

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 3/19

Christoph Baumann

NPO-Managementenerfolg dank internationaler Zusammenarbeit

Verbands-Management, 45. Jahrgang, Ausgabe 3 (2019), S. 30-38.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Luisa Wagenhöfer
Layout: Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Thema «Bienen»: istockphoto.com
ISBN: 978-3-909437-56-6
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Forschungsbeitrag

NPO-Managementenerfolg dank internationaler Zusammenarbeit¹

Christoph Baumann

In einer Best-Practice-Studie wird der Managementenerfolg von Verbänden untersucht, die von Geberagenturen im Rahmen der Schweizer Entwicklungszusammenarbeit gefördert und von diesen als erfolgreich beurteilt werden. Erfolgsfaktoren sind die Bereitschaft zu Kooperation, Stakeholder-Orientierung, qualifiziertes Personal, gutes Lobbying und ein lokal getragenes Tagesgeschäft, das sich an einer klaren Mission orientiert. Die Arbeit zeigt anhand von Beispielen auf, dass es lohnend ist, wenig entwickelte, dafür lokal verankerte Organisationen, aber auch neue NPO mit einem starken normativen Fundament zu fördern. Partnerschaftliche Programmbeiträge anstatt kurzfristige, themenbasierte Projektfinanzierung und Fremdsteuerung tragen dabei zu Unabhängigkeit und langfristigem Erfolg der Verbände bei.

Die Stärkung der Zivilgesellschaft zählt zu den Hauptanliegen der Entwicklungszusammenarbeit. So räumt die DEZA in der Transitionszusammenarbeit mit den Staaten der ehemaligen Sowjetunion und des Westbalkans der Zivilgesellschaft eine wichtige Rolle bei der Umsetzung von Programmen zur Förderung von «Demokratisierung, Dezentralisierung und lokale Governance»² ein. Hingegen werden die Programme diesen Zielen oftmals nicht gerecht. Von ausländischen Gebern mandatierte Nonprofit-Organisationen bedienen verständlicherweise eher internationale als lokale Interessen. Die EU als weltweit grösster Geldgeber von lokalen NPO hat die Fehlentwicklung erkannt und in den letzten Jahren Massnahmen eingeleitet, um die NPO nicht nur als Durchführungspartner, sondern auch als unabhängige Träger ihrer Entwicklungspolitik zu fördern.³

Dieser Paradigmenwechsel muss aber erst noch in realistische Massnahmen zur Kapazitätsentwicklung übersetzt werden. Diesbezüglich befindet sich das Programmmanagement der Geber jedoch in einem Dilemma. Entwicklungsprojekte stecken oft kurz- bis

mittelfristige, anspruchsvolle gesellschaftliche Wirkungsziele (Themenansatz). Diese werden scheinbar am einfachsten erreicht, indem sie einen Dienstleister vom Typ «Beratungsfirma» zum Ziel lotsen, der den Markt der Entwicklungszusammenarbeit vor die Bedürfnisse der Zivilgesellschaft stellt. Basisnahe NPO werden aufgrund oft hoher Anforderungen quasi vom Markt ausgeschlossen.

Ein Partneransatz hingegen erlaubt längerfristige Kooperationen mit Basisorganisationen, denen «eine grosse inhaltliche und organisatorische Autonomie» überlassen werden kann⁴, was zivilgesellschaftliche Prozesse fördert. Schnelle Erfolge sind jedoch nicht zu erwarten, da viele dieser NPO über wenig Ressourcen, Erfahrungen und Qualifikationen verfügen. Zudem setzt der Ansatz in lokalen Gemeinschaften den Fehlanreiz, mit der vom Geber gewünschten Vision und Mission einfachen Zugang zu Entwicklungsgeldern beziehen zu wollen. Die Folge ist das Auftreten von «NGO-Pretendern»⁵ in vielen Transformationsländern.

Kapazitätsentwicklung von Non-Profit-Organisationen

Das Dilemma und damit auch die Herausforderung für die Auswahl der NPO und die geeignete Ausgestaltung der Kooperation wird umso grösser, je eher ein Geber sein Programm auf eine «themenorientierte Partnerkooperation»⁶ einstellt und den durchführenden Partnern Ziele sowie Inhalte vorgibt. Zwar haben sich die Geber mit der *Erklärung von Paris*⁷ darauf verständigt, Ownership zu fördern und ihre Unterstützung an den Prioritäten der Empfänger auszurichten. Gleichzeitig würde das resultatbasierte Management die Prioritätensetzung der Geber noch mehr stärken.⁸ Menashy & Shields (2017) sind der Meinung, dass trotz des Wandels hin zu Partnerschaften, die Geldgeber noch immer grössten Einfluss sowohl auf die Ressourcenflüsse als auch die normativen Präferenzen

bewahren würden. Zur Stärkung der Managementkompetenz in lokalen NPO ist ein partnerschaftlicher Ansatz unverzichtbar. Dieser schliesst eine an Projekten ausgerichtete Kooperation nicht aus, sofern die Ziele des Entwicklungsprojekts nicht über jene der Programme der NPO gestellt werden.

Eine Analyse der in der Entwicklungszusammenarbeit angewandten Ansätze und Methoden zur Kapazitätsentwicklung zeigt auf, dass die grösseren Geber noch immer vorwiegend an Kapazitäten zur Umsetzung von Projekten interessiert sind. Zivilgesellschaftliche Aspekte wie die Mitgliederpartizipation werden dagegen ausgeklammert. Die vorliegende Studie konnte keine Konzepte identifizieren, welche die Kompetenzen von Eigenleistungsverbänden und Drittleistungsanbietern fördern, die sich auf den einheimischen Markt einstellen. Am Ende fehlt den Methoden die Orientierung an einem umfassenden Verständnis von NPO-Management. Managementfragen reduzieren sich meistens auf jene des Profitbereichs oder klammern Aspekte aus, die über das Projektmanagement hinausgehen.

Empirische Analyse erfolgreicher Verbände

Angesichts der wachsenden Bedeutung der Kapazitätsentwicklung von NPO in der Entwicklungspolitik steigt auch die Erwartungshaltung an die Geber, welche die Programme planen und umsetzen. Die Studie ist deshalb anhand von Fallbeispielen der Frage nach den Managementenerfolgskriterien nachgegangen, die erfüllt sein müssen, damit sich NPO in Transformationsländern zu lokal finanzierten Interessenverbänden oder sozialen Drittleistungsanbietern entwickeln. Sie hat zudem untersucht, welche Ziele und Massnahmen der Kapazitätsentwicklung von Gebern zum nachhaltigen Erfolg von Partnerorganisationen beisteuern. Als normativer Bezugsrahmen diente ein Katalog von Bewertungskriterien (siehe Tabelle), der – in reduzierter Form - das Freiburger Managementmodell sowie zentrale Erkenntnisse aus der Managementforschung und -praxis abbildet.⁹ Als Quellen wurden Projektvorschläge und -berichte, Logical Frameworks, Jahrespläne und -berichte sowie Finanzberichte der NPO und des Gebers, Statuten, Evaluationen und Studien gesichtet und ausgewertet. Offene Fragen und Eventualfragen wurden mit Führungspersonen der NPO und deren Entwicklungspartner in Interviews geklärt.

Tabelle: Analyseraster zur Ermittlung von Erfolgsfaktoren (vereinfachte Darstellung)

Bewertungskriterien	
System-Management	Bemühen um Unabhängigkeit
	Verankerung als lokale oder basisnahe NPO
	Mission und Konsistenz von Organisationsdokumenten
	Formalisierung von Planung und Steuerung
	Philosophie des Qualitätsmanagements
	Partizipation von Mitgliedern
	Regelung von Kompetenzen und Strukturen
	Voraussetzungen für Change-Management
	Nutzung von Controlling
Marketing-Management	Klare Positionierung
	Mit Positionierung kongruente Marketingvorgaben
	Nutzung von Instrumenten des Marketing-Mixes
	Professionelles Lobbying
	Stakeholder-Orientierung
	Orientierung an Mitgliedern resp. Bedürftigen
	Lokal getragenes Tagesgeschäft
	Einschränkung von Trittbrettfahrer
	Strategisches Fundraising zur Sicherstellung der Mission
Betreiben eines Eigenmarketings	
Ressourcen-Management	Verfügbarkeit von Personal auch bei Einkommenschwankungen
	Notwendige Infrastruktur
	Aufbau von Mitgliedschaft und Freiwilligen
	Professionelle und transparente Stellenbesetzung
	Diversifizierung der Geldquellen
	Liquidität, Umsatz des Tagesgeschäfts
	Eigenkapital, Reserve für Krisenzeiten, Innovation und Investitionen
	Lokale Finanzierung des Tagesgeschäfts
Kooperationen zur Verwirklichung der Mission	

Als Fallbeispiele wurden sechs NPO ausgewählt, die von grossen Schweizer Hilfswerken, der DEZA und dem Schweizer Kohäsionsbeitrag an die erweiterte EU unterstützt und von ihnen als «Best Practice» beurteilt werden. Im Fokus standen Interessenverbände, Drittleistungsanbieter für lokale Kunden und Dachverbände, die auch im Internet relevante Erfolge ausweisen. Letztlich genügte nur eine kleine Auswahl an NPO den Selektionskriterien: Kosovos nationale Verbände der Milchindustrie sowie für Autismus (unterstützt von Solidar Suisse), der kirgisische Dachver-

band für Community Based Tourism (unterstützt von Helvetas), der Ökotourismusverband Rumäniens (finanziert über den Schweizer Erweiterungsbeitrag), der moldawische Hauspflegedienst CASMED (unterstützt von HEKS) und der Verband junger Anwälte Mazedoniens (gefördert über ein DEZA-Programm zur Stärkung der Zivilgesellschaft).

Erfolgsfaktoren von Partnerorganisationen

Die Studie hat eine Reihe von Erfolgsfaktoren zum Vorschein gebracht, die für alle oder die meisten Fallbeispiele gelten:

- **verständliche Mission mit konsistenten Projekten und Tagesgeschäft:** Es fällt auf, dass die von den Schweizer Hilfswerken unterstützten NPO ein konsistentes Tagesgeschäft pflegen, während in den von der Schweizer Regierung geförderten Verbänden Projektstrukturen dominieren;
- **ausgesprochen hohe Bereitschaft zu Kooperationen:** Sämtliche Verbände bilden strategische, solide Kooperationen mit lokalen und internationalen Partnern zwecks Leistungserbringung, Beschaffung, Beeinflussung von Politik und Öffentlichkeit;
- **klare Positionierung:** Die kosovarischen Verbände sind älter als das Projekt und positionieren sich entsprechend eigenständig. Andere NPO wirken dagegen fast wie das Entwicklungsprojekt, aus dem sie entstanden sind; Ausnahme ist der Hauspflegedienst, der sich als lokaler Dienstleister von Gebern emanzipiert zeigt.
- **Orientierung der Leistungen an lokalen Stakeholdern bei vier der sechs Verbände:** Dies ist bemerkenswert, weil sich die NPO von Gebern mittelfristig mehr Einnahmen versprechen als vom langwierigen Aufbau lokaler Marketingbeziehungen.
- **Lobbying-Kooperationen zur Stärkung des Kerngeschäfts:** Der hohe Stellenwert des Lobbyings in den Verbänden ist verständlich angesichts der schwierigen Umstände des Dritten Sektors in den Transformationsländern. Viele Entwicklungsprojekte setzen sich das Ziel der Institutionalisierung.



rung der NPO-Leistungen. Sämtliche Fallbeispiele sind im Lobbying tätig und weisen Erfolge vor. Koalitionen mit zielverwandten NPO und Privatwirtschaft spielen eine wichtige Rolle.

- **Streben nach Unabhängigkeit von ausländischen Gebern:** Die nicht unmittelbar aus einem Entwicklungsprojekt entstandenen kosovarischen Verbände sind weitgehend unabhängig, bei den beiden Leistungserbringern im Gesundheits- und Sozialbereich ist ein Bemühen um Unabhängigkeit stark erkennbar, da auch lokale Institutionen und Begünstigte für Leistungen bezahlen. Beim Berufsverband der Anwälte und den beiden Tourismusverbänden sind solche Bestrebungen hingegen kaum vorhanden. Gründe sind die mangelnde Unterstützung der Regierung und viel Entwicklungsgelder. Ausserdem verhindert ihr Clubcharakter den Mitgliederzuwachs: Mitglieder profitieren von Entwicklungsgeldern, die sie mit Neumitgliedern teilen müssten.
- **gute Kompetenzen in Projektmanagement, die viele Gebern einfordern, sind ein Erfolgsfaktor der meisten NPO:** Beim Anwaltsverband bildet die Akquisition von Projektmitteln bei Ausschreibungen ausländischer Geber das Kerngeschäft (Opportunity Seeking); bei den anderen ist sie ein Mittel zum Zweck. Für die Verbände Kosovos leistet Solidar Suisse Unterstützung in Projektmanagement; so wenden sie die Ressourcen nicht für Aufgaben auf, die wenig zur Unabhängigkeit von ausländischen Gebern beitragen.
- **Aufbau und Pflege eines engagierten und qualifizierten Teams:** Dieser bei fünf Verbänden ausgeprägte Erfolgsfaktor geht wesentlich auf die Unterstützung der Geber zurück: bisweilen hat die Projektmittelfinanzierung den Charakter einer Institutionalisierung; von Hilfswerken unterstützte NPO können bei Einkommenseinbrüchen gar auf deren Unterstützung zählen.
- **niedrige Fixkosten oder Büro als Anlagevermögen:** Zwei NPO besitzen Büros, deren Erwerb von den Hilfswerken mitfinanziert wurden; drei NPO begleichen die Miete aus Projektbeiträgen, der Milchindustrieverband Kosovos als einziger aus Mitgliederbeiträgen.

Eine Reihe von Managementersolgsfaktoren wurde höchstens von zwei Verbänden erfüllt, darunter:

- Fokussierung auf ein lokal abgestütztes Tagesgeschäft;
- lokales Fundraising zur Missionsverwirklichung;
- projektübergreifende Jahresplanung und Steuerung der Gesamtorganisation;
- Einsatz für einen diversifizierten Finanzierungsmix;
- Liquiditätsplanung;
- Bildung von Organisationskapital und Reservefonds;
- haushälterischer Umgang mit dem Gemeinkostenzuschlag.

Beitrag der Entwicklungszusammenarbeit zum Managementersolg

In allen Managementbereichen haben die Entwicklungsprojekte wichtige Beiträge geleistet. Mindestens vier der sechs Geber haben mit folgenden Beiträgen wesentliche Managementersolge gefördert:

- Auswahl der NPO, welche die folgenden Kriterien erfüllen: 1) weitgehend unabhängig von ausländischen Gebern; 2) Verankerung bei Mitgliedern resp. lokalen Stakeholdern; 3) Mission trägt zu den thematischen Entwicklungszielen des Gebers bei. Vier Geber haben einen Verband ausgewählt, der diesen Kriterien weitgehend genügt. Ein zielführender Ansatz von Solidar Suisse war dabei die Auswahl von NPO die bereits ein lokal getragenes Tagesgeschäft betrieben; es erwies sich als lohnend, auf wenig entwickelten, aber lokal verankerten Strukturen aufzubauen. HEKS und Helvetas wiederum haben aus dem Projekt entstandene NPO mit einem starken normativen Fundament wachsen lassen. Die Beispiele sind dabei Ausnahmen unter vielen Projekten mit opportunistischen NPO, die sich nur an der internationalen Zusammenarbeit ausrichten.
- Unterstützung von Kooperationen der NPO mit privaten, öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren; die befragten NPO haben dabei auch die mehrjährige Partnerschaft mit dem Geber sowie dessen Flexibilität in der Zusammenarbeit mit der NPO gewürdigt und als Erfolgskriterien genannt.



- Unterstützung der Dienstleistungsentwicklung als Beitrag zur Herausbildung eines eigentlichen Tages- oder Kerngeschäfts, sei es durch finanzielle Beiträge, Expertise, Unterstützung bei der Erschliessung von Märkten und neuer Geschäftsfelder.
- Die Stärkung der Kapazitäten und Kompetenzen in Verbandslobbying wurde – in unterschiedlicher Tiefe – von fünf Partnern gefördert.
- Vier Geber haben in Trainings oder Coaching die Projektmanagementkompetenz der NPO gefördert. Allerdings beurteilen die NPO diese Beiträge als wenig relevant, da das Handwerk nicht in solchen Trainings erlernt werden könne.
- Beratung und Weiterbildung von Personal war Bestandteil in fünf Projekten.

Einige Interventionen der Geber fördern massgeblich den Managementenerfolg der NPO. Allerdings decken sich die Leistungen nur teilweise mit den Bedürfnissen der NPO. Offensichtlich sind Fragen des System-Managements für die ausländischen Förderer wichtiger als für die lokalen Begünstigten. So sind Interventionen zur Förderung von Partizipation, interner Governance und Organisationsstrukturen wenig erwünscht.

Diese Erkenntnis deckt sich mit der Analyse von Henderson (2002) zum Einfluss der Entwicklungszusammenarbeit auf die Zivilgesellschaft in Russland: westliche Hilfe fördert nur vertikale Beziehungen zwischen Gebern und gut finanzierten NPO, jedoch nicht die Verbesserung der internen Funktionen der Zivilgesellschaft, z.B. die Entwicklung von Vertrauen. Schliesslich begegnen NPO aus kontextual und polychron charakterisierten Kulturen der Transformationsländer mit Unverständnis auf allzu formalisierte Steuerungs-/Planungssysteme. Daran können Geber nicht viel ändern.

Marketingfragen (Dienstleistungsentwicklung, Vermarktung, Lobbying, Entwicklung des Portfolios, Fundraising) erachten die Verbände hingegen als essenziell, deren Geber dagegen weniger. Dabei wird die Expertise hierzu besonders geschätzt. Im Ressourcen-Management bewerten beide Partner die Herausforderungen ähnlich: lokale Finanzierung und Personalentwicklung, Förderung von lokaler Finanzierung und Personalentwicklung, wobei eine NPO explizit die Einmischung des Gebers in Personalfragen ablehnt. Grosse Einigkeit demonstrieren die Partner hinsichtlich der lokalen Mittelbeschaffung. Hier wünschen sich die Partnerorganisationen

mehr Beratungsleistung, würdigen aber gleichzeitig die Finanzierung durch den Geber als deren wichtigster Beitrag. Die unerlässliche Bildung von Eigenkapital, Reserven und Anlagevermögen wird von den Entwicklungspartnern nicht thematisiert. Es scheint gebräuchlich zu sein, dass Geber Projektmittel zu 100 % für die Projektumsetzung verwendet haben möchten. Doch so wird effizientes Management, Wachstum und Überleben bei Einkommenseinbrüchen der Partner nicht gefördert.

Wichtige Bewertungskriterien erfüllen die Verbände nur vereinzelt. Die meisten betreiben kein lokal finanziertes Tagesgeschäft, führen keine projektübergreifende Jahresplanung und Steuerung durch, sammeln lokal keine Spenden, binden keine Freiwillige ein, zeigen wenig Interesse an Mitgliederaufbau und -partizipation, sind von einer starken Führungsfigur abhängig. In den Fallbeispielen lassen sich jedoch Lösungsansätze finden, um den meisten dieser Managementfragen zu begegnen.

Leitfaden und Empfehlungen für Praktiker

Auf Grundlage der Erkenntnisse aus den «Best Practices» hat sich die Studie in einem konzeptionellen Teil mit der Frage auseinandergesetzt, wie Entwicklungsprojekte vor dem Hintergrund einer partnerorientierten NPO-Förderung ausgestaltet sein müssen, damit sie auch den Ansprüchen an eine themenbasierte Kooperation zur Erreichung vom Geldgeber gesetzter Entwicklungsziele genügen. Der daraus entworfene Leitfaden richtet sich an Entwicklungspraktiker, die in Transformationsländern den Dritten Sektor stärken wollen: mit Ansätzen der Organisations- und Ka-

pazitätsentwicklung von NPO mit einem zivilgesellschaftlichen Kern.

Der Leitfaden hebt die Bedeutung der Auswahl von lokal verankerten Partnern hervor. Der Themen- und der Partneransatz sind miteinander vereinbar, sofern die Kooperationspartner in der Identifikations- und in der Planungsphase eines Projekts (gemäss Zyklus im Project Cycle Management) auf der normativen Ebene ein gemeinsames Verständnis über die Ziele, Erwartungen und Wertebasis entwickeln. Ein lokal mitfinanziertes Tagesgeschäft sollte zumindest in Ansätzen bestehen, damit spätere Interventionen zum nachhaltigen Erfolg führen. Identifizierte Partner sind so früh als möglich in die Projektplanung einzubeziehen, etwa bei der Entwicklung einer Problemanalyse, von Projektideen und einer Projektstrategie. Damit stellt der Geber lokale Ownership sicher und fördert Kompetenz in Controlling, Planung und Steuerung. Ausserdem sorgt die Partizipation für eine grösstmögliche Übereinstimmung des NPO-Programms mit den themenspezifischen Zielen des Entwicklungsprojekts.

Im Rahmen der Festlegung der Projektorganisation und -strukturen sind die Kooperationsform und Entscheidungsprozesse in einem Rahmenabkommen mit der NPO zu definieren (Abbildung 1). Für die Partnerschaftsvereinbarung sollten von der Partnerorganisation einige Grundlagendokumente verlangt werden, die ggf. mit Beratung des Gebers noch vor Projektbeginn zu erarbeiten sind (Abbildung 2). Schliesslich dreht sich die Planungsphase um die für die NPO zentrale Frage nach den Ressourcen zur Erfüllung ihrer Aufgaben. Diese Klärung entscheidet über den späteren Managementenerfolg oder -misserfolg. Im Zusam-

- √ Die Partnerschaftsvereinbarung ist das Rahmenabkommen für die mehrjährige Zusammenarbeit mit der NPO
- √ Entwicklung eines tragfähigen Tagesgeschäfts (Kerngeschäft) ist das Hauptziel der Kooperation
- √ Entwicklung und Umsetzung eines Fundraising-Konzepts ist ein Schwerpunkt der Kooperation (falls Drittleistungs-NPO)
- √ Laufzeit der Partnerschaft wird determiniert
- √ Mehrjährige, abnehmende Unterstützung des Tagesgeschäfts wird im Rahmenabkommen vereinbart
- √ Startkapital für die NPO wird vorgesehen
- √ Koordination der jährlichen Planungs- und Entscheidungsprozesse wird beschrieben

Abbildung 1: Checkliste Voraussetzung für Partnerschaftsvereinbarung

- √ Statuten, Organigramm, Stellenbeschriebe
- √ TQM-Philosophie und -Grundsätze und Partizipationsgrundsätze als normative Grundlagen der NPO
- √ Ggf. Qualitätsstandards
- √ Regelung der Ergebnis-, Qualitäts- und Effizienzkontrolle
- √ Positionierungskreuz der NPO
- √ Beschreibung von Geschäftsmodell und Kerndienstleistungen

Abbildung 2: Checkliste Grundlegendokumente für Partnerschaftsvereinbarung

menhang mit den Interventionen zum Ressourcenmanagement sind einige Faustregeln zur Finanzierung der NPO als Stossrichtung beachtenswert:

- ♦ Beitrag an das Organisationskapital und Gesamtprogramm der NPO statt Projektauftrag;
- ♦ Beitrag zu Dienstleistungsentwicklung und Innovation statt Finanzierung des Tagesgeschäfts;
- ♦ Weiterbildungen statt Löhne finanzieren;
- ♦ Gemeinkostenbeitrag zur Effizienzförderung leisten; zur nachhaltigen Weiterentwicklung der NPO ist dieser eher hoch anzusetzen ist;
- ♦ Anlagevermögen statt Miete mitfinanzieren.

Während der Implementierung ist sicherzustellen, dass die NPO ihre regulären Planungsaufgaben vornimmt, v. a. die Festlegung von Jahreszielen, Tätigkeiten und Budget des Programms der Gesamtorganisation - und eben nicht das Operationalisieren von Projektzielen. Dabei liegt es in der Verantwortung der NPO, den oder die Geber in die projektübergreifende, operative Jahresplanung einzubeziehen respektive zu konsultieren – und nicht umgekehrt. Analog zur Planung ist zu empfehlen, dass die Geber von den NPO Leistungsberichte der Gesamtorganisation und nicht (nur) Projektberichte einfordern. Schliesslich sollte das in Entwicklungsprojekten übliche Projektmonitoring weniger eine Kontrollfunktion des Gebers innehaben, sondern der lokalen NPO bei Controlling und Eigenevaluation helfen. Hier können Geber wertvolle Beratung leisten.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Entwicklungsagenturen und Hilfswerke haben das Potenzial, ihre ambitionierten gesellschaftlichen Ziele und Vorstellungen in Partnerschaft mit lokalen NPO zu verwirklichen. Damit ihr Beitrag nachhaltige Wirkung er-

zeugt, ist dafür zu sorgen, dass diese NPO gewillt und dazu befähigt sind, diese Ziele nach Projekt-ende auch ohne Förderhilfen zu verfolgen. Mit einem Partnerschaftsansatz in themenbasierten Entwicklungsprojekten sind deshalb die Kapazitäten des Managements der NPO gezielt zu fördern, damit dieses

- ♦ ein langfristig ausgerichtetes Tagesgeschäft der NPO entwickelt und professionalisiert - und nicht nur im Mandatsverhältnis kurzfristige Themenziele der Geber verwirklicht;
- ♦ dank programmbasierten Beiträgen ihr Gesamtprogramm von der Planung bis zur Umsetzung in eigener Verantwortung leisten kann;
- ♦ die NPO nach ihrer Mission, aber nicht nach den Partikularinteressen einzelner Geber steuert;
- ♦ in der Lage ist, Koordinations- und Administrationsleistungen zur Ressourcenbeschaffung zu erbringen – auch wenn mehrere Geber involviert sind;
- ♦ sich auf dem lokalen Markt und gegenüber den lokalen Stakeholdern positioniert;
- ♦ befähigt ist, ihr Tagesgeschäft lokal zu finanzieren;
- ♦ Organisationskapital bildet - dank Gemeinkostenbeiträgen und haushälterischem Umgang mit diesen.

Zentraler Erfolgsfaktor bei der Förderung von Non-profit-Managementkapazitäten ist dabei die Auswahl von Organisationen, mit denen der Geber auf der normativen Ebene einen gemeinsamen Nenner findet: NPO mit einem zivilgesellschaftlichen Kern oder einem Tagesgeschäft, das sich am lokalen Markt orientiert. Bisweilen braucht es dann, wenn diese NPO noch nicht so professionalisiert sind, einen längeren Atem, um die Ziele zu erreichen. Doch bietet der Geber die Aussicht auf eine langjährige Partnerschaft auf Augenhöhe, stehen die Chancen gut, dass sich die NPO langfristig für die Ziele einsetzt.

Fussnoten

- ¹ Dieser Text beruht in weiten Teilen auf der Master Thesis «Erfolgreiche Förderung der Managementkapazitäten von Nonprofit-Organisationen im Rahmen der internationalen Zusammenarbeit in Transformationsländern», die von Christoph Baumann im Rahmen seines Studiums zum Executive MBA in NPO-Management verfasst und von Markus Gmür betreut wurde.
- ² Vgl. dazu DEZA & SECO (2013).
- ³ Vgl. dazu European Commission (2017).
- ⁴ Vgl. dazu Egger (2006).
- ⁵ Vgl. dazu Fowler (1998), in Schwenger (2013).
- ⁶ Vgl. dazu Egger (2006).
- ⁷ Die Paris Declaration on Aid Effectiveness (vgl. OECD 2005/2008) ist eine internationale Erklärung, mit welcher sich Geber- und Nehmerländer zu Eigenverantwortung, Harmonisierung, Partnerausrichtung, Ergebnisorientierung sowie gegenseitiger Rechenschaftspflicht verpflichtet haben, um die Entwicklungszusammenarbeit effektiver zu gestalten.
- ⁸ Vgl. dazu Sjöstedt (2013).
- ⁹ Zur Erstellung des Analyseraster wurden zentrale Erkenntnisse und Sichtweisen der folgenden Auswahl von Literatur aus Wissenschaft und Praxis von NPO getroffen: Freiburger Management Modell: Lichtsteiner, Gmür, Giroud & Schauer (2015), VMI & SQS (2015); Lichtsteiner & Purtschert (2014); Entwicklungspolitische Theorie: Ceptureanu, Ceptureanu, Bogdan, & Radulescu (2018), Ceptureanu, Ceptureanu, Orzan & Marin (2017), Potluka, Spacek & von Schnurbein (2017); Entwicklungspolitische Praxis: DEZA (2006), European Commission (2004), GIZ GmbH (2015), USAID (2017); Managementforschung zu Erfolgsfaktoren, Change-Management, Nachhaltigkeit und Kooperationsmanagement: Helmig, Purtschert & Beccarelli (2006), Helmig, Ingerfurth & Pinz (2014), Kaltenbrunner (2017); Krüger & Bach (2014), Stötzer, Schwarz & Greiling (2017), von Schnurbein (2009)

Literatur

- Baumann, C. (2018): *Erfolgreiche Förderung der Managementkapazitäten von Nonprofit-Organisationen im Rahmen der internationalen Zusammenarbeit in Transformationsländern*. Master Thesis im Rahmen des Executive MBA in NPO-Management. VMI: Universität Freiburg/CH.
- Ceptureanu, S.-I., Ceptureanu, E.-G., Bogdan, V. L. & Radulescu, V. (2018): Sustainability Perceptions in Romanian Non-Profit Organizations: An Exploratory Study Using Success Factor Analysis. *Sustainability*, 10(294).
- Ceptureanu, S.-I., Ceptureanu, E.-G., Orzan, M. C. & Marin, I. (2017): Toward a Romanian NPOs Sustainability Model: Determinants of Sustainability. *Sustainability* 9(966).
- DEZA (2006): *Capacity Development in SDC, working paper*. Besucht am 25.02.2018 auf www.eda.admin.ch/dam/deza/en/documents/die-deza/strategie/202114-capacity-development-sdc_EN.pdf.
- DEZA & SECO (2013): *Die Schweizer Ostzusammenarbeit. Ein Beitrag zur Demokratie und sozialen Marktwirtschaft im Osten*, Faltblatt Mai 2013.
- Egger, M. (2006): *Die Auslandsarbeit der politischen Stiftungen zwischen Entwicklungs- und Transformationskontext: Eine Untersuchung der Tätigkeit der Friedrich-Ebert-Stiftung in Lateinamerika und Osteuropa – Eine Studie zum organisationalen Lernen*. Freie Universität Berlin.
- European Commission (2004): *Project Cycle Management Guidelines, Aid Delivery Methods*, Volume 1. Besucht am 22.07.2005 auf https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en_2.pdf.
- European Commission (2017): *Report on EU Engagement with Civil Society*. Besucht am 28.02.2018 auf <https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/csoreport080517.pdf>.
- GIZ GmbH (Hrsg.) (2015): *Cooperation Management for Practitioners. Managing Social Change with Capacity WORKS*. Wiesbaden: Springer.
- Helmig, B., Ingerfurth, S. & Pinz, A. (2014): Success and Failure of Nonprofit Organizations: Theoretical Foundations, Empirical Evidence, and Future Research. *Voluntas* (25), S.1509–1538.
- Helmig, B., Purtschert, R. & Beccarelli, C. (2006): Erfolgsfaktoren im Nonprofit-Management. In: Helmig, B., Purtschert, R. (Hrsg.): *Nonprofit-Management, Beispiele für Best-Practices im Dritten Sektor* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer, S. 351-359.
- Henderson, S. L. (2002): Selling Civil Society. Western Aid and the Nongovernmental Organization Sector in Russia. *Comparative Political Studies*, 35(2), S. 139-167.
- Kaltenbrunner, K. A. (2017): Nachhaltiges Nonprofit-Management durch kontinuierliche Wandlungsfähigkeit: Überlegungen zur Übertragung des Dynamic Capability-Ansatzes. In: Theuvsen, L., Andessner, R., Gmür, M. & Greiling, D. (Hrsg.): *Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit*. Wiesbaden: Springer, S. 213-223.
- Krüger, W. & Bach, N. (2014): *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung* (5. Auflage). Wiesbaden: Springer.
- Lichtsteiner, H. & Purtschert, R. (2014): *Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen* (3. Auflage). Bern: Haupt.
- Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2015): *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (8. Auflage). Bern: Haupt.

Menashy, F. & Shields, R. (2017): Unequal partners? Networks, centrality, and aid to international education. *Comparative Education*, 53(4), S. 495–517.

OECD (2005/2008): The Paris Declaration on Aid Effectiveness (2005). *Accra Agenda for Action (2008)*. Besucht am 10.06.2018 auf <http://www.oecd.org/development/effectiveness/34428351.pdf>.

Potluka, O., Spacek, M. & von Schnurbein, G. (2017): Impact of the EU Structural Funds on Financial Capacities of Non-profit Organizations. *Voluntas* 28, S. 2200–2223.

Schwenger, D. (2013): *Organisation internationaler Nichtregierungsorganisationen. Aufbau und Koordination von NGOs im System der Vereinten Nationen*. Wiesbaden; Springer.

Sjöstedt, M. (2013): Aid effectiveness and the Paris Declaration: a mismatch between ownership and results-based management? In: *Public Admin. Dev.* 33, S. 143–155.

Stötzer, S., Schwarz, J. V. & Greiling, D. (2017): Nachhaltiger Wandel in den Beziehungen von NPO und öffentlichen Kontraktpartnern? In: Theuvsen, L., Andessner, R., Gmür, M. & Greiling, D. (Hrsg.): *Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit*. Wiesbaden: Springer, S. 125–136.

USAID (2017): *CSO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia (20. Ausgabe)*. Besucht am 25.02.2017 auf www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1866/CSOSI_Report_7-28-17.pdf.

VMI & SQS (2015): *Leitfaden und Checkliste zur Erlangung des NPO-Labels für Management-Excellence* (Ausgabe April 2015). Freiburg/ Zollikofen.

Von Schnurbein, G. (2009): Patterns of Governance Structures in Trade Associations and Unions. *Nonprofit Management & Leadership*, 20(1), S. 97–115.

Der Autor



Christoph Baumann / christoph.baumann@policymakers.ch

Dr. Christoph Baumann ist seit 2004 in Geschäftsführungs-, Leitungs- und Beratungsfunktionen für Hilfswerke und Beratungsfirmen in der Entwicklungszusammenarbeit tätig, mit Schwerpunkt Südosteuropa. Seit 2013 übernimmt er mit seiner Firma *policymakers international* Mandate in der Schweiz und in der internationalen Zusammenarbeit in Bereichen des Nonprofit-Managements, Projektmanagements, Organisationsentwicklung und Politikgestaltung. Thematische Schwerpunkte seiner Leistungen sind Berufsbildung, Berufsberatung, Beschäftigungs- und Wirtschaftsförderung, Integration und Förderung benachteiligter Gruppen sowie Umweltpolitik. Er studierte Geografie an der Universität Basel, promovierte an der Universität Bamberg und absolvierte 2018 den Executive MBA in Nonprofit-Management an der Universität Freiburg/CH.