von Gesetzen und organisationsinternen Regeln und Maßstäben. Demnach spiegeln die Compliance-Richtlinien einer gemeinnützigen Organisation auch das interne Wertesystem wider. Das eingangs erwähnte Misstrauen gegenüber einer NGO muss durch eine stringente, transparente und detaillierte Compliance-Richtlinie reduziert werden. Insbesondere die letzten Jahre waren immer wieder geprägt von verschiedenen Skandalen. Die Hintergründe und der Wahrheitsgehalt der Skandale mögen sehr unterschiedlich sein, in der öffentlichen Wahrnehmung jedoch hat der gesamte NGO-Sektor einen starken Image-Schaden genommen.



Abb. 16: Compliance Ziele für NGOs

Reduzierung der Organhaftung

Organhaftung birgt immense Risiken

Infolge möglicher Imageschäden durch Skandale und Angriffe von außen, hat bei jeder Art von gemeinnütziger Organisation die Organhaftung erste Priorität. Die operativ verantwortlichen Organe müssen dabei sicherstellen, dass die Organisation ausnahmslos legal tätig ist.

Um dies gegenüber Dritten mit Gewissheit vertreten zu können, müssen die verantwortlichen Organe zu jeder Zeit entsprechend über das operative Geschäft informiert sein.

Demnach stellen die Compliance-Richtlinien das Fundament des internen und externen Reportings dar. Jede Aktivität der Organisation muss vor dem Hintergrund der Compliance geprüft werden.

Dabei umfasst das Thema Compliance nicht nur die internen Werte der NGO, sondern insbesondere die externen Regularien und rechtlichen Anforderungen. Diese erstrecken sich von den Grundsätzen der ordnungsgemäßen Buchführung, über Jahresabschlusspflichten, bis hin zur Fürsorgepflicht der Organe gegenüber den Mitarbeitern.

Verstöße gegen externe Regularien und Gesetzgebungen führen nicht nur zu Skandalen und arbeitsrechtlichen Konsequenzen für die verantwortlichen Führungskräfte, sondern oftmals zu Ermittlungen der Staatsanwaltschaft gefolgt von Freiheitsstrafen.

Deshalb sollten Führungskräfte höchstes Augenmerk auf dieses Thema lenken, um die damit verbundenen persönlichen Risiken zu minimieren.

Optimierung der Mittelverwendung

Neben den gesetzlichen Rahmenbedingungen, fließt in die Compliance-Richtlinien auch das Wertesystem der Organisation ein.

Hierbei stehen insbesondere moralische Werte im Vordergrund jeder Organisation. Diese reichen vom Umgang der Mitarbeiter untereinander bis hin zur nachhaltigen und korrekten Umsetzung der jeweiligen Aktivitäten.

Insbesondere international und global agierende Organisationen stehen hier oft vor klassischen Problemen wie Korruption, Veruntreuung, Unterschlagung und zweifelhafter Mittelverwendung. Um dagegen adäquate Prozesse zu entwickeln, ist oft eine forensische Analyse der Arbeitsabläufe, der involvierten Personen und Geschäftspartner vonnöten. Diese forensische Analyse gelingt in den seltensten Fällen ohne externe Unterstützung, zumal diese zwei zentrale Vorteile mit sich bringt: Zum einen gehen externe Analysten unvoreingenommen durch alle Bereiche der Organisation. Zum anderen können die Mitarbeiter – unabhängig davon, ob diese in der Mutterorganisation oder bei einer Tochterorganisation arbeiten – davon ausgehen, dass die Analysten unabhängig sind und nicht zu eventuell bestehenden „Seilschaften“ gehören. Dadurch erhält man ein ehrliches und transparentes Bild und kann gemeinsam geeignete Gegenmaßnahmen einleiten.

Vor allem im internationalen Kontext ist es wichtig, dass man dabei die kulturellen Hintergründe der jeweiligen Länder und die gewachsenen Strukturen versteht und berücksichtigt. Insbesondere muss eine forensische Analyse die landesüblichen Werte und Moralvorstellungen berücksichtigen und kann daher nicht aus der Sichtweise eines beispielsweise deutschen Rechts- und Unrechtsempfindens durchgeführt werden.

Auf Basis der beschriebenen forensischen Analyse kann die Organisation die Mittelverwendung durch Minimierung der Möglichkeiten von zweifelhaftem Mittelabfluss optimieren. Das Optimierungspotenzial ist dabei landesspezifisch zu ermitteln und kann nicht verallgemeinert werden.



Abb. 17: Traditionelles Stufenproblem der finanzierenden NGOs

Bekämpfung von Korruption bei Bautätigkeiten

Traditionell bieten insbesondere Bauaktivitäten eine Vielzahl von Korruptionsmöglichkeiten. Diese reichen von übertriebenen Material- und Transportkosten über Kick-Back-Provisionen bis hin zur direkten Bestechung.

Wie kann man diese Möglichkeiten reduzieren?

- Überprüfung der Ausschreibungspraxis (offene Ausschreibung vs. beschränkte Ausschreibungen)
- Detaillierte Überprüfung der Partnerunternehmen
- Transparente, IT-gestützte Auswahlprozesse mit entsprechenden Controllinginstrumenten
- Datenerfassung von laufenden Bauprojekten zur Benchmarkerstellung in der Zukunft (Kostenvergleich und Kostenkontrolle)

Insbesondere im Bereich von Bauaktivitäten ist die Unterstützung eines Bauexperten hinsichtlich des Controllings von größter Bedeutung, da hier meist die Baukompetenz innerhalb der Organisationen fehlt.

Betriebsstätten fallen zu 100% in die Organhaftung – Durchgriff und Transparenz sind unabdingbar

Die Ergebnisse einer forensischen Analyse können eine Organisation jedoch v. a. intern vor große emotionale Herausforderungen stellen: Nicht betroffene Mitarbeiter – insbesondere im Heimatland der Organisation – sind oftmals nicht ausreichend für dieses Thema sensibilisiert. Gerade bei langjährigen Mitarbeitern ist die Vorstellung, dass Kollegen – unabhängig davon ob im Heimatland oder international beschäftigt – die eigentlichen Werte und die soziale Verantwortung der Organisation untergraben, schwer vorstellbar und demnach auch schwer zu verarbeiten. Die Führungskräfte einer NGO müssen deshalb im Vorfeld einer solchen Analyse insbesondere die langjährigen Mitarbeiter auf die Ergebnispräsentation der Analyse vorbereiten.

Um zu verhindern, dass die geltenden Compliance-Richtlinien von Mitarbeitern und Partner umgangen bzw. untergraben werden können, müssen diese Richtlinien die Grundlage für die gesamte – teils länderspezifische – Prozesslandschaft und Reportingstruktur der Organisation sein. Durch die Etablierung eines detaillierten und transparenten Controlling-Prozesses hinsichtlich der Projektumsetzung, kann die bestmögliche Einhaltung der Compliance-Richtlinien sichergestellt werden.

FAZIT:

Compliance Audit schützt die Organe und sichert den Fortbestand der Organisation

Eine Organisation, die auf der einen Seite nachhaltige und detaillierte Compliance-Richtlinien pflegt, und auf der anderen Seite diese prozess- und strukturseitig in allen Bereichen der Organisation verankert hat, sichert die operativ verantwortlichen Organe hinsichtlich der Reduzierung der Haftungsrisiken ab und verschafft sich dadurch einen erheblichen Wettbewerbsvorteil in einem umkämpften Marktumfeld.

Sofern dies nicht die momentane Realität widerspiegelt, sollten im Rahmen eines Compliance-Audits die momentanen Organisationsstrukturen und bestehende Richtlinien hinsichtlich der Umsetzung bzw. der Etablierung der gültigen Compliance-Richtlinien überprüft werden. Durch ein solches Audit werden gegebenenfalls Schwachstellen in der Organisation aufgedeckt, die es insbesondere im Kontext der Organhaftung zu verändern gilt.

4.4 Transparenz – Implementierung integrierter Systeme

Effizienz, Stringenz und Compliance sind die Basis für die notwendige Transparenz einer NGO, die jedoch erst durch die Implementierung von flexiblen und vor allem integrierten Systemen erreicht werden kann.

Historisch gewachsene Insellösungen erhöhen die Haftungsrisiken deutlich

Traditionell existiert in gewachsenen Organisationen eine Vielzahl von individuellen Systemlösungen, welche meist über manuelle (Excel-)Schnittstellen miteinander verbunden sind. Dadurch erfolgt die finale Datenaufbereitung außerhalb der existierenden Systeme und die Datenerfassung dezentral in den verschiedenen Systemen. Dies führt dazu, dass zum einen Daten teils mehrfach erfasst werden und zum anderen kein System die absolute Datenhoheit in der Organisation hat. Dadurch steigt der Arbeitsaufwand auf Seiten der Mitarbeiter erheblich und resultiert in Mehrfacharbeiten an verschiedenen Stellen, die in einem integrierten System nicht notwendig wären.

Darüber hinaus ist insbesondere bei international und global agierenden NGOs zu erkennen, dass die globalen Strukturen nicht auf die eingesetzten Systeme übertragen wurden. Es besteht oftmals keine einheitliche und miteinander vernetzte Systemlandschaft, was insbesondere im Bereich der Buchhaltung und der Beschaffung zu sehr langen Durchlaufzeiten hinsichtlich der Belegerfassung führen kann. Hierbei werden Belege aus den jeweiligen Zielregionen meist postalisch zur Heimatorganisation geschickt und dort systemseitig erfasst.

Durch den teils langen Lieferweg der Belege entsteht ein deutlicher zeitlicher Versatz bis korrekte Zahlen systemseitig zur Verfügung gestellt werden. Dies gefährdet insbesondere die haftenden Organe der Organisation, da ein zeitnahe und realistischer Blick auf das operative Geschäft nicht gegeben ist.

Ein integriertes System schafft notwendige Transparenz

Dieses zeichnet sich in erster Linie dadurch aus, dass Daten einmalig erfasst werden und diese an verschiedenen Stellen im System verwendet werden. Dadurch kommt der Datenerfassung und der -pflege höchste Bedeutung zu.

Darüber hinaus verbindet ein integriertes System durch einen modularen Aufbau alle bisher verwendeten Insellösungen und löst diese ab.

Es besteht dabei mindestens aus einem Finanzbuchhaltungsmodul (externes Rechnungswesen) und einer Kosten- und Leistungsrechnung (internes Rechnungswesen). Insbesondere bei implementierenden NGOs ist zudem ein ERP-Modul zur Steuerung der Materialwirtschaft, der Beschaffung und der qualitativen Projektsteuerung ein deutlicher Vorteil.

Die integrierte Finanzbuchhaltung reduziert die Organhaftungsrisiken

Das Finanzbuchhaltungsmodul dient dabei zur Abbildung der ordnungsgemäßen Buchführung. Hier werden sämtliche Geschäftsvorfälle verbucht, was dazu führt, dass zu jederzeit Klarheit über die Einnahmen und Ausgaben der Organisation besteht. Der entscheidende Unterschied zu bereits bestehenden Buchhaltungssystemen ist, dass ein integriertes System flächendeckend in der Organisation implemen-

Historisch gewachsene Dateninseln prägen die Systemlandschaften von NGOs

Von Dateninseln zum Atoll – integrierten Systemen sei Dank

Verbesserte Datenlage und reduziertes Organhaftungsrisiko

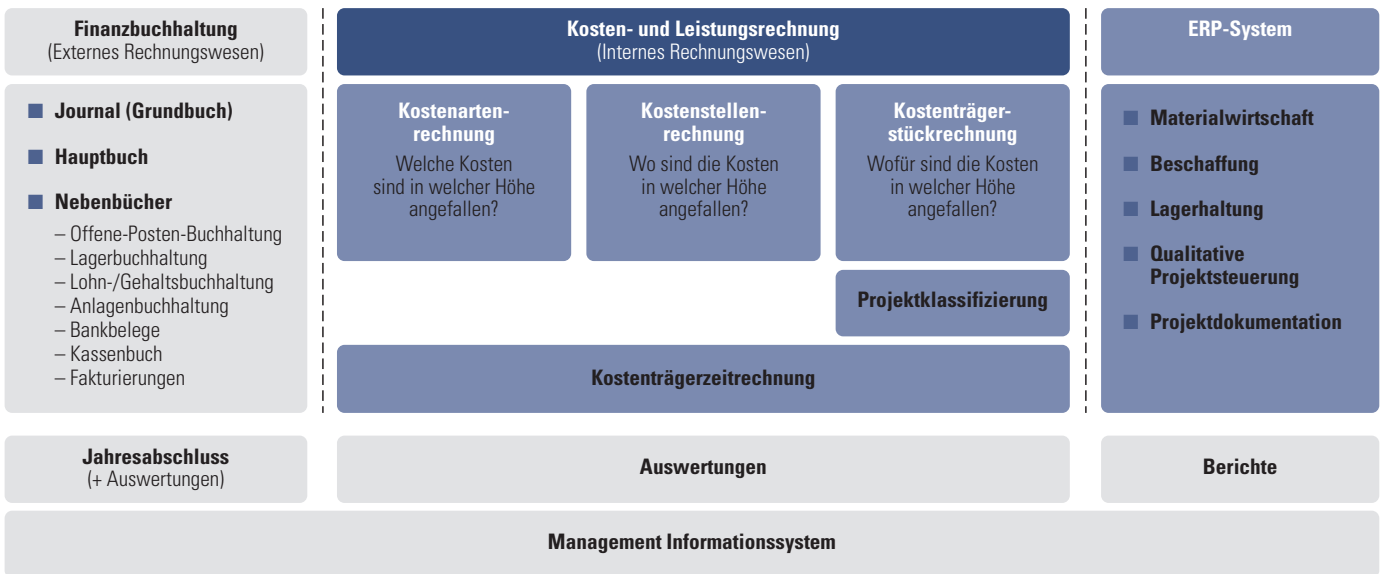


Abb. 18: Elemente eines integrierten Systems

tiert wird. Dadurch werden beispielsweise Belege direkt am Ort der Verursachung erfasst und der kostspielige und langwierige Transportweg entfällt.

Insbesondere bei einer international bzw. global agierenden NGO kann in einem integrierten System den verschiedenen Regularien bzgl. der erforderlichen Rechnungslegung Rechnung getragen werden, da verschiedene Abschlussstrukturen hinterlegt werden können. Dadurch sind auch lokale Abschlüsse in den Einsatzländern sichergestellt und können direkt in den konsolidierten Abschluss übergeleitet werden. Dies bietet gegenüber jeder Regulationsbehörde ein Maximum an Transparenz hinsichtlich der Geldeingänge und -ausgänge.

Die Kosten- und Leistungsrechnung schafft Transparenz für den Geber

Internes Rechnungswesen als Grundlage für transparente Kommunikation gegenüber Dritten

Neben der Finanzbuchhaltung stellt die Kosten- und Leistungsrechnung ein weiteres zentrales Element eines integrierten Systems einer NGO dar. Dieses gilt einzig dem internen Rechnungswesen und somit zum einen dem internen Controlling aber auch zum anderen der Transparenz gegenüber den Spendern und Drittmittelgebern.

Das interne Rechnungswesen zeichnet sich dabei durch drei Grundelemente aus: Zum einen die Kostenartenrechnung, welche die Frage beantwortet, welche Kosten in welcher Höhe angefallen sind. Zum anderen die Kostenstellenrechnung, welche zeigt, in welchem Bereich Kosten entstanden sind. Das letzte Element stellt die Kostenträgerrechnung dar. Diese ordnet den entstandenen Kosten einen „Kostenverursacher“ zu.

Durch diese drei Elemente können Kosten und Erträge den jeweiligen Organisationseinheiten und Projektaktivitäten zugeordnet werden. Dies führt dazu, dass man je Projektaktivität ein gesondertes Reporting erstellen kann. Insbesondere im Bereich der drittmittelfinanzierten Projekte ist dies der entscheidende Schlüssel zu einem transparenten und vorgabenkonformen Reporting. Allerdings trifft dies nicht nur für Drittmittelgeber zu, sondern ebenfalls auf den Bereich von zweckgebundenen Spenden, da man dadurch genau Rechenschaft ablegen kann, wieviel von den gebundenen Geldzuflüssen bereits verbraucht wurde.

Darüber hinaus dient insbesondere die Kostenträgerstruktur dazu, projektbezogene Budgets zu erstellen. Demnach wird die jährliche Budgetplanung der Organisation auf Basis der Einzelprojekte erstellt. Dies führt gerade im Bereich der Drittmittelgeber zur deutlichen Erleichterung des Ausschreibungsverfahrens, da das notwendige Reporting stets einen Kostenvergleich zwischen Budget und angefallenen Kosten ermöglicht.

Beide Module werden zentral von der Finanzabteilung verwaltet. Die Datenerfassung erfolgt einmalig und wird lediglich aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet, um den jeweiligen Anforderungen Rechnung zu tragen.

ERP-Modul als notwendiger Bestandteil für implementierende NGOs

Während die beiden Rechnungswesen-Module stets Geldwerte betrachten, werden im ERP-Modul Mengen und qualitative Informationen erfasst, verwaltet und ausgegeben. Dabei steht insbesondere die Materialwirtschaft inklusive der Lagerhaltung und der Beschaffung im Mittelpunkt. Demnach werden hier Lagerbestände, -eingänge und -ausgänge mit Projektbezug (Kostenträger) erfasst und durch die Integration zur Buchhaltung automatisch bewertet und auf entsprechende Aufwandsposten verbucht. So gewährleistet das ERP-Modul in Zusammenspiel mit den Rechnungswesen-Modulen eine lückenlose Nachverfolgung der Geld- und Materialflüsse.

Datenerfassung in einem flächendeckenden integrierten System

Grundsätzlich gilt bei einem flächendeckend implementierten integrierten System, dass alle Daten am Ort der Entstehung erfasst werden. Die zentrale Finanzabteilung in der Heimatorganisation steuert dabei die Kollegen an den jeweiligen Einsatzorten

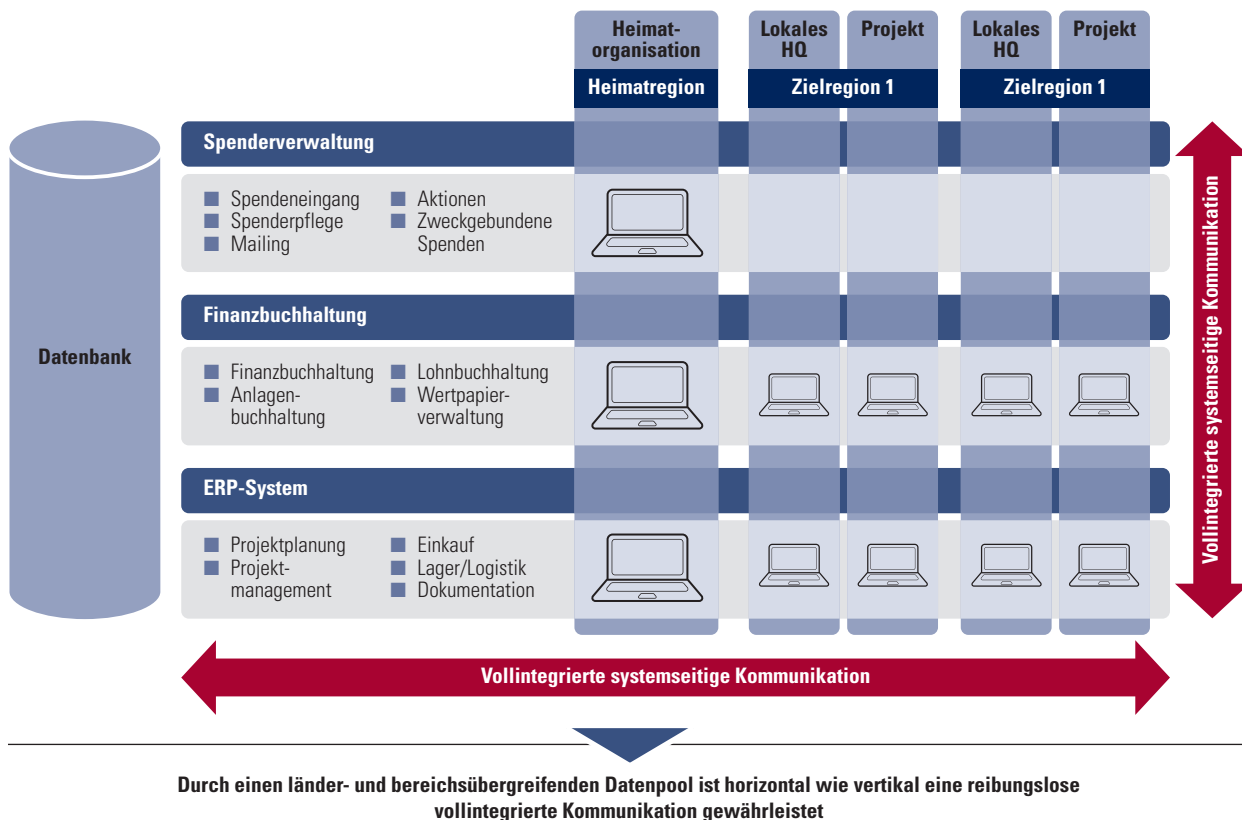


Abb. 19: Exemplarische Darstellung eines integrierten Systems einer globalen NGO

und dient primär der zentralen Systemverwaltung. Hinsichtlich der Systemstrukturen ist es von elementarer Bedeutung, dass die Stammdaten bzw. Grundstrukturen standardisiert und einheitlich sind, insbesondere die Anlage des Kontenplans und der Kostenstellen- bzw. Kostenträgerstruktur. Diese sollte aufgrund von Compliance-Richtlinien stets im Vier-Augen-Prinzip erfolgen, jedoch muss der Zugriff auf die administrativen Systemtätigkeiten sehr beschränkt werden.

FAZIT:

Ein integriertes System vernetzt alle Elemente einer NGO

Die Module eines integrierten Systems führen die verschiedenen Herausforderungen an eine NGO zusammen. Dabei ermöglicht das systemseitige Zusammenspiel der einzelnen Elemente die Umsetzung und die Kontrolle über die etablierten Compliance-Richtlinien und sorgt damit für die finale Reduzierung der Risiken hinsichtlich der Organhaftung der verantwortlichen Führungskräfte.

Darüber hinaus wird ein professionelles Spender- und Drittmittelgebermanagement sichergestellt, da deren Erwartungen und Ansprüche hinsichtlich Transparenz und Effizienz erfüllt werden. Zusätzlich können die unterschiedlichen Anforderungen hinsichtlich des Spenden- und Projektreportings effizient umgesetzt werden.

Neben der professionellen Außendarstellung der Organisation führen die optimierten Arbeitsprozesse im Zusammenspiel mit der systemseitigen Unterstützung zu einer langfristigen Entlastung der Mitarbeiter. Durch die gewonnene Entlastung steigt die Motivation der Mitarbeiter, da Doppelarbeiten und die manuelle Datenaufbereitung deutlich reduziert werden kann.

4.5 Fazit: Alte Werte im Gewand des digitalen und globalen Zeitalters

Um trotz veränderter Rahmenbedingungen ihren Werten und Zielen auch künftig gerecht zu werden, stehen die meisten NGOs vor einem Paradigmenwechsel in der Organisationskultur.

Es geht um Effizienz, Stringenz und Transparenz, um Prozesse und um Controlling/Reporting – sprich: Ein grundsätzlicher Transformationsprozess zur Professionalisierung der Organisation, und nicht etwa ein „hartes Effizienz-Programm“, an dessen Ende die Einsparung von x Mitarbeitern steht.

NGOs sehen sich häufig als „Gegenentwurf“ zu den klassischen gewinnorientierten Unternehmen, was sich häufig in einer fast gewollten „Unorganisiertheit“ zeigt. Dieses Selbstbild wird sich angesichts existentieller Risiken künftig wandeln müssen.

Mediale Angriffe kommen plötzlich und unerwartet, scheinbar harmlose Fragen können in kürzester Zeit über die sozialen Medien eskalieren. Traditionelle Strukturen einer NGO tun sich mit derartigen Angriffen schwer, da

- die Mitarbeiter „Gutmenschen“ sind, sich verletzt und ungerecht behandelt fühlen und in eine Schockstarre fallen.
- die Prozesse weder eine vernünftige Reaktion ermöglichen, noch sind sie dokumentiert, um eine Beweisführung antreten zu können.
- die vorhandene Datenbasis meist nicht ausreichend transparent und vollständig ist, um den Sachverhalt schnell zu klären und reagieren zu können.

Die Bedrohung erfolgt dann über mehrere Kanäle parallel. Spender wollen Auskunft, Anschuldigungen sind zu entkräften – dadurch geht die Organisation unter. Das Spendenaufkommen geht zurück und die Aufsichtsbehörden drohen mit Sonderprüfungen, dem Entzug von Gütesiegeln oder der Spendenabzugsfähigkeit. Die Organe sehen sich erstmals Fragen der Organhaftung bis hin zur persönlichen Strafverfolgung ausgesetzt.

Nur die Transformation der Strukturen und Prozesse hin zu einer Mindestprofessionalität enthaftet die Organe, sichert das Spendenaufkommen auch bei „fragenden“ Spendern und schützt die NGO insgesamt – ohne die Werte aufzugeben oder zu verraten.

The image features a large, white, serif number '5' on the left side. To its right, the text 'Den Transformationsprozess erfolgreich gestalten' is written in a white, serif font. The background consists of a blue sky with white clouds, a flock of birds flying in a V-formation, and a chain-link fence in the foreground.

5

Den Transformationsprozess
erfolgreich
gestalten

Den Transformationsprozess erfolgreich gestalten

5

5.1 Interne Voraussetzungen für einen erfolgreichen Transformationsprozess

Um den Erfolg Ihrer Organisation auch in Zukunft sicherzustellen, muss der Transformations- bzw. Anpassungsbedarf transparent gemacht werden.

Angesichts der NGO-typischen Kultur und Werthaltung ist es entscheidend für den Erfolg der Transformation, dass alle Beteiligten von Beginn an verstehen: Es geht nicht um die Aufgabe bestehender Werte und Visionen, sondern ganz im Gegenteil um deren Erhalt in einem sich grundsätzlich verändernden Umfeld.

Oftmals stellen nicht die Mitarbeiter, sondern die Gremien und Kontrollorgane die eigentliche Hürde für Veränderungen dar. Sie definieren sich nämlich häufig als Bewahrer der Ursprungsidee und weniger als ergebnisorientiertes kritisches Gewissen. Externen oder „neuen“ Mitarbeitern wird häufig mangelndes Kulturverständnis und unzureichende NGO-spezifische Kompetenz unterstellt. Notwendig sind also Diplomatie, richtige Argumentation aber auch Klarheit und Stringenz. Auf Ebene der Organe ist das Thema der Organhaftung in aller Regel hilfreich.

Ist ein Mindestmaß an Aufgeschlossenheit erreicht, müssen die veränderten Umfeldbedingungen faktenorientiert analysiert und bewertet werden. Basis hierfür ist der spezifische „Typus“ der NGO, der damit verbundene Organisationsgrad sowie Zweck und Zielsetzung – so wie sie sich aus Werten und Visionen ergeben.

Das Ergebnis ist eine klare Aussage zur Zukunftsfähigkeit der Organisation sowie zu den notwendigen Veränderungen, damit die Zukunftsfähigkeit gewährleistet ist. Im Mittelpunkt stehen dabei die Ziele der NGO sowie die Frage, ob diese Ziele mit heutigen Strukturen, Prozessen, Kommunikationsmitteln und Argumenten auch künftig erreicht werden können. Es geht also sowohl um die Spenderseite als auch um die Organisation selbst und die Spendenverwendung.

Alle Mitarbeiter sind Betroffene möglicher Veränderungen. Externer Input und neutrale Moderation sind deshalb meist unumgänglich. Ohne einen externen Partner bleibt die notwendige Transformation meist gerade an den entscheidenden Punkten stecken.

Bestehende Werte werden erhalten und transformiert, aber nie vernichtet

Alle Teile der Organisation müssen „ins Boot geholt“ werden

5.2 Struktur eines erfolgreichen Transformationsprojekts

Die Einleitung und Umsetzung eines Transformationsprozesses ist komplex, erfordert methodisches Know-how und das notwendige Fingerspitzengefühl. Nicht nur die Stärken und Schwächen der Organisation, auch die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter ist Gegenstand der Analyse der Ausgangssituation.

Beides wird in einem klassischen Projektverlauf an den künftigen Herausforderungen gespiegelt, daraus wird ein realistisches Konzept abgeleitet. Entscheidend ist die Einbindung der Mitarbeiter. Nur wenn sie sich die neuen Abläufe zu eigen machen und nicht wieder in alte Verhaltensweisen zurückfallen, ist die Transformation gelungen.

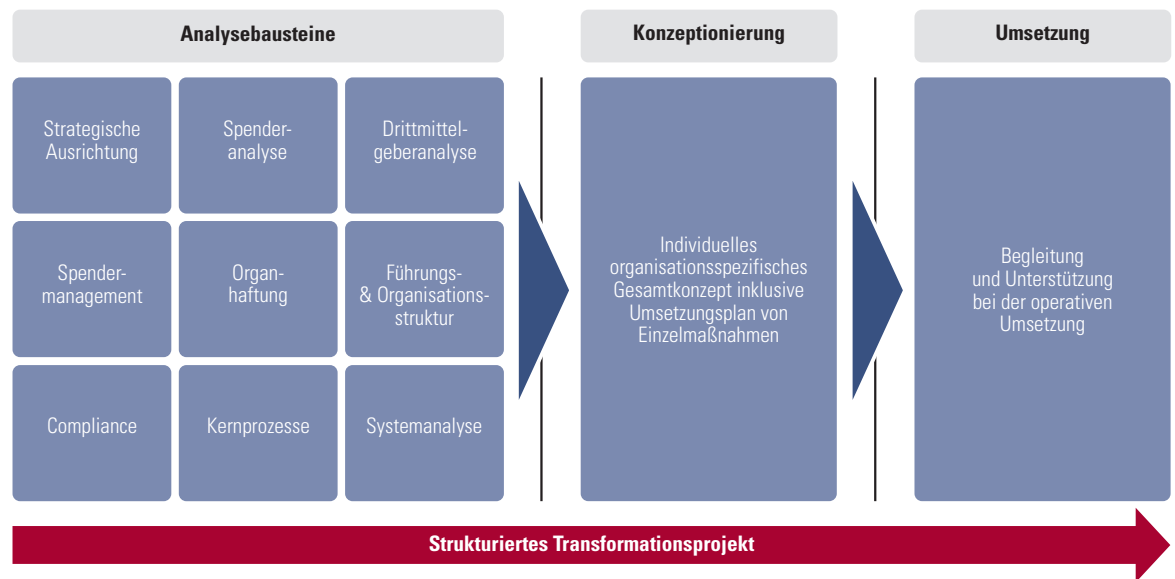


Abb. 20: Klassischer Projektverlauf einer Transformation

Analyse

Modulare Analysen nach dem Baukastenprinzip sichern maximale Individualität und Kundennutzen

Die Analyse der Ausgangssituation beinhaltet dabei folgende, individuell zu priorisierenden neun Bausteine:

- 1. Strategische Ausrichtung:** Ausgehend vom „Typus“ Ihrer NGO, ihren Werten, Visionen und Zielen sowie des aktuellen Stärken/Schwächen Profils skizzieren wir mit Ihnen gemeinsam alternative Zielbilder. Die Realisierbarkeit bewerten wir anhand Ihrer Kernkompetenzen, Fähigkeiten, aber auch der Risiken und Stolpersteine. Das für Sie passende Zielbild bestimmt die weiteren Projektbausteine und den Anpassungsbedarf.
- 2. Spenderanalyse:** Wir analysieren mit Ihnen die aktuelle Struktur der Spender, bewerten mögliche Spenderpotenziale, die dafür notwendigen Fundraising Instrumente sowie die zielgruppenspezifischen Medien- und Argumentationsanforderungen. Die Potenzialbewertung erfolgt immer im Wettbewerbsvergleich, dem „Fit“ mit Ihren Werten, sowie Ihren Fähigkeiten im Umgang mit Projekten, Budgets und zweckgebundenen Spenden.
- 3. Drittmittelstrukturanalyse:** Wir analysieren mit Ihnen analog zu 2. die aktuelle Struktur der Drittmittelgeber und bewerten deren Potenziale, Instrumente sowie die zielgruppenspezifischen Medien- und Argumentationsanforderungen.

- 4. Spendermanagementanalyse:** Das Spendermanagement und der laufende Umgang mit Drittmittelgebern sind quasi der „Kundenservice“ Ihrer NGO. Im Zuge der Analyse ermitteln wir je Spenden- und Fördertyp separat, ob den jeweiligen Anforderungen ausreichend Rechnung getragen wird. Wir hinterfragen bspw., ob bei zweckgebundenen Spenden wirklich ein Nachweis der Mittelverwendung möglich ist. Zudem geht es um die Kommunikation mit den jeweiligen Geldgebern, die Anzahl und Inhalte der Rückfragen sowie die Informationsqualität.
- 5. Organhaftungsanalyse:** Der heutige/künftige „Typus“ Ihrer NGO bestimmt das Risikospektrum Ihrer Organe. Mit der Analyse zeigen wir aktuelle Risiken und Defizite in den Prozessen, Strukturen und in der Dokumentation auf. Wir leiten Maßnahmen und Verhaltensvorgaben zur Risikominimierung ab, insbesondere das notwendige Reporting und Controlling.
- 6. Analyse der Führungsorganisation:** Ausgehend von den Organrisiken stellen wir die Führungsorganisation als solche auf den Prüfstand. Entscheidend ist eine saubere Trennung der Kontroll- und operativ verantwortlichen Organe, die eindeutige Verankerung der zentralen Prozesse auf Führungsebene sowie die Festschreibung der Entscheidungsbefugnisse der Führung. Satzung, Geschäftsordnung, Stellenbeschreibungen sowie der Reporting- und Budgetierungskalender haben dem Rechnung zu tragen.
- 7. Compliance-Analyse:** Die Compliance-Analyse setzt auf den beiden letzten Bausteinen auf. Im Mittelpunkt stehen die Compliance-Richtlinien und -Prozesse, deren Einhaltung, aber auch die Regelkreise zur Vermeidung von Unregelmäßigkeiten.
- 8. Kernprozessanalyse:** Der operative Kernbaustein stellt die gesamte Prozesslandschaft auf den Prüfstand. Prüfkriterien sind vor allem Transparenz, Durchgängigkeit, Abbildung des Zielbildes, Erfüllung der Spenderanforderungen und Effizienz. Gerade angesichts der aktuellen Transparenzanforderungen liegt hier meist der größte Anpassungsbedarf.
- 9. Systemanalyse:** Um die Prozesse auch abzubilden, spielen die vorhandenen Systeme eine zentrale Rolle. Insellösungen und manuelle Schnittstellen sind durch Systemintegration zu beseitigen. Wir definieren die Mindestanforderungen an die Systemarchitektur die durch Anforderungen der Prozesse und Strukturen abgedeckt sind. Müssen neue Systeme implementiert werden, unterstützen wir Sie selbstverständlich auch während des Implementierungsprojekts.

Konzeptionierung

Ausgehend von der modular aufgebauten Analyse werden wir gemeinsam mit Ihnen und Ihrer Organisation ein maßgeschneidertes Konzept entwickeln. Dabei tragen wir nicht nur den Besonderheiten und Werten Ihrer Organisation und der Mitarbeiter Rechnung, sondern berücksichtigen auch die technischen Rahmenbedingungen. Durch den internen und externen Kompetenz-Mix sind wir davon überzeugt, dass wir gemeinsam ein tragfähiges, robustes und vor allem individuell passendes Konzept für Ihre Organisation entwerfen werden, welches die Zukunftsfähigkeit Ihrer Organisation steigern und sichern wird.

Umsetzung

Nur eine stringente Umsetzung sichert den Erfolg

Im Anschluss an die Analyse und die Konzeptionierung folgt die Umsetzungsphase. Hierbei ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Mitarbeiter dabei begleitet werden sich an neue Aufgaben, Abläufe und Strukturen zu gewöhnen. Dies erfordert einen hochgradig individuellen Beratungsansatz, der auf dem aktuellen Verständnis und Fähigkeiten der Mitarbeiter aufsetzt, Ängste frühzeitig zerstreut und persönlichen Nutzen und Mehrwert aufzeigt und die individuellen Voraussetzungen schafft.

Der branchenübliche Standard-Beratungsansatz für NGOs und gemeinnützige Organisationen greift dabei zu kurz. Notwendig ist eine situationspezifische, behutsame Übertragung bzw. Transformation von klassischen Instrumenten aus der Unternehmenswelt in die Wertewelt und das kulturelle Umfeld der jeweiligen NGO.

5.3 Dr. Wieselhuber & Partner GmbH als Ihr kompetenter Partner der Transformation

Bei der Durchführung der einzelnen Projektbausteine setzt die Dr. Wieselhuber & Partner GmbH (W&P) jeweils erfahrene und spezifisch ausgebildete Mitarbeiter ein. Grundsätzliche Kompetenzbasis ist die über 30-jährige Erfahrung in der Beratung von familien- und inhabergeführten Unternehmen, d. h. die Überzeugung von Persönlichkeiten, die Weiterentwicklung von Lebenswerken, die Unterstützung im Generationsübergang und die Sicherung von Werten und Visionen auch in veränderten Rahmenbedingungen – Themenstellungen, die auf NGOs übertragbar sind. Viele der Familienunternehmen und Unternehmer aus dem Kundenkreis von W&P sind selbst Großspender, engagieren sich sozial, oder haben selbst Stiftungen gegründet.

Inhaltlich verfügt W&P über jahrelange Beratungserfahrung in den Bereichen Prozessdesign, Aufbau nachhaltiger Controlling-/Reportingsysteme und Optimierung kaufmännischer Strukturen.

Durch die über 3-jährige Tätigkeit für eine international tätige NGO – mit einer eigenen umfangreichen Projektorganisation vor Ort – hat W&P seine Fähigkeit unter Beweis gestellt, integrierte NGO-Konzepte nicht nur zu entwickeln, sondern auch in einem unterschiedlichen kulturellen Umfeld umzusetzen.

Durch den Einsatz von Experten aus unserem internationalen Netzwerk sowie eigenen Mitarbeitern vor Ort – sowohl in der Zentrale als auch an der Basis der Projekte – konnte die Einbindung der Mitarbeiter und die Umsetzung sichergestellt werden. Das Netzwerk umfasst dabei Experten für Rechtsfragen, Compliance, Politik, Sicherheit und operative Projektabwicklung, Kontakte zu UN-Organisationen wie die UNHCR und regionale politische Entscheidungsträger. Projektteams können dadurch situationsspezifisch unterstützt werden.

W&P versteht also sowohl die Spenderseite, die Organisation einer NGO im Inland als auch – wenn dies notwendig sein sollte – die Organisation, durch die Spenden in einem Entwicklungsland eingesetzt werden.

Weiterhin kann W&P auf eigene Kompetenzen im Bereich der Gestaltung von integrierten IT-Systemen zurückgreifen und begleitet erfolgreich deren Implementierung, auch in verschiedenen Sprachen und Währungen, integriert über Landesgrenzen hinweg, mit nationalem Einzelabschluss und deutschem Konzernabschluss. Dabei unterstützen langjährige Kooperationspartner aus den Bereichen Finanzbuchhaltung und ERP-Systeme.

Wir sind davon überzeugt, dass wir Sie bei jeder notwendigen Transformation ihrer NGO kompetent und professionell begleiten können, damit Sie Ihre Ziele auch künftig im Sinne der Werte Ihrer NGO erreichen. Gemeinsam mit Ihnen richten wir Ihre NGO nachhaltig, robust und zukunftsfähig auf die Anforderungen des 21. Jahrhunderts aus.



Abb. 21: Kernkompetenzen von W&P zur Umsetzung der Transformation



Unsere Ansprechpartner

Unsere Ansprechpartner



Daniel Emmrich (Autor)

Restrukturierung – Leitung NGO Expertise
(Sprachen: Deutsch, Englisch, Spanisch)

Telefon: +49 89 28623 170
Mobil: +49 160 745 18 62
E-Mail: daniel.emmrich@wieselhuber.de

Daniel Emmrich ist Diplom-Wirtschaftsmathematiker (LMU München, Deutschland) und Master of Accounting & Finance (Macquarie University Sydney, Australien). Er verfügt über eine einjährige Arbeitserfahrung in einem kolumbianischen Familienunternehmen der Nahrungsmittelproduktion. Darüber hinaus ist er ein Experte für kulturelle und politische Zusammenhänge in Südamerika. Seit Mitte 2013 ist Daniel Emmrich für Dr. Wieselhuber & Partner GmbH im Geschäftsbereich Restrukturierung & Finanzierung tätig. Dabei liegen seine Schwerpunkte auf Prozessoptimierungen, Analyse und Optimierung kaufmännischer Strukturen sowie der Entwicklung integrierter Systemlandschaften. Daniel Emmrich hat über drei Jahre Erfahrung mit internationalen NGO-Restrukturierungsprojekten in Deutschland und Ostafrika.



Matthias Müller

Restrukturierung – NGO Expertise
(Sprachen: Deutsch, Englisch, Spanisch, Französisch)

Telefon: +49 89 28623 263
Mobil: +49 151 551 359 51
E-Mail: mueller.matthias@wieselhuber.de

Matthias Müller ist Bachelor der Volkswirtschaft (Universität Konstanz, Deutschland) und Master of Finance and Information Management (TU München, Deutschland). Er verfügt über Arbeitserfahrung an der deutschen Botschaft Manila und in der bolivianischen Industrie. Seit Anfang 2013 ist Matthias Müller für Dr. Wieselhuber & Partner GmbH im Geschäftsbereich Restrukturierung & Finanzierung tätig. Dabei liegen seine Schwerpunkte im Bereich Finanzierung, Projektmanagement sowie dem internen Rechnungswesen.

Unser Netzwerk



Kilian Kleinschmidt

Gründer IPA | switxboard
Global Networking and Humanitarian Expertise
(Sprachen: Deutsch, Englisch, Französisch)

Kilian Kleinschmidt blickt auf 25 Jahre Projekterfahrung bei der UNO zurück. Dabei war er unter anderem für die UNHCR, UNDP, DPKO, DPA, OCHA in Asien, Afrika, Südosteuropa, und Mittlerer Osten tätig. Die Projekteinsätze konzentrierten sich dabei vor allem auf extreme Krisenregionen. Dadurch ist Kilian Kleinschmidt zu einem der kompetentesten Berater in den Bereichen Flucht & Migration, Entwicklungszusammenarbeit sowie Krisenmanagement und Katastrophenhilfe geworden. Insbesondere während seines letzten Projektauftrags der UNHCR – der Leitung des Flüchtlingslager Zataari in Jordanien – konnte Herr Kleinschmidt intensive Erfahrungen in den Bereichen der urbanen Entwicklung, Innovation und Technologie-Transfer erlangen. Durch 25-jährige weltweite Projekteinsätze verfügt Herr Kleinschmidt über ein globales, belastbares Netzwerk aus Politik, High Level Diplomatie, Compliance und Sicherheit.



Carsten Stammeier

Freier Berater im Bereich Bau
und Projektabwicklung
(Sprachen: Deutsch, Englisch)

Carsten Stammeier ist Diplom-Ingenieur (TU Braunschweig, Deutschland) und lebt und arbeitet seit über 15 Jahren in Äthiopien. Seine beruflichen Erfahrungen umfassen das Controlling von großmaßstäblichen Bauprojekten auf der Gebäude- wie auch auf der Stadtplanungsebene. Hinzu kommen weitreichende Erfahrungen in der Ausschreibung, Vergabe und Administration der hierzu nötigen Vertragswerke. Erfahrungen in der Bauüberwachung vor Ort sowie angepasster Bauplanung und Baukonstruktion runden seine Expertise ab. Carsten Stammeier hat im Zuge seiner beruflichen Erfahrung in Ostafrika Projektvolumen bis zu 350 Mio. EUR verantwortet. Seit 2014 ist er weltweit als freier Berater tätig. Neben der Universität Addis Abeba zählen die KfW, die GIZ und die UNHCR zu seinen Kunden.



Dr. jur. Peter Flach

Geschäftsführender Gesellschafter
der TSB Treuhand GmbH, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Steuerberatungsgesellschaft,
München
(Sprachen: Deutsch, Englisch)

Peter Flach ist Rechtsanwalt, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater. Er betreut deutsche und internationale Unternehmen in allen anfallenden steuerlichen und gesellschaftsrechtlichen Fragen. Er begleitet sie des Weiteren bei Umstrukturierungen, Unternehmenserwerben und -verkäufen und der Erarbeitung

von Nachfolgelösungen. Ein weiterer Schwerpunkt liegt in der Unterstützung und Betreuung von verschiedenen gemeinnützigen Organisationen, sowohl als Berater als auch aktiv als Vorstand (z. B. Verwaltung von Stiftungsvermögen, insbesondere von Immobilien und Wertpapieren). Es bestehen weltweite Verbindungen durch verschiedene berufliche Netzwerke.



Dr. Klaus Matzen

Partner / Rechtsanwalt
Rechtsanwälte M&P Dr. Matzen & Partner mbB
(Sprachen: Deutsch, Englisch)

Dr. Klaus Matzen ist Gründungspartner der Hamburger Sozietät M&P Dr. Matzen & Partner und seit über 20 Jahren als Wirtschaftsanwalt national und international tätig. Seine Beratungsschwerpunkte liegen in der Beratung von strukturierten Projekt- und Unternehmensfinanzierungen sowie in der rechtlichen Begleitung von Unternehmenstransaktionen und Restrukturierungen. Nach Auslandsaufenthalten an den

Deutschen Botschaften in Washington D.C./USA und Tokio/Japan war Dr. Matzen zunächst in einer internationalen Großkanzlei mit dem Schwerpunkt grenzüberschreitender Finanzierungen von Infrastrukturprojekten tätig. Anschließend konzentrierte er sich auf die Sanierungs- und Restrukturierungsberatung und berät seit 2003 in eigener Sozietät mit einem Team von 15 Anwälten komplexe wirtschaftsrechtliche Sachverhalte für ausgewählte mittelständische Unternehmer und Unternehmen.

Literaturverzeichnis

Bachert Robert, Vahs Dietmar
Change Management in Nonprofit-Organisationen
2007 – Schäffer-Poeschel Verlag

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
http://www.bmz.de/de/ministerium/ziele/2030_agenda/index.html

Daniel J. Edelman Holdings, Inc.
<https://www.slideshare.net/EdelmanInsights/2017-edelman-trust-barometer-global-results-71035413>

DeMars E. William, Dijkzeul Dennis
The NGO Challenge for International Relations Theory
2015 – Routledge

Globale Verantwortung: Arbeitsgemeinschaft für Entwicklung und Humanitäre Hilfe
http://www.globaleverantwortung.at/images/doku/sdg-umsetzung_bundesregierung_dez2015.pdf

Helmig Bernd, Boenigk Silke
Nonprofit Management
2012 – Vahlens Handbücher

Hempel Kevin
Erfolgskontrolle in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit
2006 – ibidem

Meier Andreas
Informationsmanagement für NPO's, NGO's et al.
2006 – Springer Verlag

OECD – Organisation for Economic, Co-operation and Development
ODA Preliminary Data 2015 – Press Release
<http://www2.compareyourcountry.org/oda?cr=oeed&lg=en>

Simsa Ruth, Patak Michael
Leadership in Nonprofit-Organisationen
2008 – Linde international

Statista GmbH
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/158268/umfrage/entwicklung-der-anzahl-von-ngos-weltweit-seit-1948/>

Verein humanrights.ch
<http://www.humanrights.ch/de/menschenrechte-schweiz/aussenpolitik/aussenpolitik-diverses/entwicklung/agenda-2030>

Copyright ©
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise verboten.
Herausgeber: Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München
Redaktion: Gustl F. Thum, Mitglied der Geschäftsleitung
Konzept/Layout: Kinzel Werbeagentur
Fotos: © Fotolia/Shutterstock/istockphoto



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de
www.wieselhuber.de