



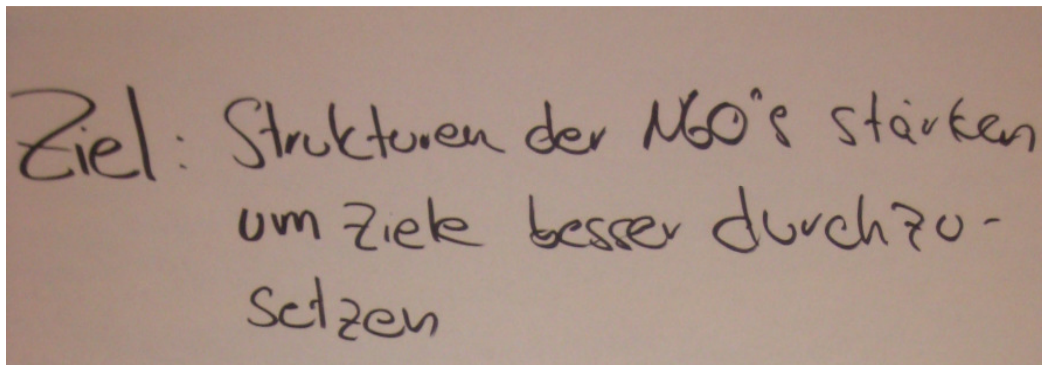
a

Next Practice NGO Studie – Workshop

Dokumentation

Systemic Excellence Group

Independent Think Tank for Leading Practice



Der Workshop

Die Systemic Excellence Group hat im Jahr 2007 eine Studie zur organisationalen Leistungsfähigkeit von NGOs initiiert: die Next Practice NGO-Studie. Als Abschluss der Studie wurde am 4. und 5. Juni 2009 ein Workshop mit den an der Studie teilnehmenden InterviewpartnerInnen veranstaltet. Der Workshop wurde in Kooperation mit der Humboldt-Viadrina School of Governance und mit finanzieller Unterstützung vom Bundesministerium für Umweltschutz und Reaktorsicherheit (BMU) realisiert.

Das Ziel des Workshops war, gemeinsam mit den InterviewpartnerInnen die Ergebnisse der Studie und ihre Bedeutung für die NGOs zu diskutieren. Darüber hinaus sollte überlegt werden, wie man von hier aus weitergehen könnte – d.h. wie man nächste Schritte konkret umsetzen könnte, um einen Erfahrungsaustausch über die organisationale Leistungsfähigkeit von NGOs anzustoßen und darüber eine Weiterentwicklung der Organisationen zu fördern – die „Next Practices von NGOs“.

Teilnehmer

Zum Workshop wurden alle Teilnehmer aus der Studie eingeladen, deren Organisationen einen Sitz in Deutschland haben. Es nahmen folgende StudienteilnehmerInnen teil:

- ___ Vorstandsmitglied Arbeit Bildung und Forschung
- ___ Stellvertretende Generalsekretärin Deutscher Naturschutzring
- ___ Geschäftsführerin Habitat for Humanity Deutschland
- ___ Kaufmännischer Geschäftsführer Amnesty International – Deutschland
- ___ Personalleiterin Greenpeace Deutschland
- ___ Bereichsleiter zentrale Dienste Deutsche Welthungerhilfe
- ___ Vorstandsmitglied Transparency International Deutschland

Vorstellungsrunde

In der Vorstellungsrunde zu Beginn wurden die TeilnehmerInnen nach ihren Erwartungen an den Workshop und ihre aktuellen Herausforderungen im Kontext Organisationsentwicklung gefragt. Interessiert waren die Teilnehmer an einer pragmatischen Vernetzung und dem Austausch mit anderen NGO-Vertretern. Insgesamt sei der Austausch zu OE in NGOs unterentwickelt.

In einem qualitativen Austausch wurde zudem auf eine konkrete Umsetzung von der Theorie zur Praxis verwiesen, um damit eine neue Qualitätsstufe in der Entwicklung von NGOs zu erreichen. Großes Interesse wurde auch für die Herausarbeitung des USP (Unique Selling Proposition), also des Alleinstellungsmerkmals von NGOs bekundet.

Als große aktuelle Herausforderung nannten die TeilnehmerInnen den Umgang mit der hohen Heterogenität in den NGOs (z. B. hinsichtlich der strukturellen Besonderheit mit Haupt- und Ehrenamtlichen).

Dialogrunde

Nach einem Impuls-Vortrag durch die SEgroup, indem die Ergebnisse der Studie vorgestellt wurden, diskutierten die Teilnehmer über prägnante Fragen, Anmerkungen und weiterführende Ideen zu den einzelnen Aufmerksamkeitsfoki.

Insgesamt konnten die Teilnehmer ihre NGO in der Studie wieder finden. Die Studie wurde als sehr treffende und gute Bestandsaufnahme beurteilt.

Als weiteres Feedback zur Studie wurde von Teilnehmern angemerkt, dass der Vergleich von sehr heterogenen NGOs kein guter Ausgangspunkt sei. Aus der Sicht anderer Teilnehmer seien Entwicklungs-NGOs, Umwelt-NGOs und Dachverbände aber doch sehr ähnlich – trotz großer Heterogenität sind die Probleme vergleichbar.

Schließlich standen in der Dialogrunde zwei Themenkomplexe im Fokus:

___ Vision, Ziele und strategische Planung

___ Kooperationen

Vision, Ziele und strategische Planung

Beim Thema Vision, Ziele und strategische Planung wurden verschiedene Herausforderungen diskutiert. Aufgeworfene Fragen waren „Wie können Prioritäten gesetzt werden, wenn es keine Ressourcen zum Verteilen gibt?“ und „Falls Ressourcen vorhanden sind, wie können diese sinnvoll gebündelt und eingesetzt sowie deren Verwendung evaluiert werden?“.

Im Hinblick auf die partizipative Entscheidungsfindung in NGOs, die viele der Stakeholder (u.a. die ehrenamtlichen Mitarbeiter) mit einzubeziehen versucht, sei die Herausforderung, trotz und gerade wegen der hohen Partizipation die Akzeptanz der Entscheidungen von allen im Prozess Beteiligten zu erreichen.

Um die Akzeptanz der Entscheidungen zu bewerkstelligen, braucht es zunächst einen Wandel des „Mindsets“ der verschiedenen Stakeholder. Vor allem die ehrenamtlichen Mitarbeiter und Aktivisten müssen verstärkt in dem Entscheidungsprozess betreut werden. Gezieltes Ehrenamtmanagement lohnt sich daher, so der Tenor bei einigen TeilnehmerInnen des Workshops.

Des Weiteren wurde die „Kunst der Strukturen“ als eine viel versprechende Lösungsansatz diskutiert: Von Vision und Zielen kommt man zur Struktur. Entscheidungsstrukturen müssen im Vorfeld der Entscheidungsfindung klar kommuniziert werden. Dies sei eine Herausforderung der Führungskräfte, unter denen es im Zuge der zunehmenden Professionalisierung von NGOs immer mehr „Managertypen“ gebe. Führungskräfte müssten haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter von der Vision überzeugen, sie mitreißen und integrieren können und nicht nur „managen“.

Darüber hinaus trage die große Dynamik des Umfeldes von NGOs wesentlich dazu bei, dass schnelles Agieren und Reagieren für NGOs zum Alltag geworden ist. Dies führe zu einer Vielseitigkeit der Themenfelder von NGOs und diversen, teils widersprüchlichen Zielen.

Kooperationen

Wie auch in der Studie wurde im Rahmen der Dialogrunde bei Kooperationen eine Unterscheidung zwischen Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen und Kooperationen mit anderen NGOs getroffen.

Bei Kooperationen mit Unternehmen wurde eine fehlende Kooperationskultur festgestellt. Dazu wurde ein Vergleich mit anderen Ländern (z. B. USA) gezogen, in denen eine kooperationsfreundlichere Einstellung gegenüber Wirtschaftsunternehmen herrsche. In Deutschland stehe man noch am Anfang. Hauptsächliche Gründe für die deutsche Kooperationskepsis werden hauptsächlich in den hohen Risiken gesehen, denen sich NGOs in Deutschland bei einer Kooperation mit Wirtschaftsunternehmen aussetzen. Das öffentliche Image von NGOs könnte durch eine Kooperation mit Unternehmen geschädigt werden. Es könnte ein Bild der Käuflichkeit von NGOs in der Öffentlichkeit entstehen. Der Vorwurf des „Greenwashings“ an die kooperierenden Unternehmen schädige auch das Bild der NGO in der Öffentlichkeit. Die Gefahr des Verlustes an Glaubwürdigkeit sei so hoch, dass viele NGOs sich eher gegen eine Kooperation mit Wirtschaftsunternehmen entscheiden. Darüber hinaus bestünden auch von Seiten der Wirtschaftsunternehmen Vorbehalte, da diese sich eher temporär in eine Kooperation mit NGOs einbinden lassen wollen.

Zentral in der Diskussion war der Wunsch, dass sich die Kultur in Unternehmen zu Gunsten von Kooperationen mit NGOs verändern solle. Es müsse ein neues Bewusstsein für Kooperationen generiert werden. Dieses Argument wurde jedoch von einigen TeilnehmerInnen kritisch hinterfragt, da sie der Meinung waren, dass die NGOs ihre Unabhängigkeit bewahren müssen und diese nicht durch Kooperationen mit dem Wirtschaftssektor abschwächen lassen sollten. Letztendlich seien NGOs „Wahrer zivilgesellschaftlicher Positionen“ und müssen diese gegenüber den anderen gesellschaftlichen Sektoren verteidigen.

Insgesamt wurde die Notwendigkeit von Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen unterstrichen. Diese müssten aber klare Bedingungen erfüllen und einer regelmäßigen Prüfung unterzogen werden. „NGOs wollen nicht das Feigenblatt von Unternehmen sein“ – vielmehr müssen sich beide Kooperationspartner auf gleicher Augenhöhe gegenüber stehen.

In Diskussion über Kooperationen zwischen NGOs wurden unterschiedliche Arten von Kooperationen herausgestellt: Kooperationen mit anderen NGOs auf europäischer Ebene kommen eher zustande, da sie sich nicht als Konkurrenten verstehen. Deutschlandweite Bündnisse zwischen NGOs hingegen sind eher selten, da viele NGOs sich in einem Konkurrenzkampf um finanzielle Ressourcen sehen. Wenn diese eingegangen werden, müssten sie in jedem Falle mit konkreten Zielen hinterlegt sein – es genüge nicht zu fragen, wie die Kooperationspartner beispielsweise „mit einem Spendenkonto gemeinsam ins Fernsehen“ kommen. Des Weiteren wurden Nord-Süd-Kooperationen als Kooperationsform zwischen NGOs sowie Kooperationen mit Politik und Verwaltung beschrieben.

Kooperationen sind dabei eher punktuell und zeitlich begrenzt als institutionalisiert. Der zentrale Mehrwert einer Kooperation sei, dass die Kooperationspartner sich ein besseres Gehör (z. B. in der Politik) verschaffen können. In diesem Zusammenhang wurden auch neue Möglichkeiten der Ausgestaltung von Kooperation angesprochen, wie z. B. eine engere Zusammenarbeit über spezifische Internet-Plattformen.

Insgesamt werden Kooperationen zwischen NGOs als sehr wichtig erachtet und auch realisiert. Die Frage ist daher nicht die nach dem „ob“, sondern nach dem „wie“.

Professionalität – Das Leitthema der Diskussion

Im Verlauf der Diskussionsrunde kristallisierte sich ein zentrales Thema heraus: die Professionalität von NGOs. Heute sei die zentrale Frage nicht die nach der weiteren Professionalisierung von NGOs – denn NGOs haben sich in der Vergangenheit deutlich professionalisiert. Eine Diskussion über Professionalisierung würde NGOs nicht deren Realität abbilden. Vielmehr sollte man vor dem Hintergrund der bereits erreichten Professionalität hinterfragen, welches der USP von NGOs ist und in wie fern sich die Professionalität von NGOs von der von Wirtschaftsunternehmen unterscheidet.

Bei dem Thema Professionalität von NGOs in Abgrenzung von der Professionalität von Wirtschaftsunternehmen laufen verschiedene integrierende, angrenzende Themen zusammen. Als besondere, NGO-spezifische Felder der Professionalität nannten die TeilnehmerInnen:

- ___ Personalarbeit und Mitarbeiterführung auf der Grundlage einer Werteorientierung (z. B. Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Transparenz)
- ___ Partizipations-orientiertes Management
- ___ Kreative Verknüpfung von Sach- und Medienkompetenz
- ___ lernende Organisation
- ___ Kooperationen mit unterschiedlichsten Partnern
- ___ Wirksamkeitsorientierte Evaluation

Nächste Schritte

Als mögliches Konferenzthema wurde die Professionalität der NGOs vorgeschlagen. Eine mögliche Leitfrage ist: „Wie unterscheidet sich die Professionalität des 3. Sektors von der Professionalität der Wirtschaftsunternehmen?“. Auf der Konferenz sollten die Stärken von NGOs und deren Erfolgskriterien herauskristallisiert werden. Letztendlich soll die Frage diskutiert werden, was die Professionalität von NGOs ausmacht.

Es wird anvisiert, drei bis vier Vorbereitungs-Workshops durchzuführen. Der erste dieser Workshops ist für Anfang September geplant. Zu den Workshops sollen alle StudienteilnehmerInnen eingeladen werden. Es sollen dazu auch externe Experten eingeladen werden, die zu dem Thema etwas vortragen. Ziel der Workshops ist es, Schwerpunktthemen für die Konferenz vorzubereiten, die dann im Rahmen der Konferenz vorgestellt, diskutiert, weiter bearbeitet und verfolgt werden können.

Der Workshop wurde umgesetzt mit finanzieller Unterstützung vom Bundesministerium für Umweltschutz und Reaktorsicherheit (BMU).



Kontakt

Systemic Excellence Group

Independent Think Tank for Leading Practice

Claas Wenzlik

Marienstraße 20
10117 Berlin-Mitte

T. +49 30 71 57 49 71

NGO@SEgroup.de

www.SEgroup.de