



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Firma Nächstenliebe“- Nichtregierungsorganisation als Unternehmen

Eine Untersuchung der Professionalisierung am Beispiel von
entwicklungspolitischen Nichtregierungsorganisationen in Österreich

Verfasserin

Astrud Lea Beringer

angestrebter akademischer Grad

Magistra (Mag.)

Wien, 2013

Studienkennzahl:

A- 057 390

Studienrichtung:

Individuelles Diplomstudium Internationale Entwicklung

Betreuer:

Dr. Michael Obrovsky

*für
meine liebe Mama
Marika Beringer*

DANKSAGUNG

Ich danke allen Interviewpartnern, die mir einen Einblick in ihre Organisationen verschafften und mir durch ihre bereitwilligen Antworten auf meine eindringlichen Fragen zu den wertvollen Ergebnissen dieser Untersuchung verhalfen.

Dank sagen möchte ich auch Dr. Michael Obrovsky für die Umsetzung und das andauernde Feedback zu dieser Diplomarbeit.

Meiner lieben Mama danke ich für die Liebe, die sie mir all die Jahre geschenkt hat, und Ermunterung, alles auf meinen Lebensweg mit Freude zu bewältigen.

Meinem lieben Papa danke ich für die immerwährende Unterstützung und, dass er mich nie an meinen Entscheidungen zweifeln ließ.

Meinen lieben Geschwistern Elisabeth und Veronika danke ich, dass sie mich fortwährend an die schönen Seiten des Lebens erinnern.

Thank you my dear Zann for all the love and support and for always reminding me that I can achieve any goal I set for myself in life.

Ich danke all den lieben Personen und FreundInnen, die mich die Jahre durch mein Studium begleitet haben. Insbesondere Kathrin Hopfgartner, Linda John, Corinna Pröll und Kathrin Braun, dass sie mir zuhörten, mit diskutierten und mich aufgemuntert haben, wenn es notwendig war. Auch ein großes Dankeschön an meine liebe Cousine Nieves Kautny für die vielen Korrekturhilfen und Feedbacks.

VORWORT

*„Probleme kann man niemals mit den selben Denkweisen lösen,
durch die sie entstanden sind.“
(Albert Einstein)*

Das 21. Jahrhundert steht vor großen globalen Herausforderungen. Die Überwindung von Armut, Hunger, Klimawandel und Umweltkatastrophen etc. benötigt eine internationale kooperative Zusammenarbeit von AkteurInnen aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft mehr denn je. Es ist notwendig unterschiedliche Ansätze und Lösungen zu formulieren. Dazu nehmen Nichtregierungsorganisationen eine maßgebliche Rolle ein.

Vor einigen Jahren wurden sie lediglich als WeltverbesserInnen mit losen Strukturen angesehen, heute hat sich ihr Bild wesentlich gewandelt. Inzwischen agieren sie als professionelle Organisationen mit betriebswirtschaftlichen Zügen. Professionalisierung war und ist entscheidend für ihre Entwicklung und ihren Stellenwert in der Gesellschaft. Jedoch wie viel Professionalisierung verträgt eine Nichtregierungsorganisation tatsächlich und welche Folgen zieht diese mit sich?

INHALTSVERZEICHNIS

DANKSAGUNG	5
VORWORT.....	7
INHALTSVERZEICHNIS.....	9
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	13
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	15
TABELLENVERZEICHNIS.....	15
1 EINLEITUNG.....	17
1.1 Themenbereich.....	17
1.2 Problembereich.....	19
1.3 Fragestellung.....	21
1.4 Methodologisches Vorgehen.....	23
1.5 Aufbau der Arbeit.....	25
2 THEORIE.....	27
2.1 HISTORISCHER ABRISS UND EINORDNUNG.....	27
2.1.1 Begriffsbestimmung und Kriterien.....	28
2.1.1.1 Zahlen.....	28
2.1.1.2 Definition und Kriterien.....	29
2.1.1.3 NGO-Typen.....	34
2.1.1.4 Rechtsform.....	35
2.1.2 Entstehungsgeschichte und Wurzeln.....	39
2.1.3 Abgrenzung von NGOs zu vier Sphären.....	42
2.1.3.1 Staatliche Sphäre.....	42
2.1.3.2 Marktwirtschaftliche Sphäre.....	44
2.1.3.3 Zivilgesellschaftliche Sphäre.....	46
2.1.3.4 Zwischensphäre.....	51
2.1.4 Zusammenfassende Erkenntnisse.....	53
2.2 THEORETISCHE EINBETTUNG VON NGOs.....	55
2.2.1 Antonio Gramscis „erweiterter Staat“.....	55
2.2.2 Soziale Bewegungen – Der Ressourcenmobilisierungsansatz.....	57
2.2.3 Neoliberalismus.....	59
2.2.4 Zusammenfassende Erkenntnisse.....	61

2.3	PROFESSIONALISIERUNG VON NGOs.....	63
2.3.1	Exkurs: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre.....	63
2.3.1.1	Definition Unternehmen.....	63
2.3.1.2	Unternehmenstypen.....	64
2.3.1.3	Merkmale von Unternehmen.....	64
2.3.1.4	Unternehmensbereiche.....	65
2.3.1.4.1	Personalmanagement.....	65
2.3.1.4.2	Marketing und Vertrieb.....	66
2.3.1.4.3	Verwaltung.....	66
2.3.1.4.4	Controlling.....	67
2.3.2	NGO-Professionalisierung.....	67
2.3.2.1	Grundstruktur von NGOs.....	69
2.3.2.2	Professionalisierte Bereiche.....	69
2.3.2.2.1	Führungsmanagement und Hierarchiestrukturen.....	69
2.3.2.2.2	Personalmanagement und MitarbeiterInnenqualifikation.....	70
2.3.2.2.3	Marketing und Kampagnenstrategien.....	73
2.3.2.2.4	Projektarbeit und -management.....	75
2.3.2.2.5	Effektivitäts-, Effizienz- und Erfolgskontrollen.....	76
2.3.2.2.6	Transparenz.....	77
2.3.2.2.7	Verwaltung: Rechnungswesen und Finanzmanagement.....	78
2.3.2.2.8	Kooperation und Vernetzung.....	78
2.3.3	Ähnlichkeiten und Parallelen von NGOs zu Unternehmen.....	79
2.3.4	Zusammenfassende Erkenntnisse.....	80
3	EMPIRIE.....	83
3.1	Methodische Positionierung.....	83
3.2	Methodologie.....	85
3.3	Stichprobe.....	89
3.3.1	Samplebildung.....	89
3.3.1	Erster Schritt.....	89
3.3.2	Zweiter Schritt.....	94
3.3.3	Dritter Schritt.....	94
3.3.2	Auswertung.....	94
3.4	Einzelfallanalyse.....	97
3.4.1	Professionalisierung der Organisationsstrukturen.....	98
3.4.1.1	Führungsmanagement.....	98
3.4.1.2	Personalmanagement.....	100
3.4.1.3	Verwaltung.....	105
3.4.1.4	Marketing.....	106
3.4.1.5	Projektplanung.....	108
3.4.2	Professionalisierung der Arbeitsweise.....	109
3.4.2.1	Projektarbeit.....	109
3.4.2.2	Kooperation/Vernetzung.....	110
3.4.2.3	Effektivitäts-, Effizienz- und Erfolgskontrollen.....	113
3.4.3	Einschätzung von Professionalisierung.....	115

3.4.4	Veränderung der Rolle von NGOs durch Professionalisierung.....	122
3.5	Zusammenfassende Erkenntnisse.....	127
4	CONCLUSIO.....	129
5	LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS.....	137
5.1	Literaturverzeichnis.....	137
5.2	Zeitungsartikel und Internetquellen.....	143
6	ANHANG.....	145
6.1	Kategorienschema I.....	145
6.2	Kategorienschema II.....	153
6.3	Interviewleitfaden.....	161
6.4	Zusammenfassung.....	165
6.5	Abstract.....	167
6.6	Lebenslauf.....	169

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

ADRA	Adventist Development and Relief Agency
AG	Aktiengesellschaft
AMINA	Aktiv für Menschen in Not in Austria
BINGO	Big International Non-Governmental-Organization
BUND	Bund für Umweltschutz und Naturschutz Deutschland
CBO	Community Based Organization
CMC	Cluster Munition Coalition
CSI	Christian Solidarity International
CSR	Corporate Social Responsibility
DONGO	Donor-Organized Nongovernmental Organization
EAWM	Evangelischer Arbeitskreis für Welt Mission
ECOSOC	Economic and Social Council (Deutsch: Wirtschafts- und Sozialrat)
ECPAT	End Child Prostitution, Child Pornography and Trafficking of Children for Sexual Purposes
e.G.	eingetragene Genossenschaft
EU	Europäische Union
EZA	Entwicklungszusammenarbeit
FIAN	Food First Information and Action Network
GEZA	Gemeinnützige Entwicklungszusammenarbeit
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GONGO	Governmentally Organized Nongovernmental Organization
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GRINGO	Governmentally Regulated and Initiated Organization
GURAF	Gesellschaft zu Unterstützung der Rechte afghanischer Frauen
IBRD	International Bank for Reconstruction and Development (Deutsch: Internationale Bank für Wiederaufbau und Entwicklung; kurz: Weltbank)
IGO	Intergovernmental-Organization
ILHR	Internationale Liga für Menschenrechte
IUCN	International Union for Conservation of Nature (kurz: World Conservation Union)
IWF	Internationaler Währungsfond
KOO	Koordinierungsstelle der österreichischen Bischofskonferenz für internationale Entwicklung und Mission
LEEZA	Liga für emanzipatorische Entwicklungszusammenarbeit
MANGO	Manipulated Nongovernmental Organization

NGO	Non-Governmental-Organization
NPH	Nuestros Pequeños Hermanos (Deutsch: Unsere kleinen Brüder und Schwestern)
NPO	Non-Profit-Organization
NRO	Nicht-Regierungs-Organisation
NSB	Neue Soziale Bewegung
OGH	Oberster Gerichtshof
ÖFSE	Österreichische Forschungsstiftung für Internationale Entwicklung
PO	Profit-Organisationen
TSB	Transnationale Soziale Bewegungen
UIA	Union of International Associations
UN	United Nations (Deutsch: Vereinte Nationen)
UNO	United Nations Organization
UNEP	United Nations Environment Programme (Deutsch: Umweltprogramm der Vereinten Nationen)
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
USA	Vereinigte Staaten von Amerika
UNHCR	UN-Hochkommissariat für Flüchtlinge
VN	Vereinte Nationen
WTO	World Trade Organization (Deutsch: Welthandelsorganisation)
WWF	World Wide Fund for Nature

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

<i>Abbildung 1:</i>	Gesamtanzahl von NGOs weltweit pro Jahr zwischen 1909 und 1999.....	29
---------------------	---	----

TABELLENVERZEICHNIS

<i>Tabelle 1:</i>	Eigenschaften von NSBs und NGOs.....	49
<i>Tabelle 2:</i>	Sample – Kategorientabelle.....	93
<i>Tabelle 3:</i>	Kategorienschema I	145
<i>Tabelle 4:</i>	Kategorienschema II.....	153

1 EINLEITUNG

1.1 THEMENBEREICH

Der Begriff Nichtregierungsorganisation, kurz NRO, oder im Englischen *Non-Governmental-Organization*¹, kurz NGO², findet heutzutage einen sehr gängigen Gebrauch in der Alltagssprache. Jedoch steht hinter diesem einfachen Kürzel eine weitverzweigte Geschichte und ein komplexes Gerüst von Bedeutungen. In den letzten zwei Jahrzehnten haben NGOs in der neoliberalen Wende eine rasante Entwicklung erlebt. Aus sozialen Protestbewegungen und zivilgesellschaftlichen Gruppierungen heraus entstanden international anerkannte Organisationen, welche durch ihren eifrigen Einsatz in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft ihre entscheidende Rolle für die zukünftige Bewältigung globaler Problematiken bewiesen haben.

Der gemeinschaftliche und soziale Wille, Hilfe für Dritte oder Schutz für die Umwelt zu leisten, trieb diese an ihre Organisation zu verbessern, um mehr Aktionen zu setzen und einen weiteren Wirkungsgrad zu erzielen. Zahlreiche NGOs haben inzwischen enorme Größen, mit einem umfangreichen Mitarbeiterstab und einem beachtenswerten Budget angenommen. Ihre Netzwerke umspannen die ganze Welt und sowohl PolitikerInnen als auch VertreterInnen aus der Privatwirtschaft sehen in ihnen nicht mehr ausschließlich Weltverbesserinnen, sondern auch professionell organisierte und einflussreiche Akteurinnen.

Auf den ersten Blick erscheinen NGOs als unabhängige und auf die Gemeinschaft ausgerichtete Organisationen. Auf den zweiten Blick allerdings treten viele offene Fragen auf, die durch ihren organisationellen Wandel hin zu mehr Professionalität entstanden sind: Sind die aus der Zivilgesellschaft stammenden Wurzeln der NGOs in ihrem modernen Auftreten noch erkennbar? Haben sich die Bewegungsgründe für das Handeln von NGOs durch den von Konkurrenzkampf getriebenen Spendenmarkt verändert? Sind NGOs alleinig dem Dritten Sektor zuzuordnen oder agieren sie auch als politische oder wirtschaftliche Akteurinnen? Und vor allem: Handeln NGOs aufgrund ihrer professionellen Organisation weiterhin als eine gemeinnützige Vereinigung oder nehmen sie bereits die Gestalt eines profitorientierten Unternehmens³ an?

Das vorliegende Thema dieser Diplomarbeit „Firma Nächstenliebe - Nichtregierungsorganisation als Unternehmen – Eine Untersuchung der Professionalisierung am Beispiel von entwicklungspolitischen Nichtregierungsorganisationen in Österreich“ soll einerseits aus wissenschaftlicher Perspektive die

¹ Englische Fachbegriffe oder Bezeichnungen, welche eine präzise Erläuterung erfordern und nicht in der deutschen Alltagssprache vorkommen, setzte ich im Text *kursiv*.

² Obwohl in der deutschsprachigen Literatur die Termini NGO und NRO verwendet werden, wird in dieser Arbeit ausschließlich der englische Begriff NGO herangezogen, da dieser geläufiger ist und häufiger genutzt wird.

³ Wenn ich in dieser Arbeit von Unternehmen spreche, meine ich damit primär Unternehmer kraft ihrer Rechtsform wie Kapitalgesellschaften, zum Beispiel Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) oder Aktiengesellschaften (AG) (Hayessen 2010: 25f.; Schummer 2008).

theoretischen Argumentationslinien veranschaulichen, welche Hintergründe sich hinter der heutigen NGO-Organisationsform befinden, welche Problematiken in ihrer Entwicklung erkannt und wie sie in Zukunft positioniert werden. Zudem soll hier die zwischen den NGO-ForscherInnen vorkommende Uneinigkeit bezüglich der Stellung von NGOs aufgebrochen und mehr Klarheit geschaffen werden. Hier muss zudem festgehalten werden, dass zur Einschränkung des Forschungsfelds nur entwicklungspolitische NGOs als Untersuchungseinheit herangezogen werden. Das bedeutet, dass wenn das Wort NGO verwendet wird, lediglich entwicklungspolitische NGOs gemeint sind.

In der empirischen Aufarbeitung soll andererseits durch qualitative Befragungen von sechs ausgewählten, in Wien ansässigen NGOs, die in der Theorie gesammelten Erkenntnisse hinterfragt und ein verkleinertes Abbild der NGO-Situation hinsichtlich des Umgangs mit Professionalisierung in ihrer Organisation und Arbeitsweise dargestellt werden. Die aus dieser Untersuchung gewonnen Ergebnisse sollen darüber hinaus weitere Ausblicke und Anreize für zukünftige Forschungen eröffnen.

1.2 PROBLEMBEREICH

Als das Konzept des Neoliberalismus Ende des 20. Jahrhunderts sich zur vorherrschenden kapitalistischen Ideologie etabliert hat und Leitlinien für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik formte, wurden auch NGOs zunehmend mit großen Herausforderungen konfrontiert, wie beispielsweise der Generierung von Spenden oder dem Wettstreit um die Verteilung von öffentlichen finanziellen Mitteln (Klawatsch-Treidl 2011: 8). Durch die Professionalisierung der Organisationsstrukturen passten sie sich den globalen Rahmenbedingungen an und adaptierten die Prinzipien der Medien- und Marktwelt.

Schon zu Beginn der 1990er Jahre erwies sich die Einordnung von NGOs im globalen System als schwierig, sodass sie eine Position als dritte Kraft zwischen Markt und Staat erhielten (vgl. Debiel/Sticht 2005). Heutzutage befassen sich NGOs mit einer Vielzahl an unterschiedlichen Themenfeldern, die bis in den Aufgabenbereich von Politik und Wirtschaft reichen. Sie greifen nicht nur als Hilfsorganisationen in humanitäre Krisengebiete ein, sondern setzen sich auch mit den Praktiken von internationalen Konzernen auseinander, beispielsweise hinsichtlich derer umweltschädlichen Auswirkung. Diese thematische Verwobenheit im Aufgabenbereich der NGOs gibt jedoch Anstoß für Zweifel, ob sie weiterhin primär dem zivilgesellschaftlichen Bereich zuzuordnen sind.

Im Zuge der Entwicklung der NGOs von anfänglich revolutionären Zusammenschlüssen hin zu staatlich anerkannten Organisationen und der häufiger werdenden Kritiken, dass diese weniger im Auftrag zivilgesellschaftlicher Gruppen, sondern vielmehr im Interesse von PartnerInnen aus Politik und Wirtschaft handelten, stellte sich mir die Frage, inwiefern NGOs durch verbesserte organisationelle Strukturen ihren ideologischen, „nicht-staatlichen“ und unabhängigen Charakter weiterverfolgen und ob behauptet werden kann, dass sie als eine professionelle Organisation bereits wie ein Unternehmen mit gemeinnütziger Orientierung fungieren. Für den Titel der Arbeit wurde aus diesem Grund auch, trotz der Verwendung des englischen Kürzels NGO, das ausgeschriebene deutsche Wort „Nichtregierungsorganisation“ gewählt, weil auf diese Weise die Unklarheit der Bedeutung des Begriffs veranschaulicht werden kann.

Das zentrale Forschungsinteresse dieser Arbeit liegt darin, zu untersuchen, welche Ähnlichkeiten die professionalisierte Organisationsstruktur und Arbeitsweise von NGOs zu Unternehmen aufweisen. Tatsächlich sind die Grenzen zwischen NGO und Unternehmen nicht mehr klar identifizierbar, weshalb mir eine nähere Auseinandersetzung erforderlich erschien.

Bis jetzt haben sich nur wenige wissenschaftliche Forschungen oder Studien explizit mit dieser Thematik beschäftigt. Dies ist einerseits darauf zurückzuführen, dass das NGO-Arbeitsfeld durch dessen weitläufige Verwobenheit mit dem politischen und ökonomischen Bereich schwierig zu

erfassen ist und andererseits darauf, dass sich NGOs (insbesondere „NGO-Multis“ wie Greenpeace oder Amnesty International) aufgrund ihrer heutigen globale öffentliche Anerkennung und Einflussmöglichkeiten zu respektablen und wichtigen Akteurinnen für Wirtschaft und Politik etabliert haben.

Die Untersuchung dieser Arbeit beabsichtigt, die Zusammenhänge für die Verschiebung der Bedeutung und Darstellung von NGOs im internationalen System aufzuzeigen sowie den Grad ihrer Professionalisierung und dessen Auswirkungen auf das Bild der NGOs in der Öffentlichkeit zu ermitteln.

1.3 FRAGESTELLUNG

Die auf den vorhergehenden Seiten aufgeworfenen Themen bilden die Basis für diese Diplomarbeit und führen zusammen mit der empirischen Untersuchung zur folgender zentralen Fragestellung:

Welche Ähnlichkeiten bestehen in der Arbeitsweise und Organisationsstruktur von entwicklungspolitischen NGOs zu Unternehmen?

Zu dieser Fragestellung wurden zuzüglich fünf Thesen aufgestellt, die im Rahmen dieser Arbeit beantwortet werden sollen:

- A) Eine organisationelle Professionalisierung war für NGOs eine notwendige Voraussetzung, um sich den globalen politischen und ökonomischen Sachzwänge anzupassen.
- B) NGO sind eine weitere Form von sozialen Bewegungen.
- C) NGOs sind nicht mehr primär Vertreterinnen zivilgesellschaftlicher Gruppierungen.
- D) NGOs sind nicht mehr der Sphäre der Zivilgesellschaft zugehörig.
- E) Wenn die organisationelle Professionalisierung in einer NGO zunimmt, verringert sich gleichzeitig die Nähe zur Basis und die Glaubwürdigkeit der Organisation.

1.4 METHODOLOGISCHES VORGEHEN

Der theoretische Teil dieser Arbeit beruht auf der Untersuchung aktueller Diskurse rund um die definitorische und geschichtliche Einordnung des NGO-Begriffs sowie einer kritischen Auseinandersetzung mit theoretischen Ansätzen aus der Politik-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaft. Die Theorie des „erweiterten Staats“ nach Antonio Gramsci, der „Ressourcenmobilisierungsansatz“ im Zusammenhang mit den Neuen Sozialen Bewegungen (NSBs) und die ökonomische Theorien zum Neoliberalismus dienen hierbei zur Untermauerung der Argumentation.

Eine Schwierigkeit beim Verfassen dieser Arbeit lag einerseits an der bestehenden Fülle von wissenschaftlichen Arbeiten und Publikationen zu entwicklungspolitischen NGOs. Aus diesem Grund wurde primär Literatur aus dem deutschsprachigen Raum verwendet, die aber auch mit englischsprachigen Quellen bezüglich deren Aktualität abgeglichen wurde. Andererseits gehen ForscherInnen bezüglich der NGO-Thematik eher in die Breite als in die Tiefe. Viele AutorInnen erläutern die gleichen Erkenntnisse aus einer etwas anderen Perspektive, jedoch ohne neue Ansätze oder Lösungen zu konkreten Diskussionspunkten zu formulieren.

Dem NGO-Forschungsfeld mangelt es zudem an gründlichen empirischen Recherchen und Studien. Dies ist nach Nazneen Kanji und David Lewis vermutlich darauf zurückzuführen, dass (a) viele Arbeiten zu NGOs in Form von Einzelfallstudien zu spezifischen Organisationen veröffentlicht wurden, die eine brauchbare Generalisierung erschweren; (b) solche Studien im Auftrag von NGOs selbst oder ihren Gebern erstellt wurden, wodurch ihre Objektivität in Frage gestellt wird; (c) NGOs schwierige Untersuchungseinheiten sind, seitdem es viele bevorzugen mehr Priorität ihrer Alltagsarbeit zuzuschreiben als Zugang für ForscherInnen zu schaffen. (Kanji/Lewis 2009: 19) Demzufolge waren die fehlenden empirischen Grundlagen ein wesentliches Problem meiner Recherche, gaben aber Anlass zu einer eigenen empirischen Datenerhebung.

Die empirische Untersuchung basiert grundlegend auf dem Ansatz der qualitativen Sozialforschung (siehe Kapitel 3.1), wodurch ein Verständnis für die durch Professionalisierung entstandene Annäherung der Organisationsstrukturen von NGOs an Unternehmen und deren Umgang mit diesem Wandel erlangt wurde. Darüber hinaus eignete sich die Einzelfallanalyse sehr gut für die Untersuchung des Problemfalls dieser Arbeit, da wenige Interviews ausreichend waren und individuelle Einschätzungen hervorgehoben werden konnten. Für die konkrete Umsetzung diente die Methode des teilstrukturierten, problemzentrierten Interviews (siehe Kapitel 3.2). Dieses Erhebungsverfahren ermöglichte den Fokus auf eine bestimmte Problemstellung und ein offenes Gespräch mit freien Erzählungen. Zur Erleichterung der Auswahl der interviewten NGOs wurde zudem ein Kategorienschema festgelegt, das unter Einbindung der theoretischen Grundlagen eine erste Analyse des Professionalisierungsgrads der untersuchten NGOs zeigt.

1.5 AUFBAU DER ARBEIT

Aufbauend auf die Forschungsfrage gliedert sich die Arbeit in zwei zentrale Teile: Theorie und Empirie. Zusammen bilden diese eine Darstellung der untersuchten Problematik am Beispiel von entwicklungspolitischen NGOs in Österreich.

Der theoretische Abschnitt teilt sich ebenfalls in mehrere Kapitel. Das einführende **Kapitel 2.1** umfasst einen historischen Abriss zur Entstehung und zu den Wurzeln von NGOs, eine Beschreibung der Debatte und Bedeutung des NGO-Begriffs sowie eine Darstellung der Verwobenheit von NGOs mit dem Staat, dem Markt, der Zivilgesellschaft, den Medien und den internationalen Institutionen und Organisationen.

Kapitel 2.2 behandelt die Einbettung von NGOs in drei Theorien: Der „erweiterte Staat“ nach Antonio Gramsci veranschaulicht die theoretische Festigung der NGOs in der Zivilgesellschaft. Der „Ressourcenmobilisierungsansatz“ liefert ein Verständnis für beispielsweise die Mobilisierung von Spenden und begründet dadurch die organisationelle Professionalisierung von NGOs. Die neoliberalen Theorien erläutern den politischen und wirtschaftlichen Rahmen, der zum Wandel der Organisationsstrukturen und Arbeitsweisen in NGOs beitrug.

Überleitend zum empirischen Teil zeigt **Kapitel 2.3** die theoretischen Grundlagen und Diskussionspunkte zur Professionalisierung von NGOs auf. Zunächst skizziert ein Exkurs in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre die elementaren und für diese Arbeit relevanten Merkmale sowie wichtigsten Organisationsbereiche eines Unternehmens. Daran anknüpfend erfolgt eine Veranschaulichung der Professionalisierung der einzelnen Arbeits- und Organisationsbereichen in einer NGO. Darüber hinaus formen die daraus gewonnen theoretischen Erkenntnisse und auftretenden Problematiken die Basis für die Ausarbeitung der praktischen Untersuchung.

Den zweiten Teil der Arbeit stellen die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dar und untermauern die theoretischen Argumentationslinien. **Kapitel 3.1** gibt einen Einblick in die methodische Positionierung, welche die empirische Vorgehensweise erläutert, worin die Beweggründe für die Durchführung der qualitativen Einzelfallanalyse dargelegt werden. Anschließend führt **Kapitel 3.2** die Motive für die Wahl des teilstrukturierten, problemzentrierten Interviews aus.

Kapitel 3.3 erklärt die Leitgedanken für das verwendete Kategorienschema. Hier wird einerseits die Festlegung der einzelnen Kategorien begründet, andererseits die letztliche Auswahl jener NGOs, die zur empirischen Untersuchung herangezogen wurden.

Im abschließenden **Kapitel 3.4** werden die wichtigsten theoretischen Aspekte den empirischen Ergebnissen gegenübergestellt und interpretiert. Der Aufbau dieser Analyse orientiert sich vorwiegend an den im Theorieteil vorgestellten professionalisierten Organisationsbereiche und Arbeitsweisen von NGOs.

Schlussendlich wird in der Conclusio (**Kapitel 4**) auf die ursprüngliche Fragestellung der Diplomarbeit zurückgegriffen. Diese wird anhand der Ergebnisse aus Theorie und Empirie sowie durch die Überprüfung der zu Beginn aufgestellten fünf Thesen beantwortet.

2 THEORIE

2.1 HISTORISCHER ABRISS UND EINORDNUNG VON NGOS

Die NGO ist die „[...] am meisten überschätzte politische Akteur[In] der neunziger Jahre.“ (Wahl 1997: 293)

In der Literatur gestaltet sich die begriffliche Einordnung und Bestimmung von NGOs als sehr schwierig (vgl. Roth 2001). Die Gründe dafür sind vielfältig: Alex Demirovic beispielsweise bezeichnet NGOs, zurückführend auf ihre Entstehungsgeschichte, als äußerst widersprüchliche Akteurinnen. Denn diese gingen in den 1960er bzw. 1970er Jahren zum Großteil aus sozialen Bewegungen hervor und übernahmen für ihre Arbeit häufig deren Themenschwerpunkte (wie Umwelt, Energie, Verkehr, Frieden und Geschlechterverhältnis). Daher repräsentieren NGOs in ihrer Anfangsphase auch eine neue Form von sozialen Protestbewegungen und formten eine Parallele zur Entwicklung von grünen Parteien. (Demirovic 2001: 142)

Volker Heins argumentiert hierzu, dass der NGO-Begriff inzwischen ein Etikett zu sein scheint, das an verschiedene Organisationen angebracht wird, die meist unterschiedliche Ziele verfolgen. Dadurch drängt sich die Frage auf, inwieweit eine gewisse Homogenität unter der Vielzahl der heutigen NGOs existiert. Eine klare und konsensuelle Begriffsbestimmung ist nach Heins nicht vorhanden und dringlichst erforderlich. (Heins 2002: 11)

Eine Veranschaulichung des Verhältnisses von NGOs zu anderen AkteurInnen aus Politik, Markt und Zivilgesellschaft verdeutlicht die große Unklarheit bei der Suche nach einer einheitlichen NGO-Definition. Denn NGOs üben oftmals ähnliche Funktionen und Tätigkeiten aus wie Regierungen, Unternehmen, soziale Bewegungen, etc. Diese Abgrenzungen sind jedoch äußerst unpräzise und großteils auch verwirrend (Roth 2001: 44), da sie zum Beispiel einerseits als unabhängige, zivilgesellschaftliche Akteure auftreten, andererseits jedoch mit Regierungen und Unternehmen zusammenarbeiten. Folglich ist eine eindeutig Zuordnung von NGOs zur Sphäre der Politik, des Marktes oder der Zivilgesellschaft schwer und eine verbindliche Bestimmung des NGO-Begriffs kaum möglich.

In diesem Kapitel werde ich für den Rahmen meiner Arbeit eine klare Definition für den Terminus NGO finden, Kriterien und eine Kategorisierung für diese aufstellen und ihre Rechtsform näher erfassen. Zudem gebe ich einen kurzen Abriss ihrer Entstehungsgeschichte wider. Des Weiteren skizziere ich ihre Beziehung zu AkteurInnen der staatlichen, marktwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Sphäre sowie zu internationalen Institutionen bzw. Organisationen und den Medien, die ich auf eine vierte Sphäre (ich bezeichne diese als „Zwischensphäre“) positioniere, weil erstere überparteilich agieren und letztere ein wesentliches Mittel für alle drei Sphären darstellt.

2.1.1 Begriffsbestimmung und Kriterien

NGOs haben seit ihrer Entstehung unzählige Titel und Zuschreibungen erhalten. Manche nannten sie die „Hoffnungsträger einer demokratischen Globalisierung“ (Klein u.a. 2005: 10) oder „Avantgarde einer wachsenden Weltzivilgesellschaft“ (Roth 2001: 43). Andere bezeichneten sie auch als „Verbände im globalen Zeitalter“ (Heins 2002: 42) oder als „Akteurinnen einer internationalen Zivilgesellschaft“ (Wahl 1997: 293). Mittlerweile genießen sie aber auch Bezeichnungen wie „staatliche Vorfeldorganisationen“ (Hirsch 2001: 32), „verlängerter staatlicher Arm“ (ebd.: 15) oder „(un-)heimliche Macht“ wie es in einem Artikel des Magazins „Capital“ hieß (Heins 2005: 184).

Welche Bedeutung haben NGOs und wie haben sie sich zu solch bedeutende Akteurinnen des 21. Jahrhunderts entwickelt? NGOs werden seit ihrer Entstehung überaus viel diskutiert. Sowohl im englischsprachigen Raum prägten Autoren wie David Hulme, Michael Edwards, David Lewis, Lester Salamon und Ian Smillie wie auch im deutschsprachigen Raum AutorInnen wie Ulrich Brand, Janina Curbach, Christiane Frantz, Volker Heins, Roland Roth und Ingo Take die NGO-Forschung. Jedoch besteht nicht immer Einigkeit unter den TheoretikerInnen, wie eine NGO definiert wird und welche Rolle sie einnimmt. Eine große Herausforderung hierbei ist die Diversität von Organisationen, die in die generelle Kategorie „NGO“ fällt. Eine NGO kann klein oder groß, formell oder informell, durch öffentliche Förderungen oder freiwillige Spenden finanziert, karitativ und paternalistisch oder radikal und auf *empowerment* basierend (Lewis 2007: 13). Die Aufgabe und Stellung von NGOs ist in vielen Ländern wesentlich für die Gesellschaft. Sie rütteln nicht nur die Öffentlichkeit wach und informieren über globale Probleme, sondern fungieren auch als „Sprachrohr“ der Zivilgesellschaft sowie als Vermittlerinnen zwischen Staat und Bevölkerung. Die Darstellung eines einheitlichen Bildes von NGOs wird in dieser Arbeit allerdings nicht angestrebt, dahingegen wird versucht, die Komplexität und das unterschiedliche Verständnis von NGOs zu veranschaulichen. Im Folgenden soll diesbezüglich mehr Klarheit geschaffen werden. Bevor ich allerdings zur Debatte um die Definition von NGOs komme, möchte ich ihre Zahl näher erörtern.

2.1.1.1 Zahlen

Die Zahl der registrierten NGOs ist in den letzten 20 bis 30 Jahren enorm gestiegen. Die weltweiten Statistiken gelten jedoch als unvollständig und ungenau. Vielleicht ist es sogar unmöglich die tatsächliche globale Zahl von NGOs zu nennen. Schätzungen zufolge gibt es eine Million formelle wie auch informelle NGOs weltweit. Es wird jedoch vermutet, dass die Zahl der NGOs, die internationale finanzielle Hilfe erhalten, sich nur auf ein paar Hunderttausend beschränkt.

Eine international anerkannte Statistik zu internationalen Organisationen wird seit 1907 durch die *Union of International Associations* (UIA) im *Yearbook of International Organizations* publiziert. In

diesem wird für die Jahre 2005/2006 eine Zahl von 51.509 international registrierten NGOs berechnet. (UIA o.J.) Für eine Registrierung muss eine NGO eine internationale Mitgliedschaft besitzen, ihre finanziellen Ressourcen aus mindestens drei Ländern beziehen und in mindestens drei Staaten aktiv sein. Darüber hinaus muss die NGO-Leitung durch Wahlen legitimiert sein, einen festen Hauptsitz und auf private Initiative hin gegründet worden sein. (Klein u.a. 2005: 13) Eine internationale Registrierung ist durch diese Richtlinien für eine kleine NGO, die vorrangig aus einem Land ihre finanziellen Ressourcen erhält, nicht möglich. Daher ist die Zahl der international aktiven NGOs vermutlich weitaus höher einzustufen.

In Abbildung 1 wird die Entwicklung der Gesamtanzahl von internationalen NGOs im Zeitraum von 1909 bis 1999 in Form einer Kurve graphisch dargestellt. In dieser wird auch ersichtlich, dass die Zahl zwischen 1972 und 1985 rasant angestiegen ist, jedoch nach einem kurzen Rückgang zwischen 1987 und 1989 wieder kontinuierlich zunahm. Außerdem muss hier angemerkt werden, dass *Community Based Organizations* (CBOs) in diese Berechnung nicht mit eingerechnet sind, da sie aufgrund der Richtlinien keinen registrierten Status besitzen. Ihre Anzahl wird aber auf weitere Hunderttausende geschätzt. (Leverty o.J.)

In Österreich allein gibt es bis jetzt nach Angaben der Datenbank für Institutionen und Organisationen der Österreichischen Forschungstiftung für Internationale Entwicklung (ÖFSE) bereits um die 950 nationale entwicklungspolitische NGOs (ÖFSE o.J.).

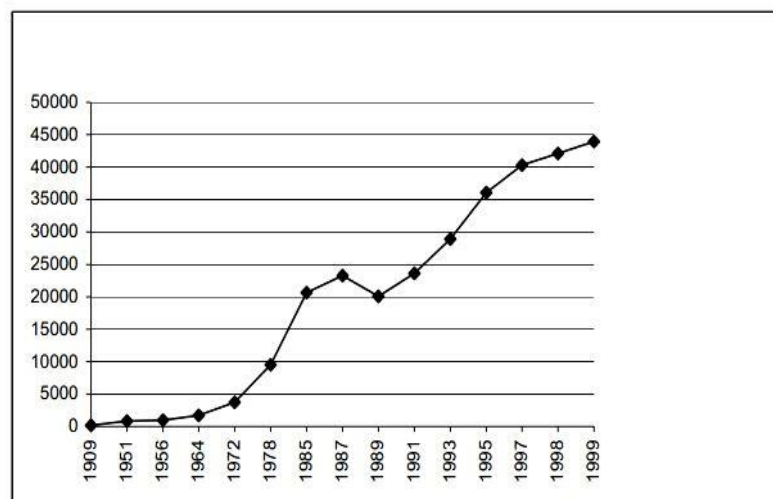


Abbildung 1: Gesamtanzahl von NGOs weltweit pro Jahr zwischen 1909 und 1999 (Agg 2006: 1)

2.1.1.2 Definition und Kriterien

Die Suche nach einer einheitlichen Bestimmung des NGO-Begriffs erweist sich bis dato als schwierig. Inzwischen wird der Terminus NGO sehr breit genutzt und hat sich zu einer Art „Catch-All-Bezeichnung“ etabliert, wodurch analytische wie auch normative Begriffsklärungen miteinander

vermischt werden (Hirsch 2001: 13f.). Wenn der Begriff näher konkretisiert wird, treten unterschiedlichste Ansichten zu dessen Bedeutung hervor. Obwohl das Kürzel NGO in der Alltagssprache eine gängige Verwendung erhält, ist es dennoch ein begrifflicher „Mischmasch“, über den kein Konsens für eine klare Definition existiert (Roth 2001: 44f.). In vielen Fällen reflektiert die Nutzung verschiedener Terminologien zu NGOs keine analytische Präzision, sondern ist eine Konsequenz von unterschiedlichen Kulturen und Geschichten. Beispielsweise werden in Großbritannien aufgrund der christlichen Ursprünge in der NGO Entstehung die Termini Freiwilligen- und Wohltätigkeitsorganisationen meistens verwendet. Hingegen ist in den Vereinigten Staaten von Amerika (USA) der Begriff *Non-Profit-Organization* (NPO) häufig. (Kanji/Lewis 2009: 23)

Bei erster Betrachtung des Begriffs fallen zwei Eigenschaften auf: Eine NGO ist nicht einer Regierung zugehörig und es handelt sich um eine Organisation (Roth 2001: 44f.). Das „Nicht“ bezeichnet „[...] eine spezifische Form des 'Staatwerdens' formell privater Organisationsformen oder eine 'Privatisierung' staatlicher Strukturen.“ (Hirsch 2001: 15) Durch die Negation im Begriff wird also klar gestellt, was NGOs nicht sind. Folglich enthält der NGO- Begriff einen Widerspruch in sich, da die Positionierung in Gesellschaft und Politik mit dieser Bezeichnung nicht einheitlich bestimmt wird. (ebd.)

Der NGO-Begriff wird an sich mit viel Skepsis betrachtet, denn obgleich NGOs keine Regierungsorganisationen sind, stehen sie dennoch des Öfteren in unmittelbarer Beziehung zu dieser. Entweder erhalten sie finanzielle staatliche Unterstützungen oder arbeiten gar als Durchführungsorganisationen für Regierungen (Brunnengräber/Walk 2001: 97).

Eine international gültige Definition und Formulierung von Kriterien für NGOs ist nach wie vor nicht vorhanden:

Obwohl NGOs seit langem grenzüberschreitend tätig sind, gibt es kein internationales Abkommen zu ihrer Rechtspersönlichkeit. Daher bilden vor allem Kriterienkataloge, die diverse internationale zwischenstaatliche Organisationen entwickelt haben, um ihre Zusammenarbeit mit NGOs zu regeln, die Grundlage für den Status von NGOs im internationalen Kontext. Die [*United-Nations-Organization*] (UNO) hat hinsichtlich der NGO-Anerkennung eine Vorreiterfunktion übernommen und gilt als Vorbild für andere [*Intergovernmental-Organizations*] (IGOs). (Frantz und Martens 2006: 30, Hervorhebung der Verf.)

Am bekanntesten ist die NGO-Bestimmung der Vereinten Nationen (VN). Diese ermöglichten NGOs eine legitime Position in internationalen Konferenzen wie auch eine wesentliche Rolle in Verhandlungsprozessen. Ausschlaggebend dafür war der Erlass der *Charta der Vereinten Nationen* 1945 und der darin enthaltene Artikel 71, durch welchen eine Konsultation⁴ von NGOs im Rahmen des Wirtschafts- und Sozialrats (ECOSOC)⁵ bewilligt wurde. Eine Akkreditierung von NGOs für den

⁴ Konsultation bedeutet „[...] Beratung durch einen Fachmann [...]“ (Der Brockhaus 2000: 487) oder Fachfrau. Denn NGOs zeichnen sich durch spezifisches Expertenwissen, Verbindungen zu lokalen Gemeinschaften und hohem Erfahrungspotenzial in der Lösung transnationaler Probleme aus (Curbach 2003: 20f.).

⁵ Der ECOSOC bildet mit dem Sicherheitsrat, der Vollversammlung und dem Sekretariat eines der vier wichtigsten Organe der UN. Seine Aufgaben umfassen entwicklungspolitische Themengebiete und verfügt über etwa 60 Prozent des Gesamtetats der VN (Heins 2002: 79).

ECOSOC verläuft jedoch nach strengen Kriterien⁶. Eine NGO fungiert darin allerdings lediglich als Berater, „[...] der zwar spricht, aber keine 'Stimme' hat [...]“ (Heins 2002: 79), was in der Resolution 288B (X) des ECOSOCs vom 27. Februar 1950 schriftlich bestätigt wurde. (ebd.: 78ff.)

Theoretisch betrachtet geht aus dieser Resolution hervor, dass das entscheidende Kriterium die „[...] Nicht-Staatlichkeit in der *Entstehung* einer NGO [ist], während die Finanzierung durch staatliche Mittel oder aber eine enge Zusammenarbeit mit staatlichen Organen keineswegs ausgeschlossen wird.“ (Curbach 2009: 37) Diese Negativdefinition von NGOs umfasst streng gesehen nicht nur NGOs, sondern auch „[...] Privatunternehmen, Professionsverbände und Interessengruppen, Umweltverbände und Gewerkschaften, Bürgervereinigungen und organisierte Gruppen der Nachbarschaftshilfe und auch Terrororganisationen und organisierte Netzwerke für Drogenschmuggel und Menschenhandel.“ (ebd.) Da diese NGO-Bestimmung eindeutig zu allumfassend ist, haben die VN diese in der Praxis um das Kriterium der *Non-Profit-Orientierung* erweitert (ebd.: 37f.). Dieser definitorische Zusatz schließt also die Zugehörigkeit der NGOs zur Sphäre des Staates und zur Sphäre des Marktes aus. Nach Angabe der VN genossen im Jahr 2011 über 3.400 NGOs konsultativen Status im ECOSOC (United Nations 2011).

Die Festlegung einer allgemein gültigen NGO- Definition durch die VN rief jedoch auch Kritiken hervor. Roland Roth nennt hierzu drei markante Streitpunkte (Roth 2001: 44ff.):

- ⤴ Spezifische vs. allgemeine NGO-Konzepte: Meist ist ein spezifisches Verständnis von NGOs in vielen Zivilgesellschafts- und Dritter-Sektor-Ansätzen enthalten, worin gemeinwohlorientierte Gruppen festgeschrieben sind. Ausgeschlossen sind Wirtschaftsverbände, professionelle Vereinigungen oder Gewerkschaften. Durch die im Artikel 71 der VN Charta festgelegte allgemeinere Definition von NGOs wurde die Internationale Handelskammer zum Beispiel eine äußerst einflussreiche NGO.
- ⤴ Lokale, regionale und nationale NGO vs. transnationale NGO: Die VN reservierten den Begriff NGO bis 1996 ausschließlich für Organisationen, die in mehreren Ländern operierten. Nationale und subnationale Gruppen hatten folglich keinen Anspruch auf eine Bezeichnung als NGO. Das allgemeine Verständnis vom Begriff NGO wurde dadurch stark geprägt und es wurden vorrangig transnationale Organisationen wie *Greenpeace*, *Amnesty International* oder *Friends of the Earth* von der VN als NGOs anerkannt.
- ⤴ Wer entscheidet über die Begriffsbestimmung? - Strittig ist, ob die VN als Entscheidungsträger über das Verständnis von NGOs, dem NGO-Begriff gerechte Voraussetzungen zuschreibt. Denn dieser könnte durchaus auf nationaler Ebene demokratisch erfasst werden und nicht ausschließlich vom ECOSOC der VN abhängig gemacht

⁶ Um anerkannt zu werden müssen NGOs zeigen, dass sie Repräsentant für einen großen Teil der Bevölkerung in mehreren Ländern sind und über ein bestimmtes Fachwissen verfügen sowie Interesse für geringe Aufgabengebiete der UN vorweisen oder einen nützlichen Beitrag für spezielle Einrichtungen der VN leisten könnten (Heins 2002: 78ff.).

werden.

Vor allem die Tatsache, dass manche NGOs durch die Bestimmungen und das Verständnis der VN nicht als internationale NGOs qualifiziert werden, zeigt, dass weiterhin Bedarf besteht nach einer einheitlichen international festgelegten Definition und Richtlinien für alle NGOs. Allerdings erscheint es fraglich, ob dies überhaupt möglich ist, da transnationale bzw. internationale NGOs und lokale, regionale bzw. nationale NGOs sich durch unterschiedliche Kriterien kennzeichnen. Die Reichweite einer kleinen NGO beschränkt sich vermutlich lediglich auf den nationalen Bereich, agiert jedoch wie eine internationale NGO. Aus diesem Grunde wird die Findung eines einheitlichen NGO-Begriffs wiederum erschwert. Wie Roth kritisiert, beziehen allgemeine und grobe Konzepte von NGOs beispielsweise Teilbereiche von Unternehmen, die als eine Art NGO gegründet worden sind, nicht mit ein (Roth 2001). Dies zeigt, dass die Grenzen, welche Organisation als eine NGO bezeichnet werden kann, sehr undeutlich.

Die wichtigsten Eigenschaften von NGOs werden von TheoretikerIn zu TheoretikerIn meist anders wahrgenommen (vgl. Brand 2000a; Curbach 2003; Heins 2002). Heins erklärt zum Beispiel, dass zusätzlich zur Eigenschaft, nicht einer Regierung zugehörig zu sein, NGOs auch kein Interesse an wirtschaftlichem Gewinn aufbringen. Außerdem betont Heins, sind deren MitarbeiterInnen nicht an einer hohen Bezahlung interessiert, sondern arbeiten aus moralischer Überzeugung. Darüber hinaus erstreckt sich das Handlungsfeld einer NGO über das des Nationalstaates hinaus und nimmt eher eine beratende als „regierungsbildende“ Rolle ein. Sie richten sich an jeden Bürger/jede Bürgerin, ganz gleich welcher Konfession oder Geschlecht er/sie angehört. (Heins 2002: 41)

Heins definiert schließlich NGO folgendermaßen:

Nichtregierungsorganisation (NGOs) sind formalisierte, auf Dauer angelegte Zusammenschlüsse von Personen, die sich im öffentlichen Raum, aber ohne staatlichen Auftrag und ohne Anspruch auf unmittelbare Teilhabe an der staatlichen Macht, über nationalstaatliche Grenzen hinweg für die Belange von Nichtmitglieder einsetzen, deren Lebenslage sich strukturell von der Lebenslage der OrganisationsmitgliederInnen unterscheidet. (ebd.: 46)

Die Ausrichtung ihrer Arbeit auf das Wohl von Anderen bedeutet nach Heins aber nicht, dass sie ausschließlich für die Verbesserung von deren Lebenslage eintreten, sondern auch gewisse Eigeninteressen verfolgen. Denn der Einsatz für bestimmte Rechte wirkt sich meist ebenso auf die eigene Lebenslage aus. (ebd.) Es stellt sich hier die Frage, ob diese Kriterien, die im NGO-Begriff enthalten sind, heutzutage noch als Beschreibung ihrer selbst aussagekräftig genug sind.

Janina Curbach plädiert für ein Verständnis von NGOs als Akteurinnen auf der internationalen Weltbühne, weshalb sie NGO als Organisation erfasst. Denn die Autorin geht davon aus, dass ein zu vereinfachtes Bild von NGOs entsteht, wenn sie nur auf ihre Funktionen und komparativen Vorteile beschränkt werden. Curbach definiert NGOs folglich als nicht profitorientierte, nicht eigennützige und mit den Interessen sozialer Bewegungen überschneidende Organisationen. Zudem kennzeichnet sie NGOs als nicht-staatlich, international organisiert und ähnlich in ihren Motiven mit sozialen

Bewegungen. (Curbach 2003: 28ff.) Die Brücke, die Curbach hier zu sozialen Bewegungen stellt, erachte ich als sehr wichtig, denn diese unterstreicht ihre Protest-Verhalten, ihre Eigenschaft als Opponenten vom Staat und von Unternehmen sowie ihre Nähe zur Basis als Vertreterinnen der Bevölkerung. Ich denke der Erhalt dieser Merkmale ist für heutige NGOs, die oftmals sehr stark bürokratisiert und professionalisiert auftreten, wichtig, um sie noch von Unternehmen und staatlichen Organisationen zu unterscheiden.

Einige Autoren wie Ulrich Brand sehen den zivilgesellschaftlichen Aspekt als zentrale Eigenschaft von NGOs. Brand stützt sich in seinen Erläuterungen zu entwicklungspolitischen NGOs vorrangig auf die Definition von Manfred Glagow, welcher NGOs als „[...] 'formalisierte Gebilde außerhalb von Markt und Staat [beschreibt], die ihre Ressourcen aus Solidaritätsbeiträgen der Gesellschaft auf der Basis von Freiwilligkeit erhalten und sie zur Bearbeitung von gesellschaftlichen Problemlagen in Kollektivgüter umformen' .“ (Glagow 1993: 311 zit. nach Brand 2000a: 17)

Dieter Rucht, ein führender Theoretiker für soziale Bewegungen im deutschsprachigen Raum, sieht im NGO-Begriff sogar einen Nachteil in seiner Verwendung. Dieser sei bewusst von Regierungsvertretern kreiert worden und schließe eine Fülle von verschiedenen Organisationen mit ein (wie private Museen, die Mafia, etc.). Aus diesem Grund argumentiert Rucht, dass der NGO-Begriff für die Sozialwissenschaft unbrauchbar ist. (Rucht 1996b: 31)

Ein Großteil der AutorInnen beschreibt NGOs nach ihren entwicklungspolitischen Zielen, die oftmals aus dem Gedankengut der NSBs⁷ stammen (Curbach 2009: 38). In der Entwicklungspolitik umfassen diese Ziele ein breites Spektrum an Themengebiete: Von Umwelt- und Ressourcenschutz, über Demokratie und Menschenrechte, Bildung und Gesundheit, zu Frieden oder Krisenprävention und Konfliktbearbeitung (Kuhn 2005: 48f.). Die Arbeitsbereiche von NGOs sind somit sehr facettenreich und breit. Sie befassen sich im Grunde genommen mit allen relevanten Themen, denen Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte.

Aus den vorangegangenen Seiten geht hervor, dass, trotz gewisser international anerkannter Kriterien für NGOs wie die der VN, jeder/jede AutorIn unterschiedliche Aspekte von NGOs als wichtigste Beschreibungsmerkmale heranzieht. Eine Definitionsfindung für NGOs verbleibt schließlich sowohl auf internationaler, als auch nationaler Ebene uneinheitlich. Daher habe ich mich für diese Arbeit auf eine Definition geeinigt, die ich für mich als passend erachte. Hierfür beziehe ich mich auf jene von Ingo Take, da diese die signifikantesten Kriterien von entwicklungspolitischen NGOs nach der bestehenden Literatur zur NGO- Forschung im deutschsprachigen Raum zusammenfasst. NGOs sind folglich Organisationen, die über die nationalstaatlichen Grenzen hinaus tätig sind,

⁷ Als NSBs werden Bewegungen, die in den siebziger Jahren entstanden sind, bezeichnet. Denn sie differenzieren sich von den alten sozialen Bewegungen (ArbeiterInnenbewegungen, Gewerkschaftsbewegungen, etc.) aufgrund ihrer „neuen“ Themenschwerpunkte (Brand 1991: 42). Dieser „[...] verschob sich von Problemen der Produktions- auf solche der Reproduktionssphäre, von Eigentums- und Verteilungsfragen auf solche der 'Lebensweise'“ (ebd.).

[...] unabhängig von der Regierung bzw. dem Staat agieren und weder regierungsamtliche Ressourcen noch staatliche Ämter besitzen oder anstreben; die nicht gewinnorientiert handeln; die ausschließlich öffentliche Interessen (in Stellvertreterfunktion) wahrnehmen; deren Handeln sich an universellen Prinzipien und Gemeinnützigkeit orientiert und politische Zielsetzungen verfolgt; und die ihre Ressourcen auf der Basis von Freiwilligkeit erhalten. (Take 2002: 42)

2.1.1.3 NGO-Typen

Der Sammelbegriff NGO wird im heutigen Sprachgebrauch oftmals auch als Überbegriff für andere, ähnliche Organisationen verwendet. Tatsächlich existieren viele verschiedene Typen und Mischtypen von NGOs. Einige AutorInnen haben versucht hierfür eine Typologisierung von NGOs bzw. Unterscheidungskriterien zu formulieren:

Take erklärt, dass sich NGOs vorwiegend in ihrer kulturellen Ausprägung, Zielen, Strategien, Formen von Aktionen, Organisationsstruktur, finanziellen Mitteln, Lebensdauer, rechtlichen Basis und Kooperationspartnern differenzieren (Take 2002: 42). Kuhn hingegen unterscheidet NGOs nach ihrer geographischen Herkunft, ihren Zielgruppen, ihrem räumlichen Tätigkeitsfeld, ihrer Größe und ihrer thematischen Orientierung (Kuhn 2005: 92). Klein u.a. wiederum unterteilen NGOs in „politikorientierte“ NGOs, welche Öffentlichkeitsarbeit, Kampagnen oder Lobbyarbeit betreiben, und „operative“ NGOs, welche auf humanitäre Hilfe wie Häuserbau oder Katastrophenhilfe ausgerichtet sind (Klein u.a. 2005: 13ff.).

Curbach allerdings differenziert NGOs nach ihren thematischen und formalen Zielen. Bei letzteren trifft die Autorin eine Unterscheidung zwischen politischen und Service- NGOs. Die erste Kategorie arbeitet auf der transnationalen Ebene im „norm-setting“, das heißt, der Durchsetzung von internationalen Normen bezüglich ihres spezifischen Problemfelds. Diese politischen NGOs bekleiden oftmals auch einen Beraterstatus auf internationalen Konferenzen. Ihr Ziel ist es auf transnationale Probleme aufmerksam zu machen und Standards zur Problemlösung durchzusetzen. NGOs in der zweiten Kategorie werden hingegen eher im Bereich der humanitären und Katastrophenhilfe bzw. Entwicklungszusammenarbeit (EZA) lokalisiert. (Curbach 2003: 49-58)

Heins veranschaulicht seine Typologisierung durch Abgrenzung zu anderen Organisationsformen (Heins 2002: 48):

1. Es existieren sogenannte Mischtypen, meist staatlich dominierte Organisationen wie beispielsweise *Governmentally Organized Nongovernmental Organizations* (GONGOs), *Manipulated Nongovernmental Organizations* (MANGOs) oder *Governmentally Regulated and Initiated Organizations* (GRINGOs).
2. Es gibt eine Abgrenzung gegenüber politischen Organisationen, welche sich grundsätzlich auch von klassischen Verbänden oder Parteien unterscheiden und vorrangig Nichtmitglieder unterstützen, jedoch nicht über die Grenzen des Landes hinaus agieren.

3. NGOs grenzen sich moralisch vom neutralen Dienstleistungsunternehmen oder *Donor-Organized Nongovernmental Organizations* (DONGOs) ab, die als operatives Hilfswerk im Ausland von der Weltbank, dem UN-Hochkommissariat für Flüchtlinge (UNHCR) oder der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) eingesetzt wird. Denn diese handeln weder selbstständig, noch engagieren sie sich öffentlich.
4. Zuletzt überlappen sich NGOs mit informellen Bündnissen oder sozialen Bewegungen. Diese übernehmen teilweise zwar die Leitbilder von NGOs, wollen aber nicht als formale Organisation auftreten.

Diese Abgrenzungen sind äußerst wichtig für Heins, da des Öfteren Debatten (insbesondere innerhalb der Gruppe von NGOs) über die Zugehörigkeit von bestimmten Organisationen zu den „echten“ bzw. genuinen NGOs entstehen. Deshalb erachtet er eine international verbindliche Definition als essentiell. (ebd.)

Typologisierungen erweisen sich ebenfalls wie die Definitionsbestimmung als uneinheitlich und sind teilweise auch lediglich nach persönlichem Einschätzen der AutorInnen formuliert. Ich denke, dass es sehr schwierig ist Kriterien für eine Kategorisierung von NGOs zu finden, da viele NGO sehr individuell gestaltet sind und deshalb in kein festgelegtes Schema passen. Uneinigkeit und Komplexität besteht jedoch auch auf rechtlicher Ebene, wie folgende Erläuterung zeigen soll.

2.1.1.4 Rechtsform

Der Rechtsstatus von NGOs wird von jeder Nation individuell geregelt, das heißt nationale Regelungen bestimmen die Kriterien. Abhängig davon in welchem Land sich der Hauptsitz einer NGO befindet, gelten die jeweiligen nationalen Regelungen. Um transnationales Handeln möglich zu machen bestehen nationale Regelungen für die Behandlung von internationalen NGOs. Im Völkerrecht wurde jedoch bis jetzt keine einheitliche Regelung festgelegt. Auch die Europäische Union (EU) hat lediglich grundlegende Prinzipien für NGOs formuliert. (Franz/Martens 2006: 30ff.) Folglich hängt der rechtliche Status von NGOs von „[...] den tatsächlichen Praktiken und der Interaktion mit Staaten und internationalen zwischenstaatlichen Organisationen [...]“ (ebd.: 32) ab. Eine Darstellung der rechtlichen Einordnung von NGOs ist wesentlich, da in dieser Arbeit zu untersuchen gilt, inwieweit NGOs Unternehmen ähneln. Gerade die rechtlichen Bestimmung verschaffen mehr Klarheit zum Verständnis der Möglichkeiten „unternehmerischen Handelns“ von NGOs.

Die nationale Rechtsform einer NGO in Österreich basiert auf der eines Vereins (vgl. Brändle/Schnetzer 2002). In der Umgangssprache werden NGOs sowie Verbände, NPOs oder Dritte-

Sektor-Organisationen⁸ oftmals nicht als Verein bezeichnet, obwohl ihre rechtliche Grundlage meist die eines Vereins ist (Zimmer 2007: 35f.).

Bereits beim Begriff Verein liegt eine Definitionsschwierigkeit vor. Das österreichische Vereinsgesetz definiert einen „[...] Verein im Sinn dieses Bundesgesetzes [als] ein freiwilliger, auf Dauer angelegter, auf Grund von Statuten organisierter Zusammenschluss mindestens zweier [juristischer] Personen zur Verfolgung eines bestimmten, gemeinsamen, ideellen Zwecks. Der Verein genießt Rechtspersönlichkeit.“ (Brändle/Schnetzer 2002: 45f.)

Bei Vereinen wird grundsätzlich zwischen wirtschaftlichen und ideellen Vereinen unterschieden. Erstere verfolgen primär einen materiellen Zweck und sind auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb ausgerichtet. Das bedeutet, dass „[...] wirtschaftliche Vereine dauerhaft am Markt in unternehmerischen Funktionen mit der Zielsetzung auf[treten], für den Verein oder für seine Mitglieder vermögensrelevante Vorteile zu erwirtschaften.“ (Zimmer 2007: 19)⁹ Sie werden zudem auch als juristische Personen anerkannt und es haftet nicht alleinig die ausführende Person (zum Beispiel der Vorsitzende) mit dem Privatvermögen, sondern der Verein selbst mit dem Vereinsvermögen.¹⁰ (ebd.: 18f.)

Ideelle Vereine, auch nicht-wirtschaftliche Vereine genannt, sind in ihrem Zweck nicht auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb gerichtet und dienen mit ihrer Gründung ausschließlich der Allgemeinheit. Ihre Ziele sind meist wissenschaftlicher, künstlerischer oder sozialer Natur und haben einen gemeinnützigen Charakter. Die Bandbreite von ideellen Vereinen ist sehr weit und umfasst beispielsweise Selbsthilfegruppen, Parteien, Gewerkschaften, aber auch Verbände, Netzwerke. (ebd.: 19f.)

Wichtig erscheint hier, dass sie „[...] zwar nicht [...] vermögenswirksame Vorteile für ihre Mitglieder zu erwirtschaften [versuchen], [...] deshalb aber *nicht* generell vom Markt ausgeschlossen [sind].“ (ebd.: 19, Hervorhebung der Verf.) An dieser Stelle liegt ein markantes rechtliches Abgrenzungsproblem bzw. eine offene Frage vor: Eine unternehmerische bzw. wirtschaftliche Tätigkeit ist dann gegeben, wenn eine werthafte Leistung gegen Entgelt am Markt erbracht wird. Problematisch im Falle einer NGO ist jedoch, dass oft freiwillige Spenden als Entgelt am Markt eingesammelt werden, wobei in der Rechtsprechung nicht klar festgelegt ist, inwieweit diese Spenden

⁸ Die gleiche Problematik bei der Bestimmung des NGO-Begriffs trifft auch auf Dritte Sektor Organisationen zu. Eine Definition, die häufig Verwendung findet, ist jene, die im Rahmen des *John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Projects* entwickelt worden ist. (Zimmer 2007: 180) Nach dieser „[...] zählen zum Dritten Sektor solche Organisationen, die formal rechtlich strukturiert (eigene Rechtsform), organisatorisch unabhängig vom Staat und nicht gewinnorientiert sind (non distribution constraint), eigenständig verwaltet werden sowie zu einem gewissen Grad von freiwilligen Beiträgen (Spenden, ehrenamtliches Engagement) getragen werden und keine Zwangsverbände darstellen.“ (ebd.)

⁹ Es wird hier eine Quelle zur Rechtsform von Vereinen in Deutschland herangezogen, welche jedoch in den genannten Punkten mit der Österreichs übereinstimmen (Brändle/Schnetzer 2002; Giese 2008).

¹⁰ Um Rechtsfähigkeit zu erlangen benötigt ein Verein eine staatliche Verleihung, also eine Genehmigung des Bundeslandes oder Regierungspräsidenten. Zum Beispiel ein Darlehensverein stellt einen wirtschaftlichen Verein dar. In der Praxis sind sie aber selten, da andere Vereinigungen wie eine GmbH dafür eingesetzt werden. (Zimmer 2007: 18f.)

überhaupt ein Entgelt darstellen. (Schummer 2008: 16)

Einzigen Anhaltspunkt bietet der Oberste Gerichtshof (OGH), welcher ausführt, dass ideellen Vereinen bzw. NGOs die Erwirtschaftung von vermögensrechtlichen Vorteilen für NGO-Mitgliedern untersagt ist. Jedoch „[...] ist ihm [diese] nur insoweit gestattet, als sie seiner ideellen Zielsetzung untergeordnet ist und nicht zum *Selbstzweck* wird.“ (Brändle/Schnetzer 2002: 76, Hervorhebung der Verf.) Folglich kann ein Verein im Rahmen dieses Nebentätigkeitsprivilegs Leistungen am Markt gegen Entgelt anbieten und wird so als Unternehmen einzuordnen sein. (Schummer 2008: 16)

Ein weiteres Merkmal von gemeinnützigen Vereinen ist ihre Befreiung von der Steuerpflicht. Vereine die nicht nach Gemeinnützigkeit ausgerichtet sind, unterliegen wie Aktiengesellschaften (AGs) oder Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHs) der Steuerpflicht. Die Entscheidung, ob ein Verein als gemeinnützig gilt, liegt beim entsprechend zuständigen Finanzamt. Das Spektrum ist jedoch sehr weit gefasst und es zählen „[...] die Förderung von Forschung, Bildung und Erziehung [...], sowie] die Förderung der Jugend, Altenhilfe, des Sports oder der Tierzucht und Kleingärtnerei“ (Zimmer 2007: 27f.) dazu. Zusätzliche Erfordernisse für die steuerliche Befreiung sind Selbstlosigkeit (keine Verfolgung eigenwirtschaftliche Ziele), Ausschließlichkeit (Vereinstätigkeit nur auf Gemeinnützigkeit beschränkt) und Unmittelbarkeit (Zwecke werden direkt oder mittels Hilfspersonen verfolgt). (ebd.: 26ff.)

Die ideellen Vereinsbereiche sind zur Gänze steuerfrei und erhalten weltweit unterschiedliche steuerrechtliche Privilegien. (ebd.: 30) In der Praxis sind die steuerlichen Begünstigungen sehr schwierig zu erfassen, denn besonders größere Vereine „[...] verfolgen nicht nur ihre speziellen gemeinnützigen Ziele, sondern engagieren sich auch anderweitig und nehmen mit wirtschaftlichen Aktivitäten durchaus am Geschäftsleben und am Wirtschaftsverkehr teil.“ (ebd.) Diese Grenzen sind nur schwer fassbar und nicht eindeutig. Ein Grund dafür liegt eventuell in der teilweise fehlende Transparenz in den Aktivitäten von NGOs. Interessant wäre jedoch zu erfahren, welche Tätigkeiten von NGOs als wirtschaftliche Aktivitäten betrachtet werden können. Denn das Einsammeln von Spenden, das durch aufwendige Öffentlichkeitsarbeit sehr professionell gestaltet wird, könnte als wirtschaftliche Tätigkeit angesehen werden, auch wenn sie in rechtlicher Hinsicht keine Aktivität am Markt darstellt.

Ein wesentlicher Unterschied zu Kapitalgesellschaften¹¹ ist, dass ein Verein das demokratische Prinzip verfolgt, in welchem jedes Mitglied eine gleichwertige Stimme hat. In Kapitalgesellschaften hingegen gilt das Prinzip der kapitalistischen Beteiligung und je nach Größe des Anteils am Stammkapital wird auch der Einfluss in der Organisation oder im Unternehmen erhöht. Außerdem ist ein größeres Engagement in einer Kapitalgesellschaft mit der Aussicht auf bessere Gewinnchancen verbunden.

¹¹ Zu Kapitalgesellschaften zählen beispielsweise GmbH, die AG oder die eingetragene Genossenschaft (e.G.) (Zimmer 2007: 31).

Denn dort gilt: Je höher die Geschäftsanteile sind, desto höher sind die Anteile am Gewinn. In einem Verein macht es keinen Unterschied, wie viel Geld oder Zeit ein Mitglied in den Verein investiert hat, da mögliche Gewinne in den Verein reinvestiert werden oder für einen anderen gemeinnützigen Zweck aufgewendet werden. (ebd.: 35)

Aus dieser Erläuterung fasse ich hier zusammen, dass eine NGO auf folgenden rechtlichen Grundlagen basiert:

- ✧ Gründung als ideeller Verein,
- ✧ Primär gemeinnütziger Charakter,
- ✧ Unternehmerische Tätigkeit, jedoch
- ✧ Erzielung wirtschaftlicher Profite ausschließlich für Vereinszwecke, also Selbstzweck und nicht für einzelne Mitglieder,
- ✧ Befreiung von der Steuerpflicht oder Erhalt von steuerrechtlichen Privilegien und
- ✧ Verfolgung des demokratischen Prinzips.

Eine genaue Kenntnis der rechtlichen Grundlage einer NGO erachte ich als wichtig für diese Arbeit. Gerade hier wird deutlich, dass NGOs als Vereine unternehmerisch tätig sein können, aber nur bis zu einem bestimmten Grad. Problematisch erscheint jedoch, dass NGOs eine zunehmenden organisationellen Professionalisierung¹² auch eine Erweiterung ihrer „unternehmerischen“ Tätigkeit mit sich zieht. Es könnte argumentiert werden, dass aus diesem Grund professionelle Mitarbeiter mit einem spezifischen Fachwissen wie zum Beispiel Publizistik benötigt werden, die wegen ihrem akademischen Hintergrund auch ein höheres Gehalt erhalten sollten.

Wie hoch sind schließlich Gehälter in einer NGO? Bekannt ist, dass die Bezahlung für eine Anstellung in einer NGO meist gering ausfällt. Dies liegt aus rechtlicher Perspektive daran, dass sie als Verein primär einem gemeinnützigen Zweck verfolgen und ihr finanzielles Repertoire vorrangig für ihre gemeinnützige Arbeit aufwenden. Die meisten Personen, die in einer NGO tätig sind, gehen „[...] selber davon aus, dass sie als Angestellte einer NGO[...] sowie als Geschäftsführer von NGOs einen sogenannten NGO-Abschlag in Kauf nehmen – also ein Mindereinkommen von bis zu einem Drittel gegenüber den Verdienstperspektiven in der gleichen Profession im Profit-Sektor.“ (Frantz/Martens 2006: 69) Christian Katzer, der seit Jahren bereits bei Ärzte ohne Grenzen als Bauingenieur international im Einsatz ist, meint in einem Interview, dass „[v]on den Mitarbeiter [...] ein hoher Einsatz verlangt“ wird und nur „[m]it wachsender Erfahrung [...] die Honorierung [steigt, welche] [...] allerdings nicht das deutsche Lohnniveau“ (Jenner in DER TAGESSPIEGEL 2010) erreicht. Ist eine „angemessene“ Bezahlung moralisch vertretbar? Wie argumentieren NGOs diesbezüglich und welches Gehalt erachten sie als angebracht?

¹² Unter Professionalisierung versteht Christian Lahusen eine „[...] Strukturierung und Standardisierung des eigenen Aktionismus entlang etablierter Professionen [...]“ (Lahusen 1996: 28)

Da NGOs hinsichtlich ihrer Organisationsstruktur stark gewachsen sind und enorme finanzielle Volumina entwickelt haben, kritisieren einige AutorInnen, dass die Strukturen und Arbeitsweisen von NGOs bereits denen von Unternehmen ähneln (Debiel/Sticht 2005; Brunnengräber/Walk 2005). Jene Fragen, die hier entstanden sind, werde ich in die empirische Untersuchung einfließen lassen und versuchen Antworten darauf zu finden.

2.1.2 Entstehungsgeschichte und Wurzeln

Die 1990er Jahre werden in der Literatur auch als Blütezeit des NGO-Phänomens beschrieben. Seither wurden in sie große Hoffnungen für die Zukunft gelegt. Wurden NGOs diesen Erwartungen gerecht oder haben sie heutzutage eine „andere“ Rolle eingenommen? Woher kommen NGOs und warum haben sie sich in den letzten zwanzig Jahren dermaßen professionalisiert? Ein kurzer geschichtlicher Aufriss soll hier mehr Klarheit schaffen.

Die Entstehungsgeschichte der NGOs reicht zurück bis in das Mittelalter und zu den christlichen Orden. Auch heute noch sind viele NGOs als kirchliche Organisation engagiert (vorrangig im Bereich der Menschenrechte und EZA). Hier gelten als „Ur-Organisationen“ die im 19. Jahrhundert gegründete *Foreign Anti-Slavery Society*, der „Weltpostverein“ und das „Rote Kreuz“. (Klein u.a. 2005: 11f.)

Die ersten erfolgreichen Projekte der Vorläuferorganisationen der modernen NGOs von heute formten Mitte des 19. Jahrhunderts große Kampagnen gegen die Sklaverei im Süden, die Verweigerung des Wahlrechts für Frauen in Europa wie auch Verstümmelungsbräuche in China oder Kenia. Bereits 1787 wurde die erste Menschenrechtsorganisation gegründet, die 1833 zur Abschaffung des Sklavenhandels sowie der Sklaverei in Großbritannien und in dessen Kolonien beitrug. Interessant erscheint hier, dass Sklaverei zu dieser Zeit als eine jahrtausendealte Institution fungierte und ihre Beendigung als unvorstellbar galt. (Heins 2002: 49f.)

Die Organisationsweise der Anti-Sklaverei-Vereine galt als sehr raffiniert, denn diese schufen bereits damals weite Netzwerke von Gleichgesinnten. Sie sammelten wesentliche Fakten um die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit zu erregen. Dazu wurden politisch bewegte Aufschriften auf Konsumartikel wie Kaffee oder Zucker angebracht oder auch christliche Werte für die Rechtfertigung bestimmter Kampagnen genutzt.¹³ (ebd.: 52ff.)

Mit Beginn des 20. Jahrhunderts verlagerte sich die Geschichte der NGOs von Europa nach Amerika. Aktionen, welche die Weltöffentlichkeit erregen sollten um grundlegende gesellschaftspolitische Veränderungen zu erlangen, wurden oftmals noch verpönt und nicht ernst genommen. Dieser Glaube

¹³ In dieser Zeit entstand beispielsweise Harriet Beecher Stowes weltbekannter Roman „Onkel Toms Hütte“ (Heins 2002: 53).

an eine Weltöffentlichkeit unter der Führung von nichtstaatlichen und soziokulturellen Kräften verankerte sich im Gedankengut der politischen Elite in den USA. Freiwilliges Engagement und professionelles Handeln bildeten keine Gegensätze mehr und es kam zu zahlreichen Vereinigungen von unterschiedlichen Gruppierungen (akademisch, religiös, etc.) zu Organisationen. Folglich stieg die Zahl von Organisationen im Jahre 1910 bis 1930 bereits auf 375. (ebd.: 56f.) Während des zweiten Weltkriegs entstanden bereits zunehmend internationale NGO-Aktivitäten wie zum Beispiel die Internationale Liga für Menschenrechte (ILHR). (Klein u.a. 2005: 11f.)

Nach 1960 wurde die erste Welle des NGO-Phänomens ausgelöst. Die Zahl der nichtstaatlichen internationalen sowie transnationalen Organisationen stieg rasant an. Zu dieser Zeit wurden Organisationen wie der WWF, Greenpeace oder Amnesty International gegründet. Vor allem das hohe Budget dieser NGO-Multis kann als Messeinheit für ihr schnelles Wachstum herangezogen werden. Denn der Jahresetat des WWFs hat sich beispielsweise zwischen 1968 und 1990 ver Hundertfacht. Das Budget von Amnesty International erhöhte sich ebenfalls und stieg von einigen tausend Pfund im Jahr 1961 auf 50.000 Pfund im Jahr 1970 an. Daher werden diese Organisation auch *Big International Non-Governmental-Organizations* (BINGOs) genannt. (Heins 2002: 60)

Von den 1950er bis in die 1980er Jahre kam es zur Formation zahlreicher sozialer Bewegungen, die durch Themen wie Umverteilung, Frieden, Emanzipation und Geschlechtergleichstellung sowie Umwelt und Bildung die NGO-Szene der 1990er Jahre wesentlich prägten. Hier sind als wichtigste die Dritte-Welt-Bewegung bzw. Anti-Kolonialismus-Bewegung der Nachkriegszeit mit dem Ziel der Bekämpfung der Ungleichheit zu nennen wie auch die StudentInnenbewegung und Friedensbewegung der 1950er bzw. 1960er Jahre als Antwort auf den Vietnamkrieg, die Frauenbewegungen und vor allem die Umweltbewegungen der 1970er bzw. 1980er Jahre. (Brunnengräber 2005: 333ff.)

Als Gründe für das rapide Wachstum der NGOs zieht Heins drei Erklärungsstränge heran (ebd.: 63):

1. Die Ausdehnung der Marktwirtschaft und der liberalen Demokratie bildete eine begünstigende Hintergrundbedingung.
2. Die Revolution der Informationstechnologie leistete einen wesentlichen Beitrag zur Wissensverbreitung.
3. Durch die zuerst genannten zwei Punkte ist es den ressourcenschwachen Gruppen ermöglicht worden sich politisch zu organisieren, Einfluss zu nehmen und infolgedessen einen NGO-Boom in die Wege zu leiten.

NGOs zeichneten sich in ihren Anfangsphasen besonders durch ihr Engagement im Umweltbereich aus. In diesem Rahmen entstanden nach Ende des zweiten Weltkrieg eine Reihe von Vereinigungen wie die Internationale Vereinigung für Naturschutz, kurz: die *World Conservation Union* (IUCN), die

von der *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO) und einzelnen Regierungen initiiert wurde. Im Juni 1972 wurde infolge von zahlreichen NGO-Neugründungen, weltweiten Wissenschaftsvereinigungen wie auch Forschungsprogrammen der UNESCO die erste internationale Umweltkonferenz in Stockholm organisiert. Diese Konferenz bewirkte auch die anschließende Gründung des *Umweltprogramms der Vereinten Nationen* (UNEP), das dazu beitrug, dass zwischenstaatliche und nichtstaatliche Organisation wechselseitig gefördert werden. Zudem kam es im Zuge von dieser Konferenz in Stockholm 1972 zur erstmaligen direkten Begegnung zwischen westlichen NGOs und RepräsentantInnen postkolonialer Länder (diese machten jedoch nur 10% der beteiligten NGOs aus). (ebd.: 80ff.)

Auf Basis des Erdgipfels in Rio de Janeiro 1992 und weiteren großen UN-Konferenzen der 1990er Jahre, wurde schließlich eine zweite Welle des NGO-Engagements ausgelöst. Der zentrale Themenschwerpunkt verschob sich von Menschenrechte auf Umweltpolitik sowie Gleichberechtigung von Frauen und Bildung. Die NGO-Anzahl nahm weiterhin zu und ebenso ihr Bedeutung auf politischer Ebene. Dadurch entwickelten sie sich zu ebenbürtigen Partnerinnen von Staaten und wirkten vermehrt in inoffiziellen Regierungsdelegationen mit. Der Einfluss von NGOs verblieb jedoch je nach Thema und politischem Umfeld uneinheitlich. (ebd.: 90ff.)

Der geschichtliche Verlauf zeigt, dass NGOs von relativ kleinen Zusammenschlüssen, inspiriert durch die Dynamik der sozialen Bewegungen zu große und eher komplexen Organisationen herangewachsen sind. Zudem nehmen sie verschiedene Rollen gleichzeitig ein und behandeln eine breite Palette von Themenfeldern.

In Hinblick auf die ideologischen Wurzeln von NGOs leisteten vornehmlich die sozialen Bewegungen einen wesentlichen Beitrag zu ihrer Entstehung. Denn wie zuvor bereits erwähnt, entstammen „[v]iele NGOs [...] selbst dem Lager der sozialen Bewegungen und haben erst nach und nach ihre dauerhafte Struktur entwickelt.“ (Frantz/Martens 2006: 29) Das heißt, NGOs sind oftmals aus sozialen Bewegungen hervorgegangen, die Alternativen zum klassischen politischen System sowie mehr Nachhaltigkeit und Veränderung in der demokratischen Repräsentation forderten (Brunnengräber 2005: 334).

Das Handeln sozialer Bewegungen schuf erst den Raum, der die heutigen NGO-Aktivitäten möglich machte. Denn NGOs haben sich vermehrt „[...] in das politische System [...] integriert [...] und sich dabei nicht selten von den Ansprüchen und Zielen der Bewegungen [...] entfernt [...]“ (ebd.) Anfängliche soziale Bewegungen professionalisierten sich (vor allem im umweltpolitischen Bereich) und wurden zu Bewegungsorganisationen bzw. später zu NGOs (Eden 2004: 595).

Einige AnalytikerInnen betrachten daher NGOs auch als eine Form von globaler sozialer Bewegung oder sogar als vierte „evolutionäre Stufe“ in der Entwicklung von modernen Freiheitsbewegungen. Wobei als erste die Gewerkschaftsbewegung gilt, als zweite die BürgerInnenbewegung im alten Stil,

als dritte die NSBs und schließlich als vierte die NGOs von heute. (Demirovic 2000: 132) NGOs sind somit in ihrer Grundeinheit eng mit sozialen Bewegungen verbunden. Fraglich für diese Arbeit erscheint allerdings, inwieweit diese Beziehung in den heutigen NGOs noch erhalten ist. Denn es besteht durch die erhöhte Professionalität in den modernen NGOs die Gefahr des Verlusts der Verbundenheit zur Basis aus der sie entstanden sind und die für soziale Bewegungen ein elementares Merkmal bilden.

2.1.3 Abgrenzung von NGOs zu vier Sphären

„Sectoral frontiers are becoming increasingly blurred.“ (Heap 2000: 557)

Angesichts der problematischen Bestimmung des NGO-Begriffs und der verzweigten geschichtlichen Einordnung wird ersichtlich, dass die Zuordnung von NGOs weder zur staatlichen, marktwirtschaftlichen oder zivilgesellschaftlichen Sphäre eindeutig ist. Gründe dafür finden sich in der Übertragung politischer Aufgaben an NGOs und ihrer anerkannten Position auf der politischen Weltbühne. Darüber hinaus sind NGOs ebenfalls eng verwoben mit internationalen Institutionen bzw. Organisationen und den Medien.

Eine Vielzahl an AutorInnen kritisieren, dass das Zusammenspiel von NGOs auf den drei Sphären bis jetzt nicht ausführlich genug untersucht wurde und dadurch eine Lücke in der NGO-Forschung entstanden ist. Meistens werden NGOs aufgrund ihres Auftretens als Vertreterinnen der Bevölkerung der zivilgesellschaftlichen Sphäre zugeschrieben. Jedoch ist ihre Arbeit ebenfalls mit der Sphäre des Staates und des Marktes verknüpft. Daher werden im Folgenden diese Abgrenzungen bzw. Verhältnisse von NGOs zu den drei Sphären (Markt, Staat und Zivilgesellschaft) mit den dort angesiedelten AkteurInnen näher beleuchtet. Darüber hinaus wird ihre Beziehung zu den internationalen Institutionen bzw. Organisationen sowie den Medien auf einer vierten Sphäre, die ich als „Zwischensphäre“ bezeichne, hervorgehoben.

2.1.3.1 Staatliche Sphäre

Die Beziehung zwischen NGOs und der staatlichen Sphäre wird meist als ein umstrittenes Terrain beschrieben. Denn einerseits arbeiten einige NGOs sowohl kritisch wie auch demokratisch mit *Empowerment* als Ziel und suchen nach einer Veränderung von politischen Institutionen. Andererseits sind manche diesen selbst untergeordnet und fungieren lediglich als staatliche Durchführungsorganisationen. (Demirovic 2000: 138) Somit kann behauptet werden, dass NGOs sich zum Teil von ursprünglichen Opponentinnen (unter anderem aufgrund ihres Bewegungshintergrunds) zu Kollaborateurinnen oder Partnerinnen des Staates entwickelt haben und sich dadurch von ihren

ursprünglichen Zielen bzw. Werten entfernt haben.

Fraglich erscheint hier, inwieweit diese Veränderung positiv oder negativ zu bewerten ist, denn manche KritikerInnen bezeichnen NGOs auch als „verlängerten Arm“ des Staates. Um mit den neoliberalen Sachzwängen mithalten zu können, benötigen NGOs hohe finanzielle Mittel, welche sie oftmals durch Kooperationen mit Regierungen bzw. über öffentliche Förderungen erhalten. (Hirsch 2001: 15) Hirsch stellt sich hier vor allem die Frage, ob eine NGO folglich weiterhin als Organisation der Zivilgesellschaft erfasst werden kann oder „[...] eher [als] Bestandteil eines politischen Herrschafts- und Regulationskomplexes [...], der in Gramscischer Tradition als „erweiterter Staat“¹⁴ zu bezeichnen wäre“ (ebd.) gesehen wird.

Welche staatliche AkteurInnen gibt es? Hier können vornehmlich „[...] Ministerien, Behörden, lokale Körperschaften und Institutionen zur Durchsetzung des Gewaltmonopols“ (Kuhn 2005: 68) genannt werden.

Die Beziehung von NGOs zu Regierungen und Nationalstaaten wird von TheoretikerInnen wie Alexander Demirovic oder Tobias Debiel und Monika Sticht aber auch überaus kritisch thematisiert. Auf der einen Seite fungieren NGOs aufgrund der finanziellen Unterstützung von Regierungen als politische Beraterinnen und erlangen dadurch staatliche wie auch öffentliche Anerkennung (Demirovic 2001: 142). Infolge dieser Fremdfinanzierungen verlieren NGOs jedoch meist ihr unabhängiges Handeln und werden häufig auch von staatlichen GeldgeberInnen instrumentalisiert, um sie für ihre eigenen Zwecke ein zu setzen (Debiel/Sticht 2005: 134; Hirsch 2001: 31).

Daher werden NGOs (insbesondere in der Entwicklungspolitik) manchmal als staatliche „Durchführungsorganisationen“ (Hirsch 2001: 31) oder „[...] 'privater Arm der Geberstaaten' [...]“ (Debiel/Sticht 2005: 134) bezeichnet. Grund für diese Instrumentalisierung ist nicht nur ihr umfangreiches Expertinnenwissen, sondern auch ihr flexibler und kosteneffizienter Charakter. (Wahl 1997: 301) Wahl schreibt in diesem Zusammenhang, dass NGOs „[...] zur kostengünstigen Abpufferung der sozialen Folgen von neoliberaler Deregulierung und Entstaatlichung“ (ebd.) benutzt werden. Debiel und Sticht argumentieren hingegen, dass NGOs trotz gewisser finanzieller Abhängigkeiten sehr wohl einen breiten Handlungsspielraum haben. Da sie sich meistens bereits eine gute öffentliche Reputation erarbeitet haben, können sie weiterhin kritisch dem Staat gegenüber auftreten. (Debiel/Sticht 2005: 136ff.)

Auf der anderen Seite verloren nationale Grenzen im Zuge der durch die Globalisierung hervorgerufenen Transnationalisierung zunehmend an Bedeutung, wodurch der Staat Teile seiner Souveränität abgeben muss (Klein u.a. 2005: 16f.). NGOs übernehmen infolgedessen vermehrt Aufgaben der Regierungen und der Nationalstaaten. Dies wird zumeist als notwendige Garantie für

¹⁴ Die Theorie des „erweiterten Staats“ nach Antonio Gramsci wird in Punkt 2.2.1 näher erläutert.

die Partizipation der Bevölkerung in der Politik durch NGOs als zivilgesellschaftliche Organisation gerechtfertigt. (Altwater 1997: 250f.)

Hier stellt sich mir die generelle Frage, ob NGOs durch die staatliche Unterstützungen ihre Unabhängigkeit und kritisches Auftreten gegenüber den staatlichen Praktiken verloren haben. Ich denke, dass durch öffentliche Förderungen ein gewisser Einfluss des Staates nicht auszuschließen ist und lediglich eine privat finanzierte Organisation vollkommen unabhängig agieren kann. Allerdings erhalten NGOs durch die Kooperation mit Regierungen staatliches Vertrauen und können sich dadurch an der Politikgestaltung in ihrem Interesse beteiligen.

2.1.3.2 Marktwirtschaftliche Sphäre

Ähnlich wie der staatlichen Sphäre, haben sich NGOs auch vermehrt der marktwirtschaftlichen Sphäre angenähert. Treibende Kraft war hier vornehmlich der Neoliberalismus¹⁵, welcher durch die Durchsetzung von Kriterien wie Wettbewerbsfähigkeit, Effizienz, Privatisierung oder politischer De-Regulierung (Brand 2000a: 100f.) einen globalen Wandel hervorbrachte.

Kuhn beschreibt den Markt als „[...] die Gesamtheit der wirtschaftlichen Austauschbeziehungen seiner Teilnehmer[Innen] [...]“ (Kuhn 2005: 66), der aus unterschiedlichen „[...] um Profit konkurrierende[n] Unternehmen, Unternehmensgruppen und Selbstständigen“ (ebd.: 68) besteht, die primär durch das Prinzip des Wettbewerbs bestimmt werden. (ebd.)

Die Bedingungen des dominanten Neoliberalismus bedeuteten auch für NGOs einen unumgänglichen Anpassungsprozess. Daher veränderten NGOs ihre Organisationsstrukturen bzw. -strategien um mit dem globalen Wandel mithalten zu können. Diese verstärkte Professionalisierung zeigt sich einerseits in ihrer gestiegenen öffentlichen, politischen und wirtschaftlichen Anerkennung. Andererseits wird sie auch in ihren weitreichenden Handlungsmöglichkeiten und ihrer verbesserten internen Organisation deutlich. (Take 2002: 367)

In diesem Kontext stellt sich die Frage wie nahe NGOs dem Marktsektor tatsächlich stehen. Obwohl sie meist als Gegenspieler von marktwirtschaftlichen AkteurInnen auftreten (wie beispielsweise der Greenpeace-Protest gegen Shell im Jahre 1995¹⁶), gingen sie zunehmend Kooperationen mit Unternehmen ein und erhielten dadurch finanzielle Unterstützungen (Beisheim 2005: 224). Unternehmen haben erkannt, dass sie ihr Image durch eine Zusammenarbeit mit NGOs wesentlich verbessern können (Curbach 2003: 120ff.).

¹⁵ Die Theorie des Neoliberalismus wird in Kapitel 2.2.3 genauer veranschaulicht.

¹⁶ Der Greenpeace-Protest gegen die Versenkung der Brent Spar-Ölbohrplattform im atlantischen Ozean im April 1995 ist ein prägnantes Fallbeispiel. Denn hier war eine gesetzliche bindende Entscheidung von der britischen und schottischen Regierung getroffen worden, welche die Versenkung gestattete. Jedoch konnte Greenpeace durch massiven öffentlichen Druck den Shell-Direktor zum Verzicht der Versenkung drängen. Greenpeace hatte somit auf legale Weise Regierungsaufgaben an sich genommen, da das offizielle Versenkungsverbot erst drei Jahre nach dem Protest verordnet wurde. (Beisheim 2005: 224f.)

Somit handeln NGOs immer offener im Marktsystem und betreiben zum Beispiel Umweltschutz mittels wirtschaftlicher Innovation. Etliche Beispiele zeigen, wie NGOs PartnerInnen in der Wirtschaft finden und sich in eine Kooperation einbinden lassen. Ein Paradebeispiel bietet der WWF: Dieser hat 1996 eine intensivere Zusammenarbeit mit Unternehmen öffentlich verlautbart und bestätigt, dass jegliche Unternehmen, die umweltfreundliche Produkte herstellen, ein WWF-Panda-Logo erhalten. Dazu hat der WWF die Marketing-Tochter „Panda-Fördergesellschaft“ gegründet, welche sich die Betreuung von Sponsoren zur Hauptaufgabe machte.¹⁷ (Brunnengräber/Walk 2001: 102f.)

Da ich in dieser Arbeit eine Untersuchung der Ähnlichkeiten von NGOs zu Unternehmen in ihrer Arbeitsweise und Organisationsstruktur veranschaulichen möchte gehe ich in diesem Punkt kurz auf die marktwirtschaftliche Professionalisierung von NGOs ein. Dieser Prozess ist ausschlaggebend, weil NGOs sich dadurch in ihren organisationellen Strukturen an die von Unternehmen angenähert haben. Im Zuge der Anpassung an das neoliberale Wirtschaftsschema professionalisierten sich NGOs durch eine betriebswirtschaftlichen Modernisierung, betrieben professionelles „fundraising“ und vergrößerten ihre Marktanteile und konnten somit dem Wettbewerb um finanzielle Ressourcen standhalten (Brunnengräber/Walk 2001: 99ff.).

Die primäre Konzentration der NGOs auf den Spendenerwerb und der Mitgliederakquise zieht auch Kritik mit sich, denn durch diesen Wandel adaptierten sie auch die Regeln der Markt- und Medienwelt. Debiel und Sticht sehen darin „[...] die Gefahr, dass sie mehr und mehr zu kommerzialisierten Entwicklungsorganisationen [werden] würden, die ihre Herkunft aus dem Auge verlören und stattdessen auf die Wirkung der Öffentlichkeitsarbeit setzten.“ (Debiel/Sticht 2005: 138) Die AutorInnen argumentieren außerdem, dass NGOs die Not von manchen Menschen nutzen würden, um primär sich selbst zu erhalten. (ebd.) Schließlich erkennen Debiel und Sticht eine Annäherung der NGOs an den Marktsektor, denn „[...] durch ihre Vermarktungspraktiken rücken sie von ihren wahren Zielen ab und werden im wahrsten Sinne des Wortes zu *Unternehmen*.“ (ebd.: 138, Hervorhebung der Verf.)

Wie in Kapitel 2.3 noch näher veranschaulicht wird, gehen Meinungen bezüglich der Zusammenarbeit mit dem Marktsektor bzw. Unternehmen auseinander. Es besteht noch weite Skepsis gegenüber Unternehmen und ihrer Glaubwürdigkeit, nach den Leitlinien von NGOs zu kooperieren. Jedoch ist die Verknüpfung von NGOs mit der marktwirtschaftlichen Sphäre durch die erhöhte Professionalisierung unverkennbar und stellt dadurch auch ihre Rolle als Vertreterinnen der Zivilgesellschaft in Frage.

¹⁷ Der WWF ging zahlreiche Allianzen mit verschiedenen Produktionsfirmen ein. Beispielsweise mit DWS *Investements*, einer Tochterkapitalanlage der Deutschen Bank, welcher der WWF bei der Werbung von neuen Fonds unterstützte. Das DWS erhofft sich durch die Kooperation eine Erhöhung ihres Prestiges und der WWF erhielt einen drei-prozentigen Aufschlag. Allerdings wendeten sich diese Initiativen nicht ausschließlich an ökologisch orientierte Unternehmen. (Brunnengräber/Walk 2001: 102f.)

2.1.3.3 Zivilgesellschaftliche Sphäre

Die Untersuchung des Verhältnisses von NGOs zur Zivilgesellschaft ist ein essentieller Bestandteil dieser Arbeit. Auf dieser Ebene finden NGOs meist ihren Ursprung und werden daher dieser vorrangig zugeschrieben (vgl. Brand 2000a; vgl. Demirovic 2007; vgl. Curbach 2003; vgl. Klein 1997; vgl. Roland Roth). Allerdings sind NGOs über die zivilgesellschaftliche Sphäre im Laufe der letzten zwei Jahrzehnte hinausgewachsen und haben sich in die Bereiche des Marktes sowie des Staates eingeschrieben. Wie sich aus den vorangegangenen Seiten schließen lässt, agieren NGOs auf allen drei Ebenen. Allerdings wird aufgrund ihrer zunehmend professionellen, organisationellen Strukturen kritisiert, dass sie einen Verlust zur Basis erleiden und sich dadurch von ihrer Ursprungsebene distanzieren (vgl. Appel 2009). Dieser Frage wird jedoch in der empirischen Untersuchung näher auf den Grund gegangen. Im Folgenden wird lediglich anhand der Bestimmung des Zivilgesellschaftsbegriffs und der Abgrenzung von NGOs zu andere AkteurInnen dieser Sphäre (soziale Bewegungen und NPOs) die Verknüpfung von NGOs mit der zivilgesellschaftlichen Ebene aufgezeigt. Es werden aber auch die Problematiken in der Zuordnung zur Zivilgesellschaft veranschaulicht.

Die Verwendung des Begriffs Zivilgesellschaft erfolgt in akademischen Diskursen sehr vielseitig. Aus klassischer Sicht wird Zivilgesellschaft als ein Netz von Privatpersonen betrachtet, die über Rechtsbeziehungen miteinander verbunden sind. Manchmal wird sie aber auch als „Wertegemeinschaft“ von miteinander verknüpften StaatsbürgerInnen bezeichnet. In der liberalen Auffassung ist die Dichotomie zwischen Zivilgesellschaft und Staat essentiell. (Galan u.a. 2010: 148f.) Galan beschreibt Zivilgesellschaft „[...] als relativ homogene, dem Staat gegenüberstehende Gruppe nichtstaatlicher AkteurInnen, die vor allem beratende Funktionen übernimmt sowie auch die Implementierung internationaler Entscheidungen maßgeblich vorantreibt.“ (ebd.: 46) Festzuhalten ist hier, dass Zivilgesellschaft als ein gesellschaftlicher Bereich gesehen wird, der nicht eindeutig von Staat oder Markt abgrenzbar ist (Brand 2000a: 75). Das heißt, dass auch NGOs als Akteurinnen der Zivilgesellschaft und ihrer Rolle als Beraterinnen eine gewisse Verwobenheit mit Staat und Markt impliziert wird.

Ende der 1980er Jahre wurde der Zivilgesellschaftsbegriff vermehrt in politikwissenschaftlichen Theorien behandelt und analysiert (Demirovic 2007: 27f.). Jürgen Habermas hat mit seiner Definition den Begriff Zivilgesellschaft grundlegend für das Feld des politischen Liberalismus geprägt (ebd.) und definiert diese folgendermaßen:

Ihren institutionellen Kern bilden vielmehr jene nicht-staatlichen und nicht-ökonomischen Zusammenschlüsse und Assoziationen auf freiwilliger Basis, die die Kommunikationsstrukturen der Öffentlichkeit in der Gesellschaftskomponente der Lebenswelt verankern. Die Zivilgesellschaft setzt sich aus jenen mehr oder weniger spontan entstandenen Vereinigungen, Organisationen und Bewegungen zusammen, welche die Resonanz, die die gesellschaftlichen Problemlagen in den privaten Lebensbereichen finden, aufnehmen, kondensieren und lautverstärkend an die politische Öffentlichkeit weiterleiten. Den Kern der Zivilgesellschaft bildet ein Assoziationswesen, das problemlösende Diskurse zu Fragen allgemeinen Interesses im Rahmen veranstalteter Öffentlichkeiten institutionalisiert. (Habermas 1992: 443)

Zivilgesellschaft bildet in Habermas' Sichtweise einen Raum, in dem die Leiden und Beschwerden der Privatpersonen angebracht werden können und schließlich zu einer Klage generalisiert werden (Demirovic 2007: 27f.). NGOs, als Vertreterinnen der Zivilgesellschaft, sind somit nach Habermas ein Ort, an dem Probleme der Gesellschaft aufgegriffen werden und in die Öffentlichkeit getragen werden, damit sie Gehör erhalten.

Weitgehend Verwendung hat in der Politikwissenschaft Antonio Gramscis Definition für Zivilgesellschaft gefunden. Diese wird darüber hinaus auch vorrangig für die Untersuchung von NGOs herangezogen. Wesentlich ist in Bezug auf Gramsci, dass dieser Zivilgesellschaft in sein Konzept des „erweiterten bzw. integralen Staats“¹⁸ einbettet, in welchem der Staat als Zwangsapparat reproduziert wird (Demirovic 2001: 165ff.).

Allgemein wird Zivilgesellschaft in der Literatur als ein nicht-staatliches Handlungsfeld definiert, in welchem diverse Organisationen im Rahmen von autonomen Strukturen ihre Interessen formulieren können. Ziel der Aktivitäten von AkteurInnen der Zivilgesellschaft ist es, der Öffentlichkeit zu dienen und Einfluss auf die Politik auszuüben, ohne diese aktiv mitzugestalten. Die Zivilgesellschaft formt eine heterogene Gruppe, in der NGOs und soziale Bewegungen die stärksten Vertreterinnen sind. (Klein 1997: 321f.)

Warum werden NGOs jedoch überwiegend der Zivilgesellschaft zugeordnet? Wie aus der Definition von NGOs hervorgeht, vertreten diese als Akteurinnen der Zivilgesellschaft die Interessen der BürgerInnen. NGOs behandeln in ihrer Arbeit Probleme oder Interessen der Zivilgesellschaft, mit denen sich der Nationalstaat meist selbst nicht auseinandersetzt. Zudem tragen NGOs durch ihre Vertretung der Interessen der Zivilgesellschaft zur Gestaltung einer internationalen Öffentlichkeit bei. (Curbach 2003: 20f.) Daher werden sie auch als Teil einer „Weltzivilgesellschaft“ (Roth 2001: 43), einer „internationalen Zivilgesellschaft“ (Brand 2000a: 126; Klein u.a. 2005: 39f.) oder einer „globalen Zivilgesellschaft“ (Heins 2005: 206) bezeichnet.

Fraglich erscheint jedoch hier, ob NGOs tatsächlich die Interessen der Zivilgesellschaft in diesem Sinne vertreten. Durch Partnerschaften und Kooperationen mit Staat und Markt kann auch das von zivilgesellschaftlichen Interessen geprägte Leitbild geschwächt werden. Zudem muss Legitimität der NGOs nicht geprüft werden, solange sie nicht in die Rechte anderer intervenieren oder einen Anspruch auf politische Vertretung anderer fordern (Kuhn 2005: 71). Es ist überlegenswert, ob NGOs als zivilgesellschaftliche Akteurinnen eine gesonderte Legitimität genießen, da sie die Interessen der BürgerInnen vertreten, aber nicht demokratisch gewählt werden.

Zivilgesellschaft besteht aus verschiedenen AkteurInnen, die jeweils einen anderen Grad der Formalisierung aufzeigen. Hierzu zählen soziale Bewegungen, sowie Organisationen mit festeren

¹⁸ Eine ausführliche Erörterung Gramscis „erweiterten bzw. integralen Staats“ wird in Punkt 2.2.1 gegeben.

Strukturen wie NGOs (ebd.: 86). NGOs stehen in ihrer historischen Entwicklung auch eng in Verbindung zu sozialen Bewegungen. Kuhn betont, dass „[a]us sozialen Bewegungen Organisationen hervor[gehen], wobei die Organisationen auch mit einem wachsenden institutionellen Reifungsprozess nicht notwendigerweise aus der sozialen Bewegung herausfallen.“ (ebd.) Die Ansichten zur Beziehung von NGOs zu sozialen Bewegungen sind oftmals sehr unterschiedlich. Diese Debatte wird im Folgenden genauer beleuchtet.

NGOs stehen sozialen Bewegungen (insbesondere den NSBs, weil diese die jüngste Stufe von sozialen Bewegungen sind) sehr nahe. Die meisten AutorInnen sehen die beiden Akteurinnen als zwei eng zusammenhängende Vertreterinnen der Zivilgesellschaft. Oftmals werden NGOs auch als vierte Bewegungsstufe (wie in Punkt 2.1.2 beschrieben) betrachtet. Tatsächlich teilen NGOs historische Ereignisse der Vergangenheit mit den NSBs. Meist entstanden NGOs aus Graswurzelbewegungen und übernahmen die Themengebiete wie auch Ziele der Bewegungen.

Da in dieser Arbeit sozialen Bewegungen, hinsichtlich ihrer theoretischen Einbettung, ein eigener Punkt gewidmet ist, werden an dieser Stelle lediglich die Kriterien zur Abgrenzung von NGOs veranschaulicht.

Zunächst drängt sich jedoch die Formulierung einer Definition von sozialen Bewegungen bzw. NSBs auf. Der Bewegungsbegriff selbst hat sich im Laufe des 19. Jahrhunderts durchgesetzt und „[...] soll den Willen bzw. die Kraft zur Veränderung ausdrücken; er assoziiert einen Zustand der Dynamik, des Vorwärtstrebens.“ (Rucht u.a. 1997: 34) Als eine soziale Bewegung bezeichnen Rucht u.a.

[...] ein auf gewisse Dauer gestelltes und durch kollektive Identität abgestütztes Handlungssystem mobilisierter Netzwerke von Gruppen und Organisationen, welche sozialen Wandel mit Mitteln des Protests – notfalls bis zur Gewaltanwendung – herbeiführen, verhindern oder rückgängig machen wollen. (ebd.: 49)

Inwieweit trifft diese Definition auf NGOs zu, wenn sie als eine weitere Stufe der sozialen Bewegungen angesehen werden? Können NGOs gleichgesetzt werden mit sozialen Bewegungen bzw. NSBs oder sind sie eher eine Weiterbildung von ihnen? In diesem Zusammenhang möchte ich betonen, dass nicht alle NGOs auf Basis von NSBs gegründet worden sind und heutzutage weiterhin zahlreiche soziale Bewegungen existieren.

Eine Gleichsetzung von NGOs mit NSBs kann jedoch nicht gerechtfertigt werden. Denn einige NGOs sind lediglich aus NSBs herausgewachsen und haben sich verstärkt organisiert bzw. professionalisiert. Das heißt, obwohl NGOs zum Teil aus dem Protestzyklus der NSBs entstanden sind, bilden sie keine soziale Bewegung. Sie sind eindeutig ein anderer Typ von sozialem Aktionismus (Demirovic 2000: 139).

Die wichtigste Eigenschaft sozialer Bewegungen bildet nach Rucht u.a. ihre Dynamik bzw. Bewegung. Wenn sie neue, stabile bzw. starre Organisationsformen annehmen, stellt sich ihre Dynamik ein und sie verlieren ihren Bewegungscharakter. (Rucht u.a. 1997: 34) Dadurch etablierten sich oftmals als

eine weitere Folge Bewegungsorganisationen¹⁹ und schließlich NGOs.

Andere AutorInnen wie Ulrich Brand zum Beispiel sehen keine strenge Unterscheidung zwischen NGOs und sozialen Bewegungen bzw. NSB. Denn zum Teil werden letztere unter erstere zusammengefasst und zum Teil werden NGOs auch als multinationale Bewegungsorganisationen beschrieben. Einen wesentlichen Beitrag hierzu hat die Dominanz des Wettbewerbsdrucks im Zuge der Neoliberalisierung geleistet, welche die Professionalität von NGOs wichtiger werden ließ als die Aufrechterhaltung ihres Mobilisierungs- oder Bewegungscharakters. (Brand 2000a: 128) Christian Lahusen hingegen erkennt eine Beibehaltung eines gewissen Bewegungsaspekts bei NGOs bzw. Bewegungsorganisationen, denn sie benötigen kollektives Handeln um die Koordination von Kampagnen zu unterstützen (Lahusen 1996: 37).

Wie beide Akteurinnen voneinander unterschieden werden können bzw. sich überschneiden, zeigt eine Darstellung von Alex Demirovic (Demirovic 2000: 139f.):

Tabelle 1: Eigenschaften von NSB und NGOs

NSBs	NGOs
Selbstbestimmte Ziele, Selbsttätigkeit, Selbstreflexion	soziale Hilfe, operationale Funktionen, anwaltschaftlich, Instrumentalisierung
Endogen gegründet	Häufig exogen und strategisch gegründet
Involvieren alle sozialen Klassen, jedoch Mittelklassen-Orientierung	Involvieren alle soziale Klassen, jedoch oft ländlich, plebejisch und/oder bourgeoise
Knappe finanzielle Ressourcen	Hohe finanzielle Mittel
Finanziell unabhängig	Finanziell abhängig (Spenden, Regierungen)
Politisch, Konflikte über Interpretation und Bedürfnisse	Häufig apolitisch, Experten-technische Orientierung
Niedriger Grad an Professionalisierung, Organisation ist temporär, unstetig	Hoher Grad an Professionalisierung, Organisation ist beständig und formell
Ohne formelle Mitgliedschaft	Organisierte MitgliederInnen
Dezentralisiert	Zentralisiert
Nicht-bürokratisch	Bürokratisch
Entfernt vom Staat und häufig anti-staatlich	Nah zu Institutionen, häufig abhängig
Kritisch gegenüber dem System, konfliktorientiert, konfrontationsorientiert (zivilere Ungehorsam, Demonstrationen)	Reformerisch, <i>governance</i> , globale <i>governance</i> (Lobbying, Expertise, Verhandlung)
Symbolische Identität als kollektiver AkteurInnen	Symbolisch nicht integriert, Unternehmensidentität als Organisation
Subnational und national	International verlinkt

¹⁹ Der Terminus Bewegungsorganisation wird bei einer Vielzahl von AutorInnen als eine institutionalisierte bzw. professionalisierte Bewegung beschrieben. Lahusen geht beispielsweise davon aus, dass Bewegungsorganisationen eine Vorstufe einer NGO sind. Erst durch die Einfügung in den Politikprozess werden Bewegungsorganisationen zu NGOs. (Lahusen 1996)

Aus dieser Gegenüberstellung wird klar, dass NGOs in jeglichen Punkten eine höhere Professionalisierung, Bürokratisierung, Vernetzung mit der Markt- und Staatssphäre, Internationalisierung und Abhängigkeiten besitzen als NSBs. Außerdem agieren NGOs nicht mehr als kollektive Akteurinnen, sondern nehmen eine „Unternehmensidentität als Organisation“ an. Ich schließe mich Demirovics Ausführungen an und erachte NGOs als keine soziale Bewegung, aber als eine professionalisierte Organisation, die aus einer Bewegung hervorgegangen ist und weniger auf kollektiver Basis, sondern eher unternehmerisch arbeitet.

Eine weitere Abgrenzung, die hier wesentlich erscheint, ist jene zu NPOs, denn der NPO-Begriff wird in der Umgangssprache oftmals synonym mit dem der NGOs verwendet. Eine Unterscheidung der beiden Typen ist in der Praxis jedoch recht schwierig. Eva Klawatsch-Treitl lehnt sich in ihren Erläuterungen zu NGOs an die Definition von Luise Gubitzer²⁰ an und beschreibt NPOs als Organisationen, die „[...] Dienstleistungen an andere Sektoren einbringen und eventuell erwirtschaftete Gewinne nicht an Privatpersonen verteilt, sondern für Organisationszwecke verwenden“ (Klawatsch-Treitl 2011: 30), wie zum Beispiel die Betreuung von Straßenkindern. NGOs hingegen leisten keine Dienstleistungen, sondern üben Bildungs-, Informations- und Anwaltschaftsarbeit aus (ebd.).

Frantz und Martens hingegen zählen NGOs zu den NPOs dazu (Frantz/Martens 2006: 18). Die Autorinnen unterscheiden NGOs jedoch von anderen Organisationen aus dem Nonprofit-Sektor (der dem Dritten-Sektor gleichzusetzen ist) „[...] dadurch, dass sie im Gegensatz zu Interessenverbänden und Parteien gerade *keine* direkte bzw. unmittelbare Klientelpolitik betreiben, sondern Anliegen für andere Menschen und/oder das Gemeinwohl – bspw. eine saubere Umwelt – vertreten und in ihrer Arbeit durch Unterschriften, Geldspenden, ehrenamtlichen Einsatz etc. unterstützt werden.“ (ebd.: 24)

Brunnengräber und Walk nennen zudem folgende Eigenschaften für NPOs (Brunnengräber/Walk 2001: 102):

- ✧ Sie sind privat organisiert,
- ✧ eine Selbsthilfeorganisation,
- ✧ nicht gewinnorientiert,
- ✧ aber gemeinnützig,
- ✧ staatsunabhängig und
- ✧ verrichten Dienste außerhalb des Markts.

²⁰ Gubitzer definiert ein 5-Sektoren-Modell, welches darauf beruht, dass jedem Sektor Wirtschaft betrieben wird, und das sich dadurch von traditionellen ökonomischen Modellen unterscheidet. Diese 5 Sektoren sind folgende: 1) Der „For-Profit-Sektor“, welche Gewinnmaximierung betreibt. 2) Der öffentliche Sektor, welcher sich mit Versorgungs- und Umverteilungsthematiken beschäftigt. 3) Der Haushaltssektor, der Rationalitäten der Fürsorge, Vorsorge und Versorgung folgt. 4) Der Dritte Sektor, der nach unterschiedlichen politisch-ethischen Werten wirtschaftet.

5) Der Illegale/Kriminelle Sektor, der sich nach Versorgungs-, Umgehungs-, Gewalt- und Gewinnmaximierungsrationalitäten orientiert. (Klawatsch-Treitl 2011: 22f.)

NPOs und somit auch NGOs werden dem Dritten Sektor zugeordnet. Eine einheitliche Definition für diesen gibt es allerdings nicht. Brunnengräber und Walk kennzeichnen Organisationen, die diesem zugeordnet sind mit folgenden Merkmalen (ebd.: 95f.):

- ⤴ Formelle Struktur,
- ⤴ Unabhängigkeit vom staatlichen Apparat,
- ⤴ kein Profitorientierung,
- ⤴ eigene Verwaltung
- ⤴ und dienen nicht als Zwangsverband.

Das bedeutet, dass NGOs in ihren grundlegenden Eigenschaften, wie sie als Organisation strukturiert sind, NPOs sind, allerdings eine andere Funktion einnehmen zum Beispiel als Interessenverbände und keine Dienstleistungen verrichten, sondern Bildungs-, Informations- und Anwaltschaftsarbeit leisten. Ich denke außerdem, dass die undeutliche Unterscheidung von NGOs zu NPOs zudem eine einheitlichere Abgrenzung benötigt. Viele Menschen setzten NGOs und NPOs des Öfteren gleich, obwohl diese dennoch verschieden sind.

2.1.3.4 Zwischensphäre

Internationale Institutionen bzw. Organisationen und die Medien sind Akteurinnen, die über bzw. zwischen Staat, Markt und Zivilgesellschaft agieren. Daher verorte ich sie auf einer vierten Sphäre bzw. Zwischenebene. Denn internationale Institutionen bzw. Organisationen treten auf politischer, marktwirtschaftlicher und zivilgesellschaftlicher (hier insbesondere durch die Zusammenarbeit mit NGOs) Ebene auf. Aber auch die Medien stehen im Zusammenhang mit allen drei Sphären, da sie für diese ein wichtiges strategisches Instrument darstellen. Im Folgenden wird nun jedoch die Interaktion von internationalen Institutionen bzw. Organisationen und den Medien mit NGOs hervorgehoben.

Die 1944 in Bretton Woods gegründete *International Bank for Reconstruction and Development*, kurz: Weltbank (IBRD), der Internationale Währungsfond (IWF) sowie auch die Welthandelsorganisation (WTO) haben sich seither zu großen multilateralen Institutionen entwickelt. NGOs stehen der Weltbank wie auch dem IWF allerdings eher kritisch gegenüber. 1983 kam es erstmals zur Ausübung öffentlicher Kritik durch US- amerikanische Umweltverbände bzw. Umwelt-NGOs an der Weltbank, welche deren verfehlte Politik bemängelten. Im Visier der NGOs stand zudem die Finanzierung von großen Staudammprojekten durch die Weltbank, die weitreichende Auswirkungen auf Umwelt und Biodiversität hatten.²¹ (Heins 2002: 109ff.)

Die VN hingegen haben als internationale Organisation NGOs in ihr Tätigkeitsfeld mit eingebunden

²¹ Diesbezüglich wurde eine erfolgreiche Kampagne von NGOs gegen den Bau des Sardar-Sarovar-Staudamms in Westindien geführt, das den Rückzug der Weltbank aus der Finanzierung des Projektes und eine Reduktion der Dammhöhen des Staudamms bewirkte.(Heins 2002: 110f.).

und ihnen eine Rolle als Informantinnen und Beraterinnen ermöglicht (ebd.: 119). Seitdem üben NGOs nicht nur auf internationale Regelwerke, sondern auch auf „[...] die Hierarchie von Regelwerken und Übereinkommen, die sich zunehmend in ihrem Geltungsbereichen überschneiden“ (ebd.) Einfluss aus.

NGOs werden jedoch von Internationalen Organisationen (vor allem von der UN) auch benutzt um deren eigene Legitimität zu erhöhen. Dies geschieht einerseits über eine „Input-Legitimität“ zwischenstaatlicher Politik, die die NGOs durch ihre Arbeit verstärken. Denn sie bringen unterschiedliche Interessen der Gesellschaft in die politische Debatte hinein und können dadurch das Feld der politischen Entscheidungen erweitern. Andererseits sprechen NGOs durch ihre Handlungen auch einzelne nationale Mitglieder oder die ganze Öffentlichkeit an. Außerdem fungieren sie als Expertinnen²², indem sie ihr Wissen an die Politik weitergeben, wodurch wiederum die „Output-Legitimität“ erhöht wird. (Beisheim 2005: 251ff.)

Die Medien (Druck, Bild, Ton oder audiovisuell) stellen ein außerordentlich wichtiges Instrument für den Großteil der NGOs dar. Die Darstellung von NGOs in der Öffentlichkeit wird primär von den Medien getragen und gelenkt. Da viele NGOs ihre Existenz zu einem beachtlichen Teil auf privaten Spenden begründen, ist eine gute öffentliche Reputation durch „mediale Vermarktung“ sehr wichtig. Medien besitzen in diesem Sinne enormes Entscheidungspotenzial den Wirkungsgrad einer NGO.

Medien haben sich zu einem einflussreichen und bestimmenden Mittel für NGOs entwickelt. Daher kann behauptet werden, dass sich NGOs dadurch immer mehr in ein Abhängigkeitsverhältnis begeben haben und größte Vorsicht in ihrer medialen Darstellung aufweisen müssen. (Gebauer 2001: 111ff.) Sie sind aufgrund der Beschaffung von finanziellen Ressourcen an die Nutzung der Medien gebunden. Infolgedessen versuchen NGOs vorrangig Themen zu behandeln, die medial einfach „verkauft“ werden können. Deshalb konzentrieren sie sich meist auf Ereignisse, welche die öffentliche Aufmerksamkeit stärker erregen (wie zum Beispiel Konflikte, Krisen oder Skandale). Problematisch ist, dass sich NGOs auf diese Weise der Medienlogik unterwerfen und andere wichtige Thematiken außer Acht lassen. (Debiel/Sticht 2005: 138f.)

Das Internet ermöglichte eine schnelle Verbreitung und erhöhte Aufmerksamkeit der NGOs. Es etablierte sich aber sowohl zu einer Bühne (auf welcher der Öffentlichkeit globale Probleme „vorgeführt“ werden können) wie auch zu einem Kampfplatz, der zur Austragung von weltpolitischen Konflikten dient. In der heutigen Medienwelt ist es möglich, Bilder schnell zu manipulieren um das Auge des Publikums zu trügen. Um die „Mitleidsmüdigkeit“ der Menschen zu heben, publizieren einige NGOs äußerst radikale und zum Teil skandalöse Bildmaterialien um ihr Publikum zu

²² NGOs zeichnen sich besonders durch ihr spezifisches Expertinnenwissen, Verbindungen zu lokalen Gemeinschaften und hohem Erfahrungspotenzial in der Lösung transnationaler Probleme aus (Curbach 2003: 20f.). Große NGOs wie zum Beispiel OXFAM haben früh erkannt, dass, wenn sie Projekte von CBOs fördern, die direkten Kontakt zur lokalen Bevölkerung in Entwicklungsländern haben, sie deren Expertinnenwissen sich in weiterer Folge aneignen können (Kamat 2004: 160).

erschüttern. Hier laufen die Meinungen allerdings auseinander, ob die Verwendung von Elendsmotiven für Spendenkampagnen gerechtfertigt oder moralisch verwerflich ist. (Heins 2002: 141ff.)

Als Paradebeispiel hierfür gilt Greenpeace. Diese NGO hat sich durch ihr dramaturgisches Talent die Medien so zunutze gemacht, dass sie größte öffentliche Aufmerksamkeit und Anerkennung erhielt. Durch diese Ausrichtung ihrer Organisationsstruktur erzielt Greenpeace bis heute große Erfolge zur Schonung der Umwelt. Jedoch birgt diese Aktionsform auch einen Nachteil, da Greenpeace dadurch von einem „guten Image“ in den Medien abhängig ist, um seine SpenderInnen beizubehalten und kleine Fehler in ihrer öffentlichen Darstellung bereits schwerwiegende Auswirkungen auf ihre Reputation haben können. (Wahl 1997: 303)

Die erhöhte Medialisierung der NGOs führt zudem zu einem Konkurrenzdruck um die beste „Vermarktung“. Je besser und breiter die mediale Darstellung ist, desto höher sind ihre finanziellen Einnahmen. Trotz des daraus entstandenen Abhängigkeitsverhältnisses benötigen NGOs die mediale Repräsentation, um sich zu erhalten und finanzielle Ressourcen zu akquirieren (Hummel 2001: 43). Fraglich erscheint mir letztlich, ob manche NGOs den Grad ihrer medialen Darstellung nicht überspitzen und die ideellen Werte ihrer Arbeit schwächen.

2.1.4 Zusammenfassende Erkenntnisse

Der in diesem Kapitel veranschaulichte Problemaufriss zur historischen bzw. definitorischen Einordnung und Abgrenzung von NGOs hat die zur Professionalisierung von NGOs beitragenden Hintergründe sowie Schwierigkeiten verdeutlicht.

Es wurde gezeigt, dass unterschiedliche Auffassungen zur Definition einer NGO bestehen, welche den Ruf nach einer international einheitlichen Bestimmung erwecken. Zudem wurden die zentralen Merkmale der NGO-Rechtsform dargestellt sowie auch die darin enthaltenen Schlüsselfaktoren, die für die Untersuchung des Grads der Professionalisierung von NGOs ausschlaggebend sind. Demzufolge sind NGOs auf Basis des Vereinsrechts gegründet und können wirtschaftlich bzw. unternehmerisch tätig sein, wobei das Ausmaß rechtlich nicht verankert ist. Es wird lediglich betont, dass NGOs als ideelle Vereine keine Leistung gegen Entgelt erbringen dürfen. Das bedeutet, dass die gemeinnützige Ausrichtung von NGOs rechtlich gesehen eine Gewinnabsicht nicht ausschließt, die aber an ihre ideellen Werte stoßen würde.

Die Darstellung der historischen Entwicklung und der darin wichtigsten Ereignisse in Bezug auf NGOs hat die Ursachen für das schnelle Wachstum und die Ausbreitung des NGO-Phänomens veranschaulicht. Außerdem wurden die Gründe für bzw. der Verlauf für den Transformationsprozess von NSBs zu NGOs skizziert. Aufgrund der erhöhten internationalen politischen Wertschätzung des

Expertenwissens und Engagements von NGOs, wurde ihr Aktionsradius und Tätigkeitsfeld erweitert, das NGO-Gründungen führte.

Die Abgrenzung von NGOs zu den Sphären des Staates, des Marktes und der Zivilgesellschaft sowie den Akteurinnen auf der Zwischensphäre (internationale Institutionen bzw. Organisationen, Medien) unterstreicht die unklare Zuordnung von NGOs zu einer dieser Ebenen bzw. ihren unmittelbare Verbindung. Von der staatlichen Sphäre werden NGOs meist finanziell unterstützt und manchmal als „Durchführungsorganisationen“ genutzt. Jedoch hat der Nationalstaat selbst aufgrund der Transnationalisierung von NGOs Teile seiner Souveränität abgeben müssen. Auf der marktwirtschaftlichen Sphäre sind NGOs durch ihr unternehmerisches Auftreten in Spendenkampagnen präsent, interagieren aber auch durch Kooperationen und Partnerschaften mit Unternehmen im Markt. Zudem kann hier festgehalten werden, dass beide Sphären NGOs als fachliche und moralische Beraterinnen benötigen. Das führte folglich dazu, dass ein erhöhter Bedarf an materiellen und personellen Ressourcen entsteht, wofür wiederum professionelle Öffentlichkeits- und Marketingarbeit sowie verbesserte Fundraisingstrategien erforderlich werden.

Die zivilgesellschaftliche Sphäre bleibt für NGOs weiterhin eine grundlegende Basis für ihre Arbeit. Nach Gramscis Theorie des „erweiterten“ Staats agieren NGOs als ein Teil der Zivilgesellschaft und können auf diese Weise die Politik mitgestalten sowie die Interessen der Bevölkerung nach außen tragen. Das Verhältnis zu anderen zivilgesellschaftlichen Akteurinnen wie den NSBs oder NPOs ist allerdings etwas komplizierter. Die NSBs bildeten einen Ausgangspunkt für NGOs, aber NGOs formen selbst keine soziale Bewegung. Darüber hinaus sind NGOs ein Teil der NPOs, weshalb sie nicht zur Gänze von ihnen abzugrenzen sind.

Die Zwischensphäre zeigt die Verwobenheit von NGOs auf der internationalen Ebene mit deren wichtigsten Institutionen bzw. Organisationen, auf welcher sie entscheidende Akteurinnen als Vertreterinnen einer „globalen Zivilgesellschaft“ sind. Medien bilden für NGOs ein wesentliches Instrument zur Vermittlung sowie Verbreitung ihrer Informationen. Daher lenken Medien auch die öffentliche Reputation von NGOs und somit ihre Existenz. In diesem Zusammenhang wird ebenfalls im Zuge der Internationalisierung von NGOs mehr Professionalisierung in ihren organisationellen Strukturen verlangt.

Im nächsten Kapitel soll anhand einer Erläuterung der Theorie des „erweiterten Staats“ nach Gramsci die Begründung für die letztliche Verortung von NGOs in die Sphäre der Zivilgesellschaft gegeben werden. Darüber hinaus soll nochmals die Verbindung von NGOs und sozialen Bewegungen durch die Theorie des „Ressourcenmobilisierungsansatzes“ hervorgehoben werden sowie die politischen und wirtschaftlichen Sachzwänge, die die Entwicklung von NGOs vorangetrieben haben, durch die Darlegung der neoliberalen Theorien untermauert werden.

2.2 THEORETISCHE EINBETTUNG VON NGOS

NGOs finden in unterschiedlichen Theorien eine Grundlage. Für diese Untersuchung erachte ich drei theoretische Stränge als signifikante Ausgangspunkte. Zunächst führe ich die Theorie des „erweiterten Staats“ von Antonio Gramsci an, denn diese unterstreicht die Zuordnung von NGOs zur Zivilgesellschaft bzw. NGOs als Vertreterinnen der Interessen der Bevölkerung. Zudem stellt die Zivilgesellschaft weiterhin einen elementaren Baustein für die Organisation von NGOs dar, weil ihre Arbeit auf die Repräsentation der BürgerInnen begründet wird. Des Weiteren gebe ich eine Erläuterung zur Theorie der sozialen Bewegungen bzw. der NSBs, da diese die historische Basis für NGOs bilden. Hierfür stelle ich den Ressourcenmobilisierungsansatz vor, der den Wandel der NSBs zu festeren Organisationsstrukturen unterstreicht. Zuletzt fasse ich die wesentlichen Kernpunkte der neoliberalen Theorien zusammen, damit die Ursachen für den Anpassungsprozess bzw. die Professionalisierung von NGOs in den letzten zwanzig Jahren verständlicher werden.

2.2.1 Antonio Gramscis „erweiterter Staat“

Antonio Gramsci hat mit seinem Lebenswerk die heutige Politikwissenschaft bedeutend geprägt, obwohl zu seinen Lebenszeiten seine theoretischen Erkenntnisse noch nicht weit verbreitet und lediglich in Italien bekannt waren. Gramsci, der 1891 auf Sardinien als eines von sieben Kindern geboren wurde, hat wichtige gesellschaftstheoretische Beiträge zum Marxismus und zur kommunistischen Politik verfasst. Sein Hauptwerk bilden die Gefängnishefte, welche er in seiner Haft in Italien zwischen 1929 und 1935 niederschrieb. Diese haben zudem drei Fassungen, da Gramsci manche Teile später überarbeitet hatte. Daher werden manche Problematiken auch unterschiedlich weitergeführt. Am 27. April 1937 starb Gramsci schließlich an den Folgen seiner Inhaftierung in Rom. (Neubert 2001: 7ff.)

Gramscis Gesamtwerk ist sehr breit gefasst und spricht viele unterschiedliche Themen an. Ich werde für diese Untersuchung allerdings nur auf seine Ausführungen zur Zivilgesellschaft und auf sein Konzept des „erweiterten Staats“ eingehen.

Das politische Verständnis Gramscis kann in die Denktradition von Lenin und Marx eingeordnet werden. Gramsci wuchs jedoch über Lenins Lehren hinaus, da er in seiner Abgeschiedenheit im Gefängnis keinen Zugang zu Lenins Arbeiten hatte und sich primär mit der Situation der ArbeiterInnenbewegung in Italien auseinandersetzte. (ebd.: 24f.) Gramsci erkannte, dass durch das Auftreten des Faschismus mit Benito Amilcare Andrea Mussolini in Italien, die ArbeiterInnenbewegung, die bürgerliche Demokratie und der Liberalismus niedergeschlagen wurden. Deshalb versuchte er in seinen Überlegungen die Grundstrukturen der bürgerlichen Gesellschaft neu zu bewerten, das heißt, die politischen Kräfte (also die revolutionäre Partei) sowie das Verhältnis von

Basis und Überbau, von Herrschaft und Demokratie, von Staat und Zivilgesellschaft, etc. (ebd.: 44).

Folglich sind für Gramsci zwei Kategorien, die für Stabilität im Staat sorgen, zentral: Die zivile Gesellschaft und die politische Gesellschaft (Ludwig 2009: 95). Im marxistischen Theorieverständnis ist eine Unterscheidung der beiden Begriffe nicht ausschlaggebend, Gramsci allerdings differenziert Zivilgesellschaft und Staat alleinig im methodologischen Kontext (Neubert 2001: 56f.). In der Gesellschaftspraxis unterstreicht er, dass die zwei Kategorien eine untrennbare Einheit formen und „[...] in der Wirklichkeit der Tatsachen [...] ein und dasselbe sind [...]“ (Gramsci 1996: 1566).

Gramsci geht davon aus, dass die Zivilgesellschaft sogar selbst als Staat gesehen werden kann (Neubert 2001: 58). Er beschreibt dies als „[...] Wiederaufgehen der politischen Gesellschaft in der zivilen Gesellschaft.“ (Gramsci 1992: 685) Somit vermischen sich die politische Gesellschaft und die Zivilgesellschaft miteinander und Elemente der Zivilgesellschaft fügen sich in den allgemeinen Staatsbegriff ein. (Neubert 2001: 58) Daraus folgert Gramsci, dass „[...] Staat = politische Gesellschaft + Zivilgesellschaft, das heißt Hegemonie, gepanzert mit Zwang [...]“ (Gramsci 1992: 783) ist. Der Staat²³ erhält hier also eine „Erweiterung“ (Opratko 2012: 37). Dieser übt jedoch nicht nur Macht in Form von Unterdrückung und Zwang aus, sondern auch in Form von Führung (Ludwig 2009: 95). Gramsci betont an dieser Stelle, dass „[...] man unter Staat außer dem Regierungsapparat auch den 'privaten' Hegemonieapparat oder Zivilgesellschaft verstehen muß.“ (Gramsci 1992: 816)

Harald Neubert erklärt, dass Gramsci jedoch keine genauen Begriffsbestimmungen zur politischen und zivilen Gesellschaft tätigte. (Neubert 2001: 61) Deswegen formuliert der Autor, basierend auf Gramscis Ausführungen, eigene Definitionen. Politische Gesellschaft ist daher

[...] im Sinne Gramscis die Gesamtheit der staatlichen, das heißt der institutionalisierten politischen, juristischen und militärischen Machtstrukturen und -instrumente einer herrschenden Klasse, kurz gesagt, der Staat [...]. Zivile Gesellschaft oder Zivilgesellschaft hingegen umfasst demnach den nichtstaatlichen Bereich der Gesellschaft, also die gesellschaftlichen Institutionen und Organisationen, die sozialen und kulturellen Beziehungen und Aktivitäten der Menschen, den geistigen, ideologischen, religiösen Überbau der Gesellschaft. (ebd.)

Zudem ist die Unterscheidung von Herrschaft und Hegemonie grundlegend für ein Verständnis von Gramscis Theorie. Herrschaft wird in der politischen Gesellschaft ausgeübt, „[...] gegen jene [...] , gegen die sich die Macht richtet, die also von ihr, das heißt aus der politischen Gesellschaft ausgeschlossen sind, dennoch aber ein Teil der zivilen Gesellschaft darstellen.“ (ebd.: 65) Hegemonie ist in der zivilen Gesellschaft zu finden, welche der Zivilgesellschaft entstammt und soviel wie „[...] politische Führung auf konsensualer Grundlage [...]“ (ebd.: 67) bedeutet. Außerdem braucht Herrschaft Hegemonie um zu funktionieren. (ebd.: 65f.)

Welche Rolle nehmen nun NGOs in Gramscis „erweiterten Staat“ ein? Eine erster Zusammenhang wurde bereits in Punkt 2.3.3 gegeben und muss an dieser Stelle noch weiter vertieft werden. Zivilgesellschaft ist für Gramsci der Ort der Hegemonie, an dem Konsens produziert wird (Opratko

²³ Staat beschreibt Gramsci nach marxistischer Tradition als eine spezielle Form von politischer Herrschaft, welche die Bourgeoisie im modernen Kapitalismus innehat (Opratko 2012: 37).

2012: 40). Diesen bezeichnet er „[...] als ein Ensembles der gemeinhin 'privat' genannten Organismen [...]“ (Gramsci 1996: 1502) Wie aus Neuberts Definition von ziviler Gesellschaft nach Gramsci hervorgeht, sind NGOs als nichtstaatliche Organisationen folglich dem „erweiterten Staat“ zuzuordnen. Darüber hinaus sind NGOs die Macht- und Legitimationsressource in ihrer Funktion als „erweiterter Staat“, da sie als unabhängige und interessen geleitete Akteurinnen für die politische Öffentlichkeit handeln (Brand 2000a: 79).

Essentiell ist in diesem Kontext, dass die Aktivitäten von NGOs von politischen Vertreterinnen aufgegriffen und weiter ausgeführt werden, wodurch ein neues Reproduktionsmuster des nationalen Staatsapparates entsteht. Außerdem dienen NGOs nach Gramsci als „globalisierte Intellektuelle“, also einerseits als neues zivilgesellschaftliches und politisches Personal, das über besondere Kenntnisse der globalen Zusammenhänge und weitreichende Kontakte verfügt. Andererseits fungieren sie als Vernetzungsinstrumente, da sie den internationalen und den nationalen Staat verbinden und Einfluss auf Entscheidungsprozesse ausüben können. (Demirovic 2001: 165ff.)

Gramscis Theorie des „erweiterten Staats“ verdeutlicht die politische Rolle von NGOs als Akteurinnen der Zivilgesellschaft. Derzufolge nehmen NGOs eine wesentliche Position in der Vermittlung der Interessen der Bevölkerung an den Staat ein. Aufgrund der fortschreitenden Professionalisierung von NGOs und der daraus entstandenen Annäherung dieser an den Marktsektor, ist die Erläuterung der Interaktion von NGOs mit der staatlichen Sphäre für diese Untersuchung von Wichtigkeit. Denn dadurch wird die Bedeutung der sektorübergreifenden Rolle von NGOs hervorgehoben. Bedenklich ist zudem, ob NGOs dieser Rolle als Interessenvertreterinnen trotz ihres organisationellen Wandels weiterhin gerecht werden.

2.2.2 Soziale Bewegungen – Der Ressourcenmobilisierungsansatz

In der vorliegenden Arbeit möchte ich auch eine Begründung des Wandels im strategischen Verhalten von NGOs bezüglich ihrer organisatorischen Interessen sowie Ressourcen anführen. Um diese organisationelle Veränderung zu untersuchen, möchte ich an dieser Stelle den Ressourcenmobilisierungsansatz veranschaulichen, der in der Forschung zu den NSBs entwickelt wurde. Dieser bildet eine ideale Grundlage für die Untersuchung dieser Arbeit, da „[...] die Ressourcenmobilisierungstheorie die Entstehung und das Verhalten einer Neuen Sozialen Bewegung vom Vorhandensein von Organisationen abhängig macht, die zur Verfolgung bestimmter Anliegen Ressourcen mobilisieren und so die Aktivitäten der Bewegung im wesentlichen bestimmen.“ (Take 2002: 94) Denn es wird davon ausgegangen, dass NGOs eine organisierte Form der NSBs darstellen.

Bevor eine nähere Beschreibung des Ressourcenmobilisierungsansatzes erfolgt, muss hier zunächst festgehalten werden, dass „[...] nicht nur angemessene theoretische Ansätze fehl[en], sondern '[...]

auch eine nur beschreibende angelegte umfassende Analyse der 'Neuen Sozialen Bewegungen' mangels empirischer Grundlage nicht möglich ist'." (Roth/Rucht 1991: 17f.) Jedoch wird der Ansatz von einer Vielzahl von BewegungswissenschaftlerInnen verwendet, um den Umbruch in den NSBs zu untermauern (vgl. Brand 200a; vgl. Froschauer 1992; vgl. Rucht u.a. 1997; vgl. Take 2002).

Der Ressourcenmobilisierungsansatz wurde in den 1970er Jahren in den USA entwickelt und sucht nicht mehr nach den Ursachen für das kollektive Handeln sozialer Bewegungen, sondern fokussiert auf deren Organisationsstrukturen. (Take 2002: 96) Dadurch steht nicht das Individuum und seine politischen Werte im Mittelpunkt der Analyse, aber die „[...] Organisationsbedürfnisse (Mobilisierung von Mitgliedschaften, finanzielle Unterstützung etc.) und politische Gelegenheiten (wie Wahlen, die Bildung neuer interorganisatorischer Allianzen etc.).“ (ebd.) Folglich sind neben sozialen Konflikten und politischen Unstimmigkeiten ausreichend Ressourcen und organisatorische Qualifikationen eine Bedingung im Entstehungsprozess von NSB (ebd.).

Für Bewegungsorganisationen ist es demnach essentiell eine ideale Balance zwischen (autonomer) Selbsterhaltung und politischen Zielsetzungen zu finden. Hier wird außerdem lauter Protest als politische Ressource angesehen, welche im Austausch mit politischen Gütern erhalten werden kann. Denn erhöhter politischer Protest, sowie daraus erzielte Erfolge, fördern die Attraktivität sozialer Bewegungen als Organisation und steigern zusätzliche Ressourcen (beispielsweise in Form von Spenden). (ebd.: 97)

Darüber hinaus stellen bzw. stellen Allianzen mit politisch mächtigen RegierungsvertreterInnen oder ressourcenstarken Unternehmen eine wesentliche Voraussetzung für die Sicherung der Autonomie oder der politischen Einflussnahme von Bewegungsorganisationen dar. Daher kann argumentiert werden, dass auch NGOs als Bewegungsorganisationen überlebensfähiger sind, wenn sie Ressourcen mobilisieren und dadurch ihre Autonomie sowie ihren politischen Einfluss sichern. (ebd.)

Im Zuge der Mobilisierung von Ressourcen wird sowohl das Verhalten von Bewegungsorganisationen beeinflusst, als auch ihre internen organisatorischen Strukturen. Take argumentiert, dass eine hierarchische Struktur zu einer effektiveren Spendenerhebung und Mitgliedermobilisierung verhilft sowie zu einer schnelleren Entscheidungsfähigkeit. Diese zentral organisierten NGOs gefährden dadurch jedoch ihre Verbindung zur Basis, wobei dezentral organisierte NGOs aufgrund der basisdemokratischen Entscheidungsfindung langsamer und dadurch auch weniger erfolgreich arbeiten, in Hinsicht auf die Sicherung von Autonomie und ihrem politischen Einfluss. (ebd.: 98)

Eine häufige Kritik am Ressourcenmobilisierungsansatz ist die daraus entstandene Reduzierung von Bewegungen auf ihr organisatorisches Element (Rucht u.a. 1997: 46), aber auch auf Interessenauseinandersetzungen und deren Überwindung (Froschauer 1992: 93). Außerdem ignoriere die Konzentration auf die problematische Ressourcenlage die notwendige strukturelle Anschlussfähigkeit und Dynamik der Bewegungsrelationen (ebd.).

Der Ansatz versäumt es zudem, in Bezug auf NGOs deren kollektive Identität und programmatische Ausrichtung zu erfassen. Denn die Wertevorstellungen der NGO-Mitglieder sind entscheidend für ihre kollektive Identität in der Entstehung der NGO. Hierdurch wird die Ausrichtung der zukünftigen UnterstützerInnen, Strategien und Aktionsformen festgelegt. Dadurch kann zwischen erfolgsorientierten Organisationen und wertorientierten Graswurzelorganisationen unterschieden werden. (Take 2002: 98f.) Das größte Unterscheidungsmerkmal ist die Auswahl der Themen, wobei

[...] erfolgsorientierte NGOs ihre Arbeit vorzugsweise auf Themen fokussieren, deren Bearbeitung politisch machbar und durchsetzbar ist (z.B. ökologische Steuerreform), treten wertorientierte NGOs mit Maximalforderungen auf, die beispielsweise tiefe Eingriffe in das bestehende Wirtschaftssystem erfordern (z.B. Abschaffung der Massentierhaltung, [...], drastische Erhöhung der Benzinpreise). (ebd.: 99)

Außerdem wird durch die programmatische Ausrichtung die Organisationsstruktur bestimmt, das heißt, ob diese basisdemokratisch oder professionell ist, wobei erstere meist bei einer wertorientierten und letztere bei einer erfolgsorientierten NGO zutrifft (ebd.).

Aus dieser Darlegung des Ressourcenmobilisierungsansatzes kann ich schließen, dass NSBs, Bewegungsorganisationen sowie NGOs Ressourcen mobilisieren müssen um sich zu erhalten. Eine Erläuterung dieses Ansatzes bietet eine Grundlage zum Verständnis, warum sich NGOs professionalisierten bzw. weiterhin professionalisieren. Ohne eine effiziente Mobilisierung von Ressourcen sind NGOs wie NSBs nicht überlebensfähig. Der Ansatz begründet zudem die hohe Konzentration von NGOs auf die Spendenakquise, für welche wiederum eine professionelles PR-Management benötigt wird, um möglichst effiziente Resultate zu erhalten.

2.2.3 Neoliberalismus

NGOs stehen heute unter enormen Druck Organisationspolitik auszuüben und befinden sich in einem „[...] Dilemmata hinsichtlich neoliberalismuskritischer Anwaltschaftsarbeit und betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten, im Hinblick auf das Agieren auf verschiedenen Märkten (Spendenmarkt, Finanzmarkt, Arbeitsmarkt...)“. (Klawatsch-Treitel 2011: 85)

Der Neoliberalismus-Begriff wird in der Umgangssprache oftmals mit Globalisierung in Verbindung gebracht und manchmal wird sogar von einer neoliberalen Globalisierung gesprochen. Globalisierung wird auch als Ergebnis neoliberaler Politiken betrachtet. Die Wurzeln des Neoliberalismus-Begriffs stammen jedoch aus den 1920er Jahren, in welchen der Züricher Ökonom Hans Honegger den Ausdruck kreierte. (ebd.: 112f.) Neoliberalismus bedeutet außerdem „neuer Liberalismus“, denn er bezieht sich einerseits auf Annahmen aus der ökonomischen Klassik, andererseits übernimmt er auch Gedankengut aus dem alten Liberalismus (Ptak 2007: 15f.). Schlagwörter für die neoliberale Restrukturierung sind beispielsweise schnellere Kapitalzirkulation, eine neue internationale Arbeitsteilung, politische De- und Re-Regulierungen, Privatisierungen, Erstellung eines nationalen „Wettbewerbsstaates“, etc. (Brand 2000a: 100f.).

Unklar ist jedoch, was Neoliberalismus tatsächlich darstellt, er könnte sowohl als eine Wirtschaftstheorie, als auch als politischer Kampfbegriff gesehen werden. Klawatsch-Treitl erläutert, dass „[...] [e]rst durch Prozesse sozialer Konstruktion [...] Phänomene ihren Sinn [erhalten].“ (Klawatsch-Treitl 2011: 113) Globalisierung wird von vielen Menschen als real erachtet, denn sie erkennen diese im wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Wandel wieder. Dadurch, dass über etwas gesprochen wird, wird der Inhalt des Gesprochenen Wirklichkeit. Es existiert zwar kein Beweis für die radikalen globalen Veränderungen, jedoch besteht ein Diskurs der Globalisierung. (ebd.: 112f.)

Neoliberalismus kann einerseits als Prozess erfasst werden, der Marktprinzipien in alle Lebensbereiche einführt, das heißt zum Beispiel Deregulierung oder Kommerzialisierung. Andererseits kann Neoliberalismus auch als Diskurs gesehen werden, worin „[...] die Marktlogik als sinnvolle Orientierung und unausweichliche Notwendigkeit 'besprochen' [wird].“ (ebd.: 113) Diese ökonomisch behafteten neoliberalen Denkmuster bestehen bereits seit den 1930er Jahren, fanden allerdings erst in den 1970er Jahren Wirkung und fügten sich schließlich in die Politik ein (ebd.: 113f.).

Ende der 1980er Jahre wurde der Neoliberalismus-Begriff vermehrt kritisiert und verbreitete sich dadurch sehr rasch. Heute wird Neoliberalismus eher im politischen Diskurs wiedergefunden. Wobei Neoliberalismus einerseits als „marktradikal“ und positiv gesehen wird oder dessen Existenz ganz geleugnet. Andererseits wird Neoliberalismus auch von einer „globalisierungskritischen Perspektive“ betrachtet und ausschließlich negativ gewertet, da dieser gegen den Sozialstaat arbeite und den Markt über alle anderen Bereiche ordne. (ebd.: 124f.)

Brand u.a. unterscheiden in der Theorie des Neoliberalismus jedoch zwei wesentliche Elemente: Zunächst das „neoliberale Kern-Programm“, welches von Intellektuellen formuliert wurde. Weiters das „neoliberale Projekt“, das in einen gesellschaftlichen Suchprozess eingebettet ist, damit Kapitalakkumulation und institutionelle Rahmenbedingungen gesichert werden können. (Brand u.a. 2000b: 57)

Das „neoliberale Kern-Programm“ wurde von diversen Intellektuellen wie Friedrich A. Hayek, Milton Friedmann, Wilhelm Röpke und Ludwig von Mises seit den 1940er Jahren wesentlich geprägt. Grundsätzlich widmet sich dieses der Rückgewinnung von Freiheit sowie der Schaffung eines sich selbst regulierenden Marktes und dem freien Wettbewerb. Markt und Freiheit werden diesbezüglich als Synonyme verwendet. Zentral ist hier vor allem die ökonomische Freiheit der UnternehmerInnen und weniger die individuelle Freiheit. Die freie Tauschwirtschaft durch Privatunternehmen sei die alleinige Möglichkeit die Freiheit des Individuums zu gewährleisten. Der Staat nimmt im „neoliberalen Kern-Programm“ eine *law and order*-Funktion ein und dient lediglich der Sicherung des Wettbewerbs für die Märkte. Außerdem soll dieser ausschließlich den Schutz des Privateigentums garantieren. Als GegnerInnen dieses Programms traten vornehmlich Gewerkschaften und BefürworterInnen des

Sozialstaats auf. (ebd.: 58)

Das „neoliberale Projekt“ hingegen zielt eher auf eine Verschiebung sozialer Kräfteverhältnisse ab. Dieses wurde praktisch infolge des Militärputschs von Pinochet 1973 in Chile, von Margret Thatcher 1979 in Großbritannien und von Ronald Reagan 1981 in den USA verwirklicht. (ebd.: 60)

Brand bezeichnet Neoliberalismus zudem als ein „[...] in sich umkämpftes und widersprüchliches Projekt gesellschaftlicher Transformation.“ (Brand 2000a: 100) Denn der gewünschte *trickle-down*-Effekt, das heißt, dass durch eine Umverteilung des Einkommens von oben nach unten alle Mitglieder der Gesellschaft davon profitieren, hat sich nicht gezeigt, sondern vermehrt zu gesellschaftlichen Spaltungen geführt (Brand u.a. 2000b: 61).

Die aus der neoliberalen globalen kapitalistischen Leitideologie entstandenen Anpassungszwänge sind auch für NGOs unausweichlich gewesen. Daher wurden „[m]it den neuen Herausforderungen [...] auch neue organisatorische Strukturen und strategische Verhaltensweisen notwendig.“ (Take 2002: 367) NGOs wurden durch die neoliberalen Bedingungen mit einem zunehmenden Konkurrenzdruck am Spendenmarkt und mit der Verteilung von öffentlichen finanziellen Mitteln konfrontiert (Klawatsch-Treitel 2011: 8).

Neoliberalismus gestaltet heutzutage sämtliche politischen, marktwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Prozesse mit. Die Ausführung ihrer Theorie hat die Gründe der Professionalisierung der NGOs untermauert und aufzeigt, dass diese unumgänglich bzw. eine notwendige Voraussetzung dafür waren und weiterhin sind. Ich möchte an dieser Stelle zudem festhalten, dass ohne eine durch den neoliberalen Wandel hervorgerufene Professionalisierung einige NGOs nicht ihre heutige Größe (nach ihrem finanziellen Repertoire und ihrer MitarbeiterInnenanzahl) besitzen würden und dem globalen Wettbewerb nicht stand halten hätten können.

2.2.4 Zusammenfassende Erkenntnisse

Die Erläuterung dieser drei theoretischen Ansätze verhilft dieser Untersuchung die grundlegenden Ursachen und Bedingungen für das heutige professionelles Auftreten von NGOs sowie deren Rolle als Vertreterinnen der Interessen der Zivilgesellschaft zu verstehen. NGOs als Teil des „erweiterten Staats“ erhalten dadurch die Aufgabe, die Interessen und Anliegen der BürgerInnen wie auch die gesellschaftlichen Problematiken, die der Staat nicht aufgreift, in Politik und Öffentlichkeit kenntlich zu machen und zu unterstützen. NGOs werden dadurch ihrer theoretischen Einbettung gerecht, die ihnen eine Rolle als Vermittlerinnen zwischen Staat, Markt und Zivilgesellschaft und Repräsentantinnen der Bevölkerung zuschreibt. Die Wurzeln der NGOs in den NSBs sowie die Ressourcenmobilisierungstheorie verdeutlichen die Notwendigkeit zur heutigen organisationellen Professionalisierung, damit sie sich in der Ära der neoliberalen Globalisierung behaupten können.

2.3 PROFESSIONALISIERUNG VON NGOs

„The main NGO aid agencies may be charities but they are run like companies, with huge turnovers, marketing strategies and revenue targets.“ (Heap 2000: 557)

In den vorherigen Kapiteln wurden die Hintergründe für den organisationellen Wandel der NGOs dargelegt. In weiterer Folge werde ich die grundlegenden Eckpunkte der NGO-Professionalisierung beschreiben. Zusätzlich gebe ich einen Exkurs in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, um daraus einzelne Bausteine herauszugreifen, die ich anschließend als Grundlage für die empirische Untersuchung verwenden werde.

2.3.1 Exkurs: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Um Rückschlüsse auf die Organisation und Arbeitsmethoden eines Unternehmens ziehen zu können, müssen der Aufbau bzw. die wichtigsten Merkmale eines Unternehmens veranschaulicht werden. Ich werde jedoch nur jene Eigenschaften eines Unternehmens beschreiben, die ich für diese Arbeit für relevant halte. Zunächst werde ich eine Definition des Unternehmens-Begriffs formulieren, dann die Unterschiede der Unternehmensformen erläutern und schließlich die zentralen Unternehmensmerkmale sowie die wichtigsten Unternehmensbereiche vorstellen.

2.3.1.1 Definition Unternehmen

Bis jetzt hat der Unternehmens- oder Betriebs-Begriff²⁴ keine einheitliche oder allgemeingültige Definition erhalten. Erst durch die Verwendung der beiden Begriffe in einem bestimmten Kontext erhalten sie eine Bedeutung. Vorerst können Unternehmen klar von Haushalten abgegrenzt werden, da sich diese primär auf Fremdbedarfsdeckung und nicht auf Eigenbedarf ausrichten. Außerdem werden Unternehmen in der Wirtschaftsordnung als organisierte private Betriebe betrachtet, welche auf der Ebene der Marktwirtschaft zuzuordnen sind. Die Grundfunktion eines Unternehmens liegt folglich darin, Güter und Dienstleistungen für die Befriedigung der Bedürfnisse von Menschen bereitzustellen. (Hayessen 2010: 8f.)

Notger Carl definiert das Unternehmen als „[...] eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der Sachgüter und Dienstleistungen erstellt und/oder abgesetzt werden.“ (Carl 2010: 37) Er charakterisiert es weiters durch (ebd.):

1. die Arbeit mit Produktionsfaktoren (Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe, Kapital und Boden; wie auch Zeit, Informationen und Kreativität),

²⁴ Der Unterschied zwischen Betrieb und Unternehmen liegt darin, dass erstere das organisatorische Gebilde darstellt, das auf Leistungserstellung abzielt und letztere das wirtschaftsrechtliche, das sich die Erwirtschaftung eines nachhaltigen Ertrags zum Ziel macht. In der Praxis werden beide Begriffe jedoch meist synonym verwendet. (Hayessen 2010: 8)

2. die Arbeit mit den Prinzipien der Wirtschaftlichkeit (Minimal- oder Maximalprinzip²⁵),
3. die Arbeit mit Orientierung auf finanzielles Gleichgewicht (also der Zahlungsbetrag wird von den gegebenen Zahlungsmittel übertroffen).

2.3.1.2 Unternehmenstypen

Als zentrale Unterscheidungsmerkmale in den Unternehmensformen werden folgende angeführt (Hayessen 2010: 25):

- ✧ Eigentümerverhältnisse und Kapitalbeschaffung,
- ✧ Unternehmensleitung und -aufsicht,
- ✧ Haftung,
- ✧ Publizitäts- und Prüfungspflichten sowie
- ✧ Steuerliche Behandlung.

Es bestehen also verschiedene Typen von Unternehmen: Einzelunternehmen, Gesellschaften und Stiftungen, wobei bei Gesellschaften wiederum zwischen Personengesellschaften und Körperschaften unterschieden wird (ebd.: 26). Wenn ich in dieser Arbeit von Unternehmen spreche, meine ich damit primär Unternehmer kraft ihrer Rechtsform wie Kapitalgesellschaften, zum Beispiel Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) oder Aktiengesellschaften (AG).

2.3.1.3 Merkmale von Unternehmen

Die Organisation eines Unternehmens ist sehr umfangreich und beinhaltet viele Details, die in dieser Arbeit nicht wiedergegeben werden können bzw. wenig Signifikanz aufweisen. Darum werden hier nur ein paar Merkmale von Unternehmen angeführt, zu welchen Parallelen zu NGOs gezogen werden können.

Die Arbeit eines Unternehmens wird immer in mehrere Teilaufgaben gegliedert und zwischen verschiedenen Organisationseinheiten aufgeteilt. Da diese oftmals in ihrer Arbeit voneinander abhängig sind, muss eine effiziente Koordination gewährleistet sein. Das bedeutet, dass alle Einheiten miteinander zusammenarbeiten. Diese wird meist als Pyramide dargestellt, wobei an der Spitze die Unternehmensebene liegt, dann die Geschäftsfeldebene, Funktionsbereichs- bzw. Produktionsbereichsebene, Abteilungsebene und am Fuße die Teamebene. Hierbei wird zudem zwischen einer horizontalen und einer vertikalen Koordination unterschieden. (Klimmer 2012: 30)

²⁵ Das Minimalprinzip versucht mit minimalem Einsatz ein gewisses Output zu erreichen und das Maximalprinzip mit einem bestimmten Einsatz einen maximalen Betrag zu erzielen (Carl 2010: 37).

Für die Organisation eines Unternehmens ist meist ein mehrstufiges Hierarchie- und Leitungsgefüge nötig, durch das über-, unter- und nebengeordnete Organisationseinheiten festgelegt sind. Die einzelnen Ebenen erhalten unterschiedliche Führungsaufgaben: An oberste Stelle ist das Top-Management, welche die Grundsatzentscheidungen für das Unternehmen als Ganzes trifft. Als nächstes folgt die mittlere Leitungsebene (zum Beispiel Bereichs- oder Abteilungsleitung), welche die Ziele und Strategien der obersten Führungsebene weiter ausführt. Unter dieser liegt die untere Leitungsebene (zum Beispiel Gruppenleitung oder Teamleitung), welche die vom mittleren Management festgelegten Maßnahmen umsetzt. Die letzte Leitung erfolgt über die Ausführungsebene, welche allen oberen Ebenen untergeordnet ist. (ebd.: 37) Dieses System der Leitung impliziert folglich eine sehr hierarchisch strukturierte Organisation.

2.3.1.4 Unternehmensbereiche

In der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre existieren für die Bestimmung der Strukturausrichtung unterschiedliche Organisationsformen von Unternehmen. Diese Differenzierung ist jedoch im Zusammenhang mit NGOs weniger relevant. Wesentlich ist hier, die einzelnen Bereiche je nach Aufgabenverrichtung, zu nennen.

2.3.1.4.1 Personalmanagement

Die Personalpolitik bzw. das Personalmanagement formen einen essentiellen Bestandteil in einem Unternehmen, dessen Bedeutung allerdings je nach Größe variiert. Die Personalpolitik umfasst folgende Aufträge: Planungsauftrag, Betreuungs- und Verwaltungsauftrag sowie den Gestaltungsauftrag, in welchen Aufgaben wie die Festlegung der MitarbeiterInnenanzahl oder die Rahmenbedingungen zur Einstellung bzw. Kündigung fallen. Die MitarbeiterInnenführung ist jedoch Aufgabe der Führungskräfte. (Böck 2010: 241)

Wesentlich ist, dass in jeglichem Unternehmen eine konkrete und professionelle Planung bezüglich der Personalbeschaffung existiert. Hierfür sind vier elementare Punkte im Anforderungsprofil entscheidend, die als Grundlage für die Personalakquise und Personalauswahl fungieren (ebd.: 255):

1. Fachkompetenz: Unter diesen Punkt fallen alle fachlichen Voraussetzungen wie Formalqualifikationen (Ausbildungs- oder Studienabschluss) und Berufserfahrungen.
2. Methodenkompetenz: Dies sind Fähigkeiten, die zu einer zielführenden Lösungsfindung verhelfen, wie Analysefähigkeit, Kreativität und logisches Denken.
3. Sozialkompetenz: Diese Fähigkeiten umfassen jene, die für Interaktionen mit anderen Personen erforderlich sind, wie Toleranz, Teamfähigkeit und Kontaktfähigkeit.

4. Selbstkompetenz: Unter diesen Fähigkeiten werden jene verstanden, die durch eigene Werte und Einstellungen entstehen, wie Lernbereitschaft, Selbstreflexion und Engagement.

Im Zusammenhang mit dem Personalmanagement werden zusätzlich Instrumente der Führungskräfte zur Leistungsmotivation und Bindung der MitarbeiterInnen an das Unternehmen herangezogen, wie Vergütungs-, Feedback- und Karrieresysteme (ebd.: 264ff.).

Gerade die Personalpolitik eines Unternehmens gilt als sehr strukturiert und auch die Rekrutierung von Personal erfolgt nach strengen Kriterien. Ich denke, in einer NGO haben sich mit der verstärkten Professionalisierung auch die Anforderungen für die Einstellung in die Organisation verändert.

2.3.1.4.2 Marketing und Vertrieb

Der Marketing- und Vertriebsbereich dient in einem Unternehmen der „[...] 'Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Unternehmensaktivitäten, welche darauf abzielen, durch eine konsequente Ausrichtung des eigenen Leistungsprogramms an den Wünschen der Kunden die absatzmarktorientierten Unternehmensziele zu erreichen'.“ (Scharf/Schubert 2001 nach Bernecker 2010: 183)

Hier werden verschiedene Formen des Marketings unterschieden, die je nach Bereich (Investitionsgüter, Dienstleistungssektor oder sozialer Bereich) anders ausgerichtet sind. Diese sind folgende: Konsumgütermarketing, Industriegütermarketing, Dienstleistungsmarketing, Social Marketing und Non-Profit-Marketing. Für diese Arbeit ist wesentlich, dass es auch im Non-Profit-Bereich zur Anwendung von gezielten Marketingstrategien kommt. (ebd.: 183, 186)

Grundsätzlich ist Marketing durch einen Marketingmix von vier Instrumenten geprägt: Leistungspolitik (Produktgestaltung, Service, Programm, etc.), Kommunikationspolitik Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Onlinemarketing, etc.), Distributionspolitik (Distributionsweg, Logistik, etc.) und Preispolitik (Preis, Konditionen, etc.). (ebd.: 192) Auch wenn NGOs primär keine Produkte vermarkten, haben sie in diesem Bereich enorme Ähnlichkeiten zu Unternehmen entwickelt und dem Marketing große Aufmerksamkeit geschenkt.

2.3.1.4.3 Verwaltung

Der Verwaltungsbereich eines Unternehmens kann in Rechnungswesen und Buchführung unterteilt werden. Das Rechnungswesen beschäftigt sich mit der Erfassung und Überwachung der Zahlungs- und Leistungsströme (mengen- bzw. wertmäßig), die in einem Unternehmen vorkommen. (Keller 2010: 373) Zudem ermöglicht es, „[...] die Herkunft, die Struktur und den Verbleib von Vermögensgegenständen und Kapital nachzuweisen, die Wirtschaftlichkeit und Zahlungsfähigkeit

laufend zu kontrollieren und den (ökonomischen) Erfolg der Geschäftstätigkeit zu ermitteln.“ (ebd.: 373).

Die Buchführung ist einem Unternehmen (GmbH, AG) gesetzlich vorgeschrieben, denn darin muss es seine Handelsgeschäfte und die Vermögenswerte ersichtlich machen. Ein wesentliches Element hierbei ist der Jahresabschluss, der Auskunft über die Bilanz sowie die Gewinn- und Verlustrechnung gibt. (ebd.: 376) Eine Verwaltung nach strengeren Richtlinien geht Hand in Hand mit der fortschreitenden Professionalisierung, so haben auch NGOs in den letzten Jahren Vorgaben für ihre Bilanz erhalten.

2.3.1.4.4 Controlling

Der Bereich des *Controllings* dient der Lenkung, Steuerung sowie Regelung eines Unternehmens und nimmt zudem eine unterstützende Funktion zur ergebnisorientierten Unternehmensführung ein, welche diese berätet und entlastet. Zu den Kernaufgaben zählen Informationsversorgung, Planungs-, Kontroll- und Steuerungs- sowie Koordinationsaufgaben. (Dillerup 2010: 549ff.) Auch für NGOs könnte ein *Controlling*-Bereich äußerst wichtig werden, wenn sie vermehrt die Konturen eines Unternehmens annehmen.

2.3.2 NGO-Professionalisierung

„Like it or not, NGOs are experiencing a paradigm shift.“ (SustainAbility 2003: 7)

Wie bereits festgestellt, haben NGOs ihre Organisationsstrukturen in den letzten zwei Jahrzehnten verstärkt professionalisiert, damit sie den Herausforderungen und Anforderungen der Öffentlichkeit und Politik gerecht werden können. Unter Professionalisierung oder *scaling up*²⁶ wird nicht nur eine Standardisierung und Strukturierung von Aktionsformen (Lahusen 1996: 28) verstanden, sondern auch „[...] die Übernahme von Managementkonzepten aus der freien Wirtschaft.“ (Köster 2012: 26) Nach Harms und Reichard zeigt sie sich zudem in den vermehrt ökonomisch ausgerichteten Werten und Prinzipien, wie beispielsweise in ihrem Effektivitätsbestreben (Harms/Reichard 2003: 13). Diese Orientierung an der ökonomischen Rationalität nimmt vor allem bei Unternehmen oberste Priorität ein, weshalb argumentiert werden kann, dass NGOs dadurch Unternehmen ähnlich werden.

Professionalisierung bedeutet für NGOs auch, dass eine funktionale Differenzierung der Arbeitsfelder stattgefunden hat. Dazu wurden „[...] neben den [...] wissenschaftlichen Expert[Inn]en Fachleute für die Öffentlichkeitsarbeit, für die Mobilisierung von Ressourcen, für die Kampagnenarbeit sowie

²⁶ Als *scaling up* wird die Investition in die eigene Organisation bezeichnet. Dies kann Projektzahlen, Zielgruppen, Organisationsgröße, etc. umfassen. Damit wird aber auch der Prozessübergang einer NGO von Projektarbeit zur Advokaten-tätigkeit verstanden oder die Kooperation von NGOs mit Regierungen, das sich gegen ihre traditionelle Dichotomie richtet. (Frantz/Martens 2006: 75)

Aktivist[Inn]en, Lobbyist[Inn]en und das sogenannte Fußvolk, welches lokale Öffentlichkeitsarbeit und Aktionen durchführt“ (Take 2002: 367) eingestellt. Darüber hinaus erfolgte eine effizienterer Verwendung von Ressourcen, ein vermehrtes Angebot von Dienstleistungen (neben Merchandising, Ökosponsoring und der Verleihung von Produktlabels wurden auch bezahlte und angeforderte Studien herausgegeben sowie Beratungen für Unternehmen angeboten) und eine Erhöhung der Bürokratisierung in der Organisation (ebd.: 368). Diese Professionalisierung der Organisations- und Arbeitsbereiche von NGOs soll folglich zur Sicherung von Qualitäts- und Leistungsstandards bei der Bearbeitung von Problemen sowie zur Strukturierung von Aktionsabläufen führen (Rucht u.a. 1997: 55).

NGOs werden, wie in Kapitel 2.1 bereits erwähnt, meist zu den NPOs gezählt. Daher werde ich deren Management- bzw. Organisationskonzepte auch für NGOs anwenden, obwohl sich die Literatur hauptsächlich auf NPOs bezieht, denn explizit für NGOs existieren bis jetzt noch keine dazu (vgl. Frantz 2005; vgl. Köster 2012). Die Dritte-Sektor-Forschung hat in der Untersuchung der Professionalität von NGOs zwei zentrale Erkenntnisse erlangt: Einerseits haben sie sich in ihrer Arbeit selbst professionalisiert, „[...] angefangen von Projektarbeit über Bereitstellung von Expertise, bis hin zu Lobbying, *advocacy* und Politikberatung.“ (Frantz 2005: 15) Andererseits haben sie durch diese Professionalisierung ihre Organisationsansprüche und ihr Managementbedarf erhöht. Grund für die Professionalisierung erkennt Frantz in dem „[...] höheren Einfluss, dem ausdifferenzierten Aufgabenspektrum und der wachsenden ökonomischen sowie der angestrebten politischen Bedeutung [...]“ (ebd.)

Frantz meint außerdem, dass NGOs

[...] längst aus ehrenamtlichen, kurzfristigen, spontanen Strukturen in professionelle Organisationen übergegangen [sind], in denen je nach Organisationsgröße erhebliche Budgets in politische Arbeit und Projektarbeit investiert werden und auch die Verwaltungskosten im Prozess zunehmender Professionalisierung und organisationsinterner Ausdifferenzierung zu Buche schlagen. (ebd.: 16)

Viele NGOs versuchen außerdem über die Implementierung von Managementkonzepten²⁷ aus dem Profit-Bereich ihren Professionalisierungsgrad zukünftig zu erhöhen. Diese zielen vorrangig auf die Steigerung der Effizienz, Effektivität und Transparenz der NGOs ab. Häufig werden Managementkonzepte wie Rechnungswesen und Finanzmanagement, Qualitätsmanagement, *Benchmarking*²⁸ oder *Corporate Governance*²⁹ angewendet. (Systemic Excellence Group 2009: 44)

NGOs haben sich somit in zahlreichen Bereichen professionalisiert. Meist haben sie die dazu nötigen Strategien sowie Konzepte von Unternehmen adaptiert und an ihre Organisation angepasst. In dieser

²⁷ Managementkonzepte aus dem Profit-Bereich umfassen „[...] Modelle, Methoden, Instrumente zur Planung, Steuerung und Überwachung einer Organisation [...]“ (Systemic Excellence Group 2009: 44)

²⁸ Benchmarking stellt eine vergleichende Analyse von einer NGO zu einer anderen auf, die thematisch und strategisch ähnlich ausgerichtet ist oder eine besondere führende Stärke aufweist (Systemic Excellence Group 2009: 45).

²⁹ Corporate Governance bedeutet, dass eine NGO „[...] gesetzlichen Vorschriften und internationalen Standards für die gute und verantwortungsvolle Leitung und Überwachung von börsenorientierten Unternehmen [...]“ (Systemic Excellence Group 2009: 45) berücksichtigt.

Untersuchung soll nun nicht nur die Professionalisierung in einer NGO beschrieben werden, sondern auch die daraus entstehenden Konsequenzen für ihre Rolle. Ich denke, dass Professionalisierung unabwendbar ist, ja eine Notwendigkeit, um effektiv zu arbeiten. Jedoch wie stark soll diese ausgeprägt sein, sodass NGOs nicht gar als Unternehmen bezeichnet werden? Im Folgenden diskutierte ich die professionalisierten Bereiche von NGOs und ihre Bedeutung für diese Arbeit.

2.3.2.1 Grundstruktur von NGOs

Bevor ich näher auf die professionalisierten Bereiche von NGOs eingehe, möchte ich zunächst die formale interne Struktur einer NGO erläutern. Die organisationelle Grundstruktur einer NGO beinhaltet einen zentralen (festen) Hauptsitz, eine offizielle Satzung sowie eine bestimmte Anzahl von hauptamtlichen und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen (Frantz/Martens 2006: 29).

2.3.2.2 Professionalisierte Bereiche

Die organisationelle Professionalisierung von NGOs zeigt sich sowohl in ihrer Organisationsstruktur wie auch in ihrer Arbeitsweise. Für erstere sind vornehmlich das Führungsmanagement, das Personalmanagement, das Marketing und die Verwaltung relevant. Für letztere sind die Projektarbeit, die Kampagnenstrategien, die Expertise bzw. Qualifikation der MitarbeiterInnen und die Beratung ausschlaggebend. Ein Aspekt, der in beiden Bereichen hohe Bedeutung zugeschrieben wird, ist jener der Transparenz. Diese hat beispielsweise in der Finanzierung und der Evaluierung große Relevanz.

2.3.2.2.1 Führungsmanagement und Hierarchiestrukturen

Viele Probleme, mit denen NGOs heutzutage konfrontiert sind, können oftmals auf schwache bzw. nicht-existierenden organisationelle Strukturen zurückgeführt werden. Daher erachten zahlreiche KritikerInnen ein professionelles Führungsmanagement als wesentliche Komponente um maximale Effektivität zu erzielen. (Walsh/Lenihan 2006: 413ff.) Wie stark ist die leitende Managementebene in einer NGO professionalisiert bzw. wie sehr ist sie nach bestimmten Richtlinien ausgerichtet? Frantz hebt in ihrer Untersuchung zu „Karrieren in NGOs“ hervor, dass professionelle organisationelle Führungsstrukturen erforderlich sind um die gewünschten Organisationsziele zu erreichen. Manche der von Frantz befragten Führungspersonen sehen in ihrer Leitungsposition eine unternehmerische Tätigkeit und befürworten klare Befugnisstrukturen. Jedoch seien Kompetenzen, die im Profit-Bereich erworben wurden, nicht als NGO-Führungskraft transferierbar bzw. räumen keine sonderlich „bessere“ Qualifikation ein. (Frantz 2005: 97)

Das heißt, dass obwohl hierarchischen Strukturen eine NGO nicht auszeichnen sollten, diese dennoch

hinsichtlich der Gesamtverantwortung der Organisation begrüßt werden. Denn NGO-MitarbeiterInnen „[...] fordern von ihren Organisationen eine Struktur, die Leitungsverantwortung in letzter Instanz deutlich widerspiegelt, keine Unklarheiten gebiert, Berechenbarkeit in der Arbeit herstellt und Aufgabenverteilungen sowie Zuständigkeiten deutlich macht.“ (ebd.: 184) Frantz stellt zudem fest, dass NGO-MitarbeiterInnen einerseits mehr Verantwortung für sich einfordern, um sich im Arbeitsfeld besser verwirklichen zu können. Andererseits wollen sie frei von Generalverantwortung sein. Eine flache Hierarchie ist möglich um das Verhältnis von Team und Vorgesetzten kurz zu halten, jedoch erweist es sich als schwierig, eine angemessene Balance zu finden. Darüber hinaus herrscht eine klare Zustimmung zu mehr Transparenz in Entscheidungsprozessen. (ebd.: 184f.)

Hierarchie ist ein signifikantes Merkmal von Unternehmen und auch kein auszuschließendes Kennzeichen einer NGO mehr. Trotz der gern gesehenen basisdemokratischen Strukturen, scheinen hierarchische Strukturen nötig zu sein, um als Organisation effektiv zu funktionieren. Ich denke, dass hierarchisch gestaltete Entscheidungsprozesse schnelles Arbeiten ermöglichen, welches gerade für große und international tätige NGOs erforderlich ist. Außerdem, je größer eine Organisation ist, desto größer ist auch die zu tragende Verantwortung und diese wollen letztlich nicht alle MitarbeiterInnen übernehmen. Demokratische Strukturen können jedoch auf Mikroebene erhalten werden, indem MitarbeiterInnen Verantwortung für kleinere Bereiche bekommen.

2.3.2.2.2 Personalmanagement und MitarbeiterInnenqualifikation

Das Personalmanagement weist in einer Gegenüberstellung mit Unternehmen einige wesentliche Unterschiede, aber auch Parallelen auf. So fällt die Entlohnung der NGO-MitarbeiterInnen für gewöhnlich schlechter aus als in Profit-Organisationen (PO). Es heißt, dass die meisten Menschen, die in einer NGO arbeiten, sich aus innerer Überzeugung dazu entschieden haben und sich daher auch keine hohen „Motivationsgehälter“ erwarten würden. (Köster 2012: 43)

Seit den 1980er Jahren wurde die ehrenamtliche Tätigkeit in NGOs zurückgedrängt und vermehrt Hauptamtliche beschäftigt (Frantz/Martens 2006: 62). Dennoch bilden Ehrenamtliche weiterhin eine unverzichtbare Komponente für die Arbeit der NGOs, vor allem um die Verbindung zur Basis aufrechtzuerhalten. Aus diesem Grund werden auch Weiterbildungen für ehrenamtliche Personen wie auch Praktika angeboten (Köster 2012: 43). Die Etablierung von Hauptamtlichen bedeutet jedoch auch, dass ausreichend finanzielle Mittel akquiriert werden müssen um die Arbeitsfähigkeit der NGO zu gewährleisten (Frantz/Martens 2006: 63). Das „NGO-Personal muss hoch qualifiziert und spezialisiert sein, um durch die Tätigkeit den Status quo der Organisation und ggf. einen weiteren Ausbau der Organisationsstrukturen zu rechtfertigen, zu sichern und voranzutreiben.“ (ebd.: 65) Hier

muss angemerkt werden, dass NGO-MitarbeiterInnen für eine geringere Bezahlung als wie in einem Unternehmen dennoch eine hohe akademische Ausbildung vorweisen sollen, da die NGO-Arbeit professionelles ExpertInnenwissen benötigt um effizient zu agieren.

Die Professionalisierung des Personalmanagements in NGOs bringt allerdings auch diverse Widersprüche mit sich. So stellt die Sicherung von Reizen für die Aufrechterhaltung der Tätigkeit von Ehrenamtlichen neben Hauptamtlichen eine große Herausforderung dar. Außerdem zeigt sich ein Widerspruch in der Funktions- und Managementlogik, denn Professionalisierung schließt auch Investition in Humankapital mit ein. Diese Investition muss gegenüber SpenderInnen und der Öffentlichkeit jedoch klar gerechtfertigt werden, da sie nicht für die operativen Tätigkeiten verwendet werden. (ebd.: 67) Ich denke allerdings, dass die Förderung von Humankapital auch im Interesse der SpenderInnen sein kann. Denn durch ein professionell ausgebildetes Personal werden ebenfalls effizientere Resultate hervorgebracht und eventuell verbesserte Arbeitsmethoden und -ansätze. Die Einsparungen in diesem Bereich halte ich für nicht ausreichend begründet.

Manche NGOs wie Caritas International oder Missio haben in Bezug auf die Beschäftigung von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen versucht Anpassungen durchzuführen. Dafür wurden durch OrganisationsberaterInnen Strategien aus der Personalwirtschaft im Profit-Bereich eingeholt. Jedoch zeigte sich, dass diese Lösungskonzepte nicht für NGO anwendbar sind. Die personelle Zusammensetzung von ehrenamtlichen und hauptamtlichen MitarbeiterInnen stellt eine Besonderheit dar und verlangt eine angegliche Orga-nisationsberatung. (ebd.)

Aufgrund der starken Budgetrestriktionen wird die Gehaltsfrage von NGOs meist ignoriert, obwohl es ihnen dadurch schwer fällt qualifiziertes Personal langfristig in ihrer Organisation zu halten. Durch den hohen ideellen Anspruch in NGOs droht ihnen sogar eine personelle Selbstausbeutung. Zudem wird die Beibehaltung der Mission oftmals als Argument herangezogen um die niedrige Entlohnung zu rechtfertigen. (ebd.: 68f.) NGOs sollten folglich ihre Orientierung nach nicht ökonomische Ziele sowohl nach innen, als auch nach außen zeigen und aus ihren MitarbeiterInnen nicht vorwiegend einen instrumentellen Nutzen ziehen (Köster 2012: 44).

Eine wesentliche Stärke von NGO-MitarbeiterInnen ist ihre Flexibilität und hohe Identifikation mit der Vision ihrer Organisation. Diese Eigenschaft kollidiert aber mit dem Ziel der Zentralisierung und Bürokratisierung der Professionalisierungsbestrebungen, wodurch die MitarbeiterInnen ihre Bindung zum NGO-Leitbild verlieren und sich lediglich an den formalen Regeln orientieren. (ebd.: 46f.) Bürokratisierung in NGOs erfolgte seit ihrer Entstehung und zeigt sich heute in der Unterteilung der Organisationsarbeit in einzelne Arbeitsbereiche. Die Geschäftsführung achtet hierbei darauf, dass die eingestellten MitarbeiterInnen überwiegend akademische Universitätsabschlüsse vorweisen können. (Köster 2012: 55) Dadurch wird Personal hierarchisch ausgewählt und auch „[...] die Arbeit der MitarbeiterInnen inhaltlich gesteuert.“ (ebd.) Folglich erfolgt eine Differenzierung von inhaltlichen

und verwaltungstechnischen Tätigkeiten, wodurch „[...] insgesamt also eine Annäherung an bürokratische Organisationsstrukturen von Unternehmen und Verwaltungen auszumachen [ist] [...] [und] sich die NGO-Mitarbeiter[Innen] auch immer mehr als professionelle Arbeitnehmer[nen] sehen [...].“ (ebd.: 56)

An dieser Stelle stellt sich mir wieder die Frage, warum das Interesse an der Tätigkeit in einer NGO dennoch bei AkademikerInnen sehr groß ist und warum auch die Gehaltsfrage bis jetzt nicht intensiver diskutiert wurde. Gerade für AbsolventInnen von Sozial- und Geisteswissenschaften ist der Berufseinstieg in eine NGO sehr schwierig, denn es gilt, dass für die Einstellung bereits zuvor mehrere (meist unbezahlte) Praktika absolviert werden mussten. Ich denke, die Bezahlung sollte nicht die primäre Motivation sein, jedoch ist es auch nicht gerechtfertigt, dass junge AkademikerInnen vor einem richtigen Berufseinstieg lange Zeit auf Basis von (unbezahlten) Praktika arbeiten müssen und zusätzlich mit strengen Einstellungskriterien konfrontiert werden. Dadurch sehe ich ebenfalls eine Ähnlichkeit zu Unternehmen, die meist strikte Auswahlverfahren für ihre RekrutInnen haben.

Schließlich möchte ich festhalten, dass es allgemeine Kernkompetenzen und Rekrutierungsfaktoren gibt, nach denen NGOs ihr Personal auswählen. Frantz hat diese folgendermaßen zusammengefasst (Frantz 2005: 227):

- ✧ ausgewiesene Fachkompetenz und praktische Erfahrung
- ✧ Bereitschaft zur Akzeptanz des finanziell beschränkten Leistungspaketes
- ✧ Identifikation mit *vision* und *mission* der Organisation
- ✧ gefestigte Persönlichkeit mit sozio-kultureller Verwurzelung
- ✧ Kommunikationskompetenzen in einem vielfältigen Arbeitskontext
- ✧ Integrationsbereitschaft und Integrationsfähigkeit innerhalb der NGO-Organisationskultur
- ✧ Teamfähigkeit
- ✧ Selbstorganisation in einem relativ gering verregelten Arbeitsfeld
- ✧ Offenheit für fremde Kulturen und respektvolle Neugier
- ✧ Flexibilität in einem sich dynamisch verändernden Organisationsumfeld

Im Vergleich zu den Punkten nach denen ein Unternehmen Personal akquiriert, wird hier ersichtlich, dass sowohl Fach- und Methodenkompetenz, als auch Sozial- und Selbstkompetenz (vgl. Böck 2010: 255) in dem Anforderungsprofil für eine Anstellung in einer NGO enthalten sind. Darüber hinaus, ist für eine NGO die Identifizierung mit dem NGO-Leitbild außerordentlich wichtig sowie eine flexible Arbeitsweise.

2.3.2.2.3 Marketing und Kampagnenstrategien

Der verschärfte Wettbewerb und Ökonomisierungsdruck auf dem Spendenmarkt bzw. im Fundraising führte dazu, dass zunehmende Professionalisierungsanforderungen an das NGO-Marketing-Management gestellt wurden. Diese sollen vorrangig die Effizienz und Effektivität der Organisation steigern, wozu geeignete Fundraisinginstrumente benötigt werden, die sich an den Bedürfnissen der SpenderInnen orientieren. Folglich steigen die Kosten des Fundraisings und es wird fachspezifisches Personal benötigt. (Hunziker 2011: 277f.)

Wie in einem Unternehmen kommt auch bei NGOs aufgrund der Professionalisierung ein Mix von diversen Marketing-Techniken zum Einsatz (ebd.: 281). Für ihre Öffentlichkeitsarbeit nutzen sie beispielsweise Medien wie Broschüren, Publikationen, Zeitungen, Magazine, Webseiten, das Fernsehen, etc. Zudem veranstalten sie Informationsevents, Ausstellungen und Workshops und involvieren teilweise auch prominente Personen in ihre Kampagnen. Darüber hinaus verwenden manche NGOs „Werbegeschenke“ wie Kalenders oder Logo-Aufkleber um potentielle SpenderInnen für sich zu gewinnen. (SIES 2006) Dies zeigt, dass die Öffentlichkeitsarbeit einer NGO bereits sehr professionell gestaltet ist und wohlüberlegte Strategien dafür entwickelt wurden.

Ein wichtiger Vermarktungsschritt für NGOs bieten seit einigen Jahren *Social Media*-Kanäle wie *Youtube*, *Facebook* und *Twitter*. Eine effiziente Nutzung dieser sozialen Netzwerke machte es NGOs möglich in kürzester Zeit und mit wenig Kostenaufwand ihre potenziellen SpenderInnen zu erreichen und Informationen zu verbreiten. Seit 2006 ist beispielsweise *Facebook* auch für die Registrierung von Unternehmen geöffnet. Heutzutage hat jedes Unternehmen, egal welcher Größe, ein *Facebook*-Profil, ein Video auf *Youtube*, einen Blog und/oder einen *Twitter-Account*. (Miller 2010: 34f.) Vorrangig werden Informationen veröffentlicht, die Gemeinschaft durch Dank-Antworten an GeberInnen und SpenderInnen gestärkt, Aktionen durch Veranstaltungseinladungen gesetzt und Spendenaufrufe sowie die Anwerbung von Volontären gestartet. (Lovejoy/Saxton 2011: 342)

Jedoch werden Barrieren und Mängel bei der effektiven Verwendung dieser neuen Tools identifiziert. Es wird befürchtet, dass durch online Fundraising auf *Twitter* beispielsweise der direkte Bezug zu den SpenderInnen verloren gehe. Es gäbe kein verbales Gespräch, in dem Fragen gestellt werden können und persönlich der Dank ausgesprochen werden kann. Zudem seien viele NGO-*Facebook*-Profile eher mit Verweisen zu externen News-Artikeln überfüllt als wie mit Informationen zur eigenen Organisation wie Presse-Nachrichten oder Zusammenfassungen zu ihren Kampagnen. Fest steht, dass *Social Media* Tools die traditionellen Fundraising Methoden nicht abgelöst haben. (Miller 2010: 38)

Probleme werden zum Beispiel darin erkannt, dass die *Social Media*-Internetseiten nur langsam aktualisiert werden, jene Personen, die keinen Internetzugang haben die Informationen zu den NGOs

verwehrt wird und vor allem der „persönliche Touch“ abhanden geht. (ebd.: 41ff.) Dennoch stellen soziale Netzwerke einen wichtigen Marketingkanal für NGOs in ihrer Repräsentation nach außen dar und werden durch Verbesserungen in Zukunft vermutlich auch effektiver genutzt.

Nach einer Studie von SustainAbility soll gezieltes Marketing das Entstehen einer spezifischen Marke oder *brand* für eine NGO hervorrufen, welche sie nach außen in der Öffentlichkeit repräsentiert und durch die sie sich weiter vermarkten kann (SustainAbility 2003: 16). Diese Markenbildung soll die Wirksamkeit von Kampagnen erhöhen sowie die Organisationsstrukturen auf lange Sicht stabil stellen (Frantz/Martens 2006: 76). Einige NGOs glauben sogar, dass das goldene Zeitalter der Kampagnen bereits vorbei sei (SustainAbility 2003: 28). SustainAbility geht davon aus, dass „[w]hile [...] [media-focused campaigns] can be extremely powerful, ultimately additional — and more sophisticated — tools are usually needed to drive more fundamental changes within companies and value chains“ (ebd.: 29). Eines dieser von SustainAbility vorgeschlagenen Tools ist, in Bezug auf eine Kampagne gegen ein bestimmtes Unternehmen, die spezifische Fokussierung, Rekruten vom Eintritt in dieses Unternehmen abzuhalten (ebd.).

Fraglich erscheint hier, ob es sinnvoll ist, Professionalisierung im Marketing-Bereich auf diese Weise voranzutreiben. SpenderInnen stehen diesen Marketing-Instrumenten vermehrt abgeneigt gegenüber. Hunziker argumentiert, dass NGOs „[...] vor das Problem gestellt [werden], die richtige Dosierung der Marketingbemühungen vorzunehmen und die Instrumente richtig abgestimmt [...] einzusetzen.“ (Hunziker 2011: 288) Sie stellt zudem fest, dass eine einfache Übernahme von Management-Techniken aus dem Profit-Bereich nicht die gewünschten Resultate bringt, sondern vielmehr an die Besonderheiten des NGO-Marketings angepasst werden müssten (ebd.: 287ff.). Wenn die Strategien von Unternehmen also nicht zielführend genug sind und vornehmlich von SpenderInnen abgelehnt werden, wie sollen NGOs zukünftig für ihre Spenden werben?

Manche KritikerInnen argumentieren hierzu, dass sich NGOs in Zukunft dennoch von ihren „klassischen“ Marketingstrategien entfernen müssen und sich dem Markt öffnen sollten um mehr Effizienz für ihre Arbeit gewährleisten zu können (Walsh/Lenihan 2006: 412). SustainAbility nimmt außerdem an, dass im nächsten Jahrzehnt Marktmechanismen intelligenter gestaltet werden, wodurch sich mehr Möglichkeiten für NGOs und andere AkteurInnen ergeben. Zudem soll ein neues bzw. gestärktes Modell für NGO-Kampagnen entstehen (SustainAbility 2003: 33). Michael Shellenberger von *Lumina Strategies* meint in der Studie von SustainAbility, dass „[t]his is not just about going after an issue or a company, it is about going after the whole markt [...]“ (ebd.)

Obwohl es bereits erste Ansätze und Versuche der Öffnung von NGOs für den Markt und dessen Mechanismen bzw. Strategien gibt, wie beispielsweise durch Kooperationen mit Unternehmen nach dem *Corporate Social Responsibility* (CSR) Konzept, indem Unternehmen sich dazu verpflichten ethisch korrekt zu arbeiten, fehlt es noch an weiterer tiefgehender wissenschaftlicher Forschung in

diesem Bereich (ebd.).

Ein professionelles Marketing birgt allerdings auch die Gefahr, dass die Botschaft einer NGO an Glaubwürdigkeit verliert und lediglich als kommerzielle Werbung gesehen wird. Mittlerweile beauftragen viele NGOs professionelle Werbefachleute, die zwar eine erfolgreiche Kampagne garantieren, jedoch auch ein gewisses Risiko bedeuten, da sie die Vermittlung der Botschaft eventuell eher als „Geschäftsidee“ betrachten. Zudem müssen NGOs ihre Legitimität gegenüber den SpenderInnen aufrechterhalten und die Investition in das teure Marketing rechtfertigen. (Frantz/Martens 2006: 130)

Ob SpenderInnen die Öffnung von NGOs zum Markt für gut heißen, ist zweifelhaft, wenn die heute angewendeten Marketingstrategien bereits als zu „kommerziell“ betrachtet werden. Jedoch, da NGOs schon in anderen Bereichen durch die Annahme von professionellen Techniken Ähnlichkeiten zu Unternehmen aufweisen, glaube ich, können sie gar keinen Schritt mehr zurück gehen und müssen sich auch im Bereich des Marketings für ihre Arbeitsweise den SpenderInnen gegenüber rechtfertigen. Denn NGOs arbeiten dennoch weiterhin mit nicht auf Gewinn orientierten Zielen. Ich denke, dass ein transparenteres Auftreten hierbei mehr Glaubwürdigkeit seitens der SpenderInnen verschaffen würde.

2.3.2.2.4 Projektarbeit und -management

Bezüglich der NGO-Projektarbeit existiert durch den erhöhten Anspruch an Wirtschaftlichkeit und Qualitätssicherung ebenfalls ein verstärkter Professionalisierungsdruck. Für eine professionelle und erfolgreiche Projektabwicklung werden daher strategische Managementinstrumente benötigt. In den Anfangsjahren der NGO galten derartige Methoden aus dem Profit-Bereich noch als verwerflich, inzwischen sind sie jedoch außerordentlich wichtig geworden. (Appel 2009: 51) Viele NGOs haben eine strategische Planung eingesetzt um ihrer Organisation mehr Struktur und Richtung zu geben (SustainAbility 2003: 25).

Hinsichtlich des strategischen Managements von NGOs wird oftmals darauf hingewiesen, dass es aufgrund ihrer Nicht-Profit-Orientierung und ethisch-politischen Ausrichtung schwierig ist, operationalisierbare Ziele zu definieren. Der Grund dafür ist, dass, sobald Ziele festgelegt werden, auch Erfolge gemessen werden sollten. In einem Unternehmen werden für die Erfolgsmessung monetäre Werte herangezogen wie beispielsweise Umsatz oder Rendite, die hingegen in einer NGO in dieser Form nicht gegeben sind, da Mission und Vision nur schwer messbar sind. (Appel 2009: 51)

Seit den 1980er bzw. 1990er Jahren wurden in der NPO-Forschung zahlreiche Modelle zur strategischen Planung entwickelt. Vornehmlich können hier folgende genannt werden (ebd.):

1. Die Mandat-Analyse identifiziert offizielle Dokumente des NGO-Mandats wie die UN-

Menschenrechtskonvention.

2. Die *Stakeholder*-Analyse identifiziert sämtliche AkteurInnen, die in einem bestimmten Zusammenhang mit der NGO-Tätigkeit stehen.
3. Die SWOT-Analyse beschreibt den momentanen Zustand einer NGO, indem sie die Stärken (*strengths*), Schwächen (*weakness*), Möglichkeiten (*opportunities*) und Gefahren (*threats*) anführt.

Manche KritikerInnen argumentieren, dass insbesondere die Fokussierung und Prioritätensetzung für NGOs mit Problemen behaftet sind, da „[...] die Strategiepapiere meist Wunschlisten aller am Prozess Beteiligten darstellen.“ (ebd.: 52)

In der Theorie erscheinen diese Planungsinstrumente meist nachvollziehbar, in der Praxis bilden sich jedoch oftmals Konflikte. Beispielsweise unterliegen Managementabteilungen strengen Indikator- und Messvorgaben, die wiederum von Projektverantwortliche vor Ort nur schwer umzusetzen sind. Das Problem liegt häufig in der Zusammenarbeit mit Basisgruppen, die das professionelle Knowhow nicht vorweisen können. Jedoch ist die Aufrechterhaltung der Basisnähe wichtig um die Legitimation der NGOs beizubehalten. (ebd.: 266) Das heißt, dass NGOs mit der Problematik konfrontiert sind, dass einerseits die Nähe zur Basis wesentlich für ihre Rechtfertigung als Vertreterinnen der Zivilgesellschaft ist, andererseits jedoch theoretisch erarbeitete effektive Planungsinstrumente aufgrund von fehlendem Fachwissen der Personen vor Ort nicht in die Praxis umsetzbar sind. Hier stellt sich die Frage, wie NGOs in Zukunft mit diesem Widerspruch umgehen sollen.

Die Intensität der Professionalisierung im Projektmanagement bzw. in der Strategieentwicklung differiert auch von einer Organisation zur anderen. Denn „[h]ier reicht das Spektrum von der einfachen Niederschrift von Zielen bis hin zur jährlichen Erstellung von Einzelplänen mit entsprechenden Maßzahlen, Verantwortlichkeiten und Finanzierungsmodalitäten.“ (ebd.: 270)

2.3.2.2.5 Effektivitäts-, Effizienz- und Erfolgskontrollen

Obwohl für die Überprüfung von Effektivität und Effizienz der Organisationsarbeit bereits verschiedene Kontrollinstrumente wie Evaluationen eingesetzt werden, erweist sich die Messung des Erfolgs weiterhin als eine große Herausforderung für NGOs (Appel 2009: 115; System Excellent Group 2009: 4). Das heißt, dass wie in einem Unternehmen der Erfolg der NGO-Arbeit regelmäßig kontrolliert werden sollte, um eventuelle Verbesserungen vorzunehmen.

Appel sieht darin allerdings das Problem, dass „[...] ein Entwicklungsprozess kaum ähnlich einem Unternehmensverhältnis zwischen Produzent[In] und Konsument[In] oder Dienstleister[In] und Klient[In] beurteilt werden kann.“ (ebd.) Es sei schwierig, Eigenschaften wie Solidarität oder Partnerschaft nach Qualitätsstandards oder Maßstäben zu kategorisieren. Zudem existieren keine

klaren Erfolgsindikatoren für NGOs bzw. unterschiedliche Ansichten, wie der Erfolg einer NGO gemessen werden kann. Effektivitätskontrollen sind aber für NGOs erforderlich und unverzichtbar. Es müssten passende Erfolgsmaßstäbe oder ein adäquates Kontrollsystem entwickelt werden, damit die NGO-Arbeit in Zukunft effizienter gestaltet werden kann. (ebd.: 115f.) Die am häufigsten angewendete Evaluation ist die Projektevaluation, denn diese ist zudem wichtig um Transparenz und Zurechenbarkeit (*accountability*) für die Mittelverwendung zu garantieren (Systemic Excellence Group 2009: 19).

In der Praxis erkennt Appel im diesem Bereich einen Wettbewerb nach unten. Denn die meisten NGOs versuchen ihren Verwaltungskostenanteil möglichst niedrig zu halten, obwohl dies Einschränkungen für die Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen sowie für die NGO-Arbeit bedeutet (Appel 2009: 272).

Evaluationen sind, wie in der späteren empirischen Untersuchung gezeigt wird, nicht besonders häufig. Ich denke, dass NGOs hier am falschen Eck sparen, da eine verbesserte Arbeit zukünftige Tätigkeiten der Organisation erleichtern würde. Außerdem zeigt dies, dass NGOs dazu bereit sind, ihre eigene Arbeit in Frage zu stellen und auch wenn nötig zu verändern. Alles ist ein Prozess und auch die globalen Probleme stehen immer wieder vor anderen, neuen Herausforderungen. Ich glaube, NGOs sollten die „alten“ Methoden hinterfragen und Veränderungen annehmen, denn dadurch wird lediglich ihre Willigkeit zur tatsächlichen Lösung der Problematiken dargestellt.

2.3.2.2.6 Transparenz

Transparenz ist nicht nur für NGOs ein immer wichtigeres Thema geworden, auch in anderen Lebensbereichen wie in öffentliche Unternehmen, politischen Entscheidungsprozessen oder der Lebensmittelproduktion entsteht ein erhöhter Bedarf. In einer NGO bedeutet Transparenz in erster Linie die Sicherstellung von „[...] strukturellen Bedingungen für den Zugang von Stakeholdern zu den sie interessierenden Informationen über eine Organisation [...]“ (Theuvsen 2011: 137) Meistens wird Transparenz in Verbindung mit der Veröffentlichung von Informationen über die Erwerbung und Verwendung von Spendengeldern gebracht. Dafür wird in vielen Ländern ein Spendengütesiegel zur Verfügung gestellt, mit dem sich NGOs auszeichnen lassen können und durch dieses regelmäßig nach den Spenden-Siegel-Leitlinien überprüft werden. (ebd.: 133f.) In Österreich gibt es ebenfalls ein Spendengütesiegel, das mittels strenger Qualitätsstandards und regelmäßiger Kontrolle die Spendensicherheit überprüft (OSGS o.J.).

Darüber hinaus ist auch interne Transparenz, also Kommunikationsmaßnahmen, ein entscheidender Faktor für eine professionelle und effektive NGO-Arbeit. Diese erfolgt durch die Übermittlung des Projektverlaufs sowie der folgenden Planungseinheiten an die relevanten *Stakeholder* (Systemic

Excellence Group 2009: 28).

Der hohe Stellenwert der Transparenz begründet sich überwiegend auf der Tatsache, dass NGOs als *multiple-stakeholder-organizations* widersprüchliche Erwartungen erfüllen müssen. Zudem ist sie essentiell um sich für einen kontinuierlichen Ressourcenfluss zu legitimieren. Fraglich erscheint aber, ob eine Professionalisierung im Bereich der Transparenz tatsächlich mehr Effizienz für die Organisation mit sich bringt. Denn eine unbürokratische Arbeitsweise erhält oftmals die Nähe zum informellen Bereich, die durch die Etablierung erhöhter Professionalisierung verloren gehen könnte. Außerdem könnte eine verstärkte Transparenz aufgrund der inkompatiblen Rollen, die eine NGO meist einnimmt, auch die interne Kohärenz und Integration gefährden. (Theuvsen 2011: 135ff.)

Hier stehen NGOs wieder vor einer ähnlichen Problematik wie in anderen Bereichen: Professionalisierung steht in Widerspruch zur Vertretung der Interessen der Bevölkerung bzw. zum Erhalt der Basisnähe. Wie kann dieser aufgelöst werden? Professionalisierung in NGOs ist wie bereits festgestellt eine unumgängliche Tatsache, die nur noch verbessert werden kann. Welche Methoden sollten hier zum Einsatz kommen? Ich denke, dass diesbezüglich mehr Forschung benötigt wird, damit adäquate Lösungsansätze formuliert werden können.

2.3.2.2.7 Verwaltung: Rechnungswesen und Finanzmanagement

Gesetzlich sind NGOs im Regelfall verpflichtet Rechenschaft in Form eines Jahresabschlusses abzulegen. Zusätzlich wird von GeldgeberInnen auch eine Vorlage von bestimmten Nachweisen der Mittelverwendung gefordert. Dafür haben NGOs meist den Bereich Rechnungswesen und Finanzmanagement eingeführt, der sich mit der Budgetplanung bzw. -kontrolle und Projektcontrolling befasst. (Systemic Excellence Group 2009: 44)

Der Jahresabschluss bildet außerdem ein wichtiges Element für ein transparentes Auftreten von NGOs gegenüber der Öffentlichkeit. Daher publizieren viele Organisationen bereits ihre Bilanzen, um ihren SpenderInnen die nötige Garantie bezüglich der Mittelverwendung zu erbringen.

2.3.2.2.8 Kooperation und Vernetzung

Zahlreiche NGOs haben sich zur Förderung der Professionalität in ihrer Arbeit sowohl national, als auch international vernetzt und sind Kooperationen oder Partnerschaften mit anderen Organisationen, Regierungen, Unternehmen, etc. eingegangen.

Die Resultate einer Zusammenarbeit können additiver oder synergetischer Natur sein. In einer additiven Kooperation werden die Arbeitsprozesse der PartnerInnen zusammengeführt, wodurch Effekte erzielt werden, die ein/eine PartnerIn allein nicht erreichen könnte. Durch eine Synergie,

welche die meisten NGOs bevorzugen, kann etwas Neues geschaffen werden, das über die reine Addition ihrer Arbeit hinausgeht. (Systemic Excellence Group 2009: 48) Daher ermöglichen Kooperationen für NGOs „[...] ihre organisationale Leistungsfähigkeit jenseits ihrer eigenen Organisation zu erhöhen.“ (ebd.)

Häufig wählen NGOs andere NGOs, Dachorganisationen von NGOs, staatliche Institutionen (zum Beispiel Schulen), Unternehmen oder Hochschulen und Forschungsinstitute als PartnerInnen. Viele wünschen sich durch eine Kooperation eine erhöhte Wirksamkeit ihrer eigenen Organisation, aber auch eine gesteigerte Anzahl bzw. Größe ihrer Projekte sowie eine effektivere Öffentlichkeitsarbeit. (ebd.: 48f.)

Hinsichtlich der Kooperation mit Unternehmen werden einerseits operative und andererseits auch finanzielle Vorteile erzielt. Denn NGOs erhalten von Unternehmen oftmals Fachwissen und Personalressourcen sowie Geld- oder Sachmittelsponsoring. Dadurch sind NGOs allerdings dem Risiko ausgesetzt, dass sie aufgrund der eigentlichen profitorientierten Werte von Unternehmen ihre öffentliche Glaubwürdigkeit verlieren. Bedenklich ist auch das sogenannte *Greenwashing*, das heißt, dass Unternehmen durch die Zusammenarbeit lediglich ihre öffentliche Repräsentation verbessern möchten, ohne ihre Organisation nach dem Bewusstsein der NGO-PartnerInnen auszurichten. (ebd.: 50f.)

Die Meinungen dazu sind jedoch geteilt, so sieht Heap: „NGOs and companies could do so much more together than separately.“ (Heap 2000: 557) Bis heute haben es aber nur wenige NGOs geschafft erfolgreich mit Unternehmen zusammenzuarbeiten und gemeinsame Werte zu entwickeln. SustainAbility geht davon aus, dass die Ursachen dafür in der Vergangenheit liegen, in der Unternehmen vielfach das Vertrauen von NGOs missbraucht haben. (SustainAbility 2003: 40) Für die Zukunft, denke ich, ist eine Kooperation unvermeidbar. Denn unsere Welt steht vor globalen Problemen, die nur in Zusammenarbeit von allen AkteurInnen, sowohl auf politische, marktwirtschaftlicher und zivilgesellschaftlicher Ebene, gelöst werden können. Daher sollten NGOs den Profit-Bereich nicht nur als Gegenspieler sehen, sondern auch Möglichkeiten einer gemeinsamen Arbeit in Betracht ziehen.

2.3.3 Ähnlichkeiten und Parallelen von NGOs zu Unternehmen

Da es in dieser Arbeit gilt die Ähnlichkeiten von NGOs zu Unternehmen zu untersuchen, werde ich an dieser Stelle die prägnantesten Merkmale nennen, die aus der theoretischen Erläuterung hervorgehen. Sowohl die Führungsebene, als auch das Personalmanagement sowie viele andere Bereiche haben in NGOs vermehrte Professionalisierung erfahren. Meist haben NGOs dazu Managementinstrumente aus dem Profit-Bereich adaptiert und in ihre Strukturen integriert. Daher

argumentiere ich, dass NGOs in ihrer Organisationsstruktur und auch Arbeitsweise immer mehr Unternehmen ähneln.

Vor allem werden die Ähnlichkeiten in der funktionalen Differenzierung der Arbeitsbereiche, also der Etablierung von Feldern wie Führungsmanagement, Marketing, Personal- oder Projektmanagement, deutlich. Aber auch die Übernahme von spezifischen Managementkonzepten wie dem Rechnungswesen oder Evaluierungsmethoden zur Erfolgskontrolle spiegeln den organisationellen Wandel von NGOs wider. Außerdem zeigt der Einsatz von professionellen Fundraisinginstrumenten und Marketingkampagnen für Spendenwerbung sowie strategische Projektplanungsmethoden wie die SWOT-Analyse eine Parallele zu den Marketing- und Planungsinstrumenten im Profit-Bereich. Zudem stellt die Entwicklung von hierarchischen Strukturen in NGOs hinsichtlich der Entscheidungsprozesse, die Öffnung zum Marktsektor durch Kooperationen mit Unternehmen bzw. anderen Organisationen sowie die erhöhte Forderung von personeller Qualifikation und Transparenz, die für eine effiziente Organisationsarbeit nötig sind, eine Annäherung an die Organisation und Arbeitsweise von Unternehmen dar.

2.3.4 Zusammenfassende Erkenntnisse

In diesem Kapitel wurden die grundlegenden und für diese Arbeit relevanten Bereiche eines Unternehmens beschrieben sowie jene von NGOs, die in den letzten 20 Jahren einen organisationellen Prozess von Professionalisierung durchlaufen haben. Zudem wurden die Parallelen und Ähnlichkeiten von NGOs zu Unternehmen in diesen Bereichen dargelegt, wodurch gezeigt wurde, dass NGOs ihre Strukturen stark an jene von Unternehmen angeglichen haben. Jedoch bestehen unterschiedliche Ansichten, welche Konsequenzen diese Professionalisierung mit sich bringt und welchen Gefahren NGOs bezüglich ihrer Gemeinwohlorientierung sowie Nähe zur Basis dadurch ausgesetzt sind. Die Tatsache, dass kaum Literatur zur Professionalisierung von NGOs (und nicht nur NPOs) selbst existiert, verdeutlicht die Schwierigkeit der Thematik. Allerdings wird dadurch auch die Forderung nach mehr Forschung in diesem Bereich betont.

Darüber hinaus lassen sich aus den vorherigen Schilderungen eine Reihe von Schwachstellen und Kritikpunkte in der Entwicklung der Professionalität von NGOs schließen:

1. Es ist unklar, inwieweit hierarchische Strukturen innerhalb einer NGO befürwortet werden.
2. Es ist unklar, wie hoch das Gehalt in einer NGO angesetzt sein soll, vor allem da vielfach akademisches Personal erwünscht wird.
3. Die Beratung durch Unternehmen bezüglich des Einsatzes von Managementkonzepten aus dem Profit-Bereich bedarf hoher Anpassung an die Rahmenbedingungen einer NGO.

4. Theoretische Planungskonzepte kollidieren mit der praktische Umsetzung.
5. NGOs sind sich unsicher, ob sie sich dem Markt öffnen sollen oder weiterhin eine Gegenposition einnehmen sollen.
6. Nicht alle NGOs sind von einer Kooperation mit Unternehmen wie dem CSR-Konzept überzeugt.
7. Durch eine Zusammenarbeit mit Unternehmen bzw. dem Markt besteht die Gefahr des Verlustes der Basisnähe und der Glaubwürdigkeit bezüglich der NGO-Botschaft.
8. Die Ausgaben für die interne Verwaltung werden zu niedrig gehalten, sodass wenig finanzielle Mittel in Effektivitätskontrollen der NGO-Arbeit investiert werden.
9. Es fehlen passende Maßstäbe bzw. Indikatoren zur Messung des Erfolg der NGO-Arbeit.
10. Es ist unklar, wie viel Transparenz eine NGO tatsächlich aufweisen soll, da sie dadurch ihre Nähe zum informellen Bereich verlieren und/oder ihre interne Kohärenz gefährden.

Mit den hier erlangten Erkenntnissen über die Professionalisierung von NGOs wurde nun die theoretische Basis für den folgenden empirischen Teil dieser Arbeit vorbereitet. Dazu werde ich die Schwerpunkte der Professionalisierung unter anderem in ein Kategorienschema fassen, das mir zur Auswahl der zu befragenden NGOs dienen wird. Zudem werde ich in den darauffolgenden Interviews, nicht nur die Ausprägung der professionalisierten Bereiche hinterfragen, sondern auch die Kritik- und Schwachpunkte, die in der theoretischen Ausarbeitung aufgetreten sind, in die Befragung einfließen lassen.

3 EMPIRIE

3.1 METHODISCHE POSITIONIERUNG

Für die empirische Untersuchung dieser Arbeit wurde der Ansatz der qualitativen Sozialforschung gewählt, welcher primär darauf abzielt Phänomene zu erklären und nicht wie bei der quantitativen Forschung Kausalzusammengänge herzustellen (Klawatsch-Treidl 2011: 175).

Nach dem Verständnis der qualitativen Forschung konstruiere die Sichtweise der Menschen und deren Kommunikationsprozess die soziale Wirklichkeit, wodurch Menschen durch ihr Agieren auch die gesellschaftlichen Strukturen verändern (Mayer 2008: 23). Daher wird in der qualitativen Forschung nicht in erster Linie nach Gesetzmäßigkeiten oder Strukturen gesucht, sondern nach Erkenntnissen, wie Menschen durch Interaktion mit der Umwelt ihre Vorstellung über die Welt erlangen (vgl. ebd.; vgl. Froschauer/Lueger 2003: 179).

Im Rahmen dieser Forschung soll ein Verständnis dafür erlangt werden, wie sich NGOs durch ihre organisationelle Professionalisierung an die Organisationsstruktur und Arbeitsweise von Unternehmen angenähert haben und wie sie diesen Wandel selbst beurteilen bzw. mit diesem umgehen. So ist zum Beispiel von Interesse, wie Hierarchiestrukturen empfunden werden, wie die zunehmende Standardisierung in der Projektplanung betrachtet wird, wie Kooperationen mit dem Profit-Bereich eingeschätzt werden, oder wie sich die Rolle von NGOs in Gesellschaft und Politik durch Professionalisierung verändert.

Im Zentrum der qualitativen Forschung steht die Interpretation, die als „[d]as Bindeglied zwischen Wahrnehmung und Handeln [...]“ (ebd.: 180) beschrieben wird. Das heißt, dass sie beabsichtigt die Interaktionen der Menschen mit ihrer Umwelt zu interpretieren. Soziale Wirklichkeit wird somit erst durch die Interpretation von Handlungen real. Deshalb wird in der qualitativen Forschung die soziale Realität von „innen“ heraus beschrieben, also aus der Sicht der handelnden AkteurInnen (Kardoff 1991: 5). Ausgangspunkt und Ziel der qualitativen Sozialforschung bilden immer Menschen oder Subjekte (Mayering 2002: 20), welche im Falle dieser Untersuchung die ausgewählten NGOs und ihre VertreterInnen sind. Denn in dieser Arbeit gilt es das interne Verständnis für die Situation der NGOs zu ermitteln, und nicht die Meinung von Außenstehenden, wie ExpertInnen und VertreterInnen aus der Politik oder Wirtschaft, zu hinterfragen.

Die Vorgehensweise der qualitativen Forschung ist zudem in der Regel induktiv gestaltet: „Statt von Theorien und ihrer Überprüfung auszugehen, erfordert die Annäherung an zu untersuchende Zusammenhänge 'sensibilisierte Konzepte', in die – entgegen einem verbreiteten Missverständnis – durchaus theoretisches Vorwissen einfließt.“ (Flick 2000: 10) Das heißt, dass sie nicht deduktiv, wie es meist in der quantitativen Forschung der Fall ist, vom Generellen auf das Spezielle schließt, sondern

von Einzelbeobachtungen auf allgemeingültige Theorien (Mayer 2008: 24). In dieser Untersuchung wurde zwar qualitativ vorgegangen, jedoch keine rein induktive Herangehensweise verfolgt. Es wurde hingegen eher eine Annäherung an das deduktive Verfahren beabsichtigt, da ausgehend von theoretischen Leitsätzen, die Situation der NGOs in der Praxis untersucht wurde. Dennoch konnte auch keine theoretische Hypothese anhand der empirischen Untersuchung überprüft werden, weil diese Arbeit lediglich eine Illustration für eine mögliche allgemeine These bilden soll. Der Rahmen dieser Diplomarbeit erlaubte es nur einen Teilbereich zu untersuchen und ein verkleinertes Abbild der Gruppe darzustellen. Eine Verallgemeinerung im Sinne der qualitativen Forschung wird folglich zunächst gemacht. Diese Diplomarbeit kann allerdings einen Anstoß für eine umfassendere Studie geben.

Ein wesentlicher Bestandteil des qualitativen Forschungsprozesses ist außerdem die Reflexivität des/der ForscherIn, also seine/ihre Beobachtungen und Eindrücke im Feld. Diese werden in einem weiteren Schritt zu Daten zusammengefasst, welche die Interpretationen beeinflussen. (Flick 2000: 16) Dieser Grundsatz der Hermeneutik geht davon aus, dass bestimmte Handlungen „[...] für unterschiedliche Beobachter[Innen eine] völlig andere Bedeutung haben.“ (Mayering 2002: 22) Daher formt meine subjektive Perspektive und individuelle Reflexion auf die Thematik eine wichtige Basis für die Ergebnisse der Untersuchung.

Als Untersuchungsplan, also jener Plan, der die Untersuchungsziele, -abläufe und -regeln (ebd.: 40) für die Forschung festlegt, wurde die Einzelfallanalyse ausgewählt. Dies ermöglicht die Hervorhebung der Besonderheiten eines Falles und die Analyse genauerer Details (ebd.: 42). Ein Grund dafür war, dass die Zahl der NGOs in Österreich für den Umfang dieser Diplomarbeit zu hoch gewesen wäre und nur wenige NGOs für ein Interview herangezogen werden konnten. Durch die Anwendung der Einzelfallanalyse genügten wenige Interviews für die Untersuchung des Problemfalls dieser Arbeit und konnten zudem die Details bzw. individuellen Perspektiven der Befragten hervorgehoben werden. NGOs in Österreich teilen sich zwar einige grundlegenden Eigenschaften, differieren jedoch in zahlreichen Bereichen, weshalb gerade ihre organisationellen Strukturen unterschiedlich ausgeprägt sind. Daher erwies sich die Einzelfallanalyse als sinnvoll, denn die Interviews konnten genauer bzw. angepasster an die jeweilige Organisation durchgeführt und dennoch die Thematik der Professionalisierung für die gesamte NGO-Szene hinterfragt werden.

3.2 METHODOLOGIE

Für die konkrete Umsetzung der Untersuchung wurde als Erhebungsverfahren das teilstrukturierte, problemzentrierte Interview gewählt. Dieser Form der Befragung ist eine „[...] Interview-Variante, die eine sehr lockere Bindung an einen knappen, der thematischen Orientierung dienenden Leitfaden mit dem Versuch verbindet, den Befragten[/die Befragte] sehr weitgehende Artikulationschancen einzuräumen und sie zu freien Erzählungen anzuregen.“ (Hopf 1991: 178) Dadurch wurde es ermöglicht einen Kompromiss zwischen narrativen und leitfadenorientierten Interviews zu generieren (ebd.).

Diese Befragungsmethode thematisiert ein bestimmtes Problem, das der/die InterviewerIn zunächst analysiert und in weiterer Folge mittels eines Interviewleitfadens untersucht (Flick 2002: 135; Mayering 2002:67). Für meine Untersuchung bildete die vermehrte Professionalisierung in der Organisationsstruktur und Arbeitsweise von NGOs das zentrale Problemfeld.

Darüber hinaus liegen dem teilstrukturierten, problemzentrierten Interview drei grundlegende Kriterien für dessen Vorgehensweise vor (Mayering 2002: 68):

1. Problemzentrierung: Der/die ForscherIn analysiert eine gesellschaftlich relevante Problemstellung.
2. Gegenstandsorientierung: Die Untersuchung wird in Bezug auf einen bestimmten Gegenstand gestaltet.
3. Prozessorientierung: Erst durch ein schrittweises Verfahren entsteht eine Analyse.

Aufgrund der stark theoriegeleiteten Forschung und der dadurch konkret formulierten Interviewfragen, eignete sich dieser Ansatz besonders gut (ebd.: 71). Denn die Theorie in dieser Arbeit ist sehr umfangreich und bot viele verschiedene Sichtweisen bezüglich der Problematik der Professionalisierung in NGOs. Aus diesem Grund war für die Durchführung der empirischen Untersuchung zuvor eine genaue und intensive Auseinandersetzung mit der theoretischen Grundlage erforderlich.

Die Methode des narrativen Interviews hingegen erschien für diese Arbeit weniger passend, da diese nicht auf standardisierte Fragen aufbaut und der/die InterviewpartnerIn lediglich frei zu einem Thema eine Geschichte aus seinem/ihrem Leben erzählt (ebd.: 72f.). Das teilstrukturierte, problemzentrierte Interview allerdings vermittelt zwischen Subjekt und ForscherIn (Flick 1991: 158). Dabei wird dem/der Interviewten Offenheit gewährleistet und mit keinen vorgefertigten Antwortmöglichkeiten konfrontiert (Mayering 2002: 68). Dieser/diese darf somit seine/ihre subjektiven Perspektiven einbringen (ebd.), die jedoch immer über den Sachverhalt der bearbeiteten Problemstellung informieren (Flick 2002: 138). Dieses Merkmal gilt für diese Untersuchung als essentielles Kriterium, denn es waren nicht nur die Fakten von zentralem Interesse, sondern auch die

persönliche Meinung des/der Befragten. Diese Methode verhalf zudem die Hintergründe der Professionalisierung zu erforschen und zukünftige Auswirkungen sowie Entwicklungen von NGOs zu erfahren.

Der Interviewleitfaden des teilstrukturierten, problemzentrierten Interviews fokussierte also einerseits durchgehend ein bestimmtes Problemfeld, andererseits schuf es ein offenes Gespräch mit freien Erzählungen. Darüber hinaus wurden durch eine mündliche Befragung neue und auch persönlichere Informationen erlangt, als bei einer reinen Textanalyse von Publikationen der NGOs. Die in dieser Arbeit behandelte Problemstellung wurde bisher in dieser Art noch nicht untersucht, weshalb keine für diese Forschung vergleichbaren Studien zur Verfügung standen.

Das Auswertungsverfahren erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse, die meist bei Einzelfallanalysen bzw. problemzentrierten Interviews eingesetzt wird, da sie sich ideal bei einer „[...] systematische[n], theoriegeleitete[n] Bearbeitung von Textmaterial“ (Mayering 2002: 121) anbietet. Im Mittelpunkt dieser Analyse befindet sich ein Kategoriensystem, das anhand des theoretischen Materials entwickelt wurde und im weiteren Schritt jene Aspekte formulierte, die als Basis für die erhobenen Interviews fungierten (ebd.: 114f.).

Mayering legt für diese Methode drei Grundformen fest, wobei hierbei die inhaltsanalytische Zusammenfassung angewendet wurde. Diese Analyseform beabsichtigt eine Reduktion des erhobenen Materials auf die wichtigsten Inhalte mittels Abstraktion um ein überschaubares Gesamtabbild zu erzeugen. Die dafür genutzte Technik bezieht sich auf ein durch Kriterien selektiertes vorab definiertes Kategoriensystem und stützt sich auf die theoretischen Erkenntnisse zu den Zielen der Analyse. (ebd.: 115f.)

Nach einer ersten Revision des Materials werden erste Textstellen, die zu einer Kategorie passen, herausgeschrieben. Bei Bedarf werden auch neue Kategorien formuliert, die eine allgemeine Kategorie oder auch eine spezifische Kategorie bilden können. Wenn etwa 10 bis 15 Prozent des Materials auf diese Weise durchgearbeitet worden sind, wird das erstellte Kategoriensystem überarbeitet. Dabei wird überprüft, ob die einzelnen Kategorien logisch nachvollziehbar sind und zur Fragestellung der Arbeit passen. Schließlich wird das restliche Material nach dem Kategoriensystem überprüft und auf die Forschungsfrage und dieser zugrundeliegenden Theorie interpretiert. (ebd.: 116f.)

Im Gegensatz zu anderen Methoden wie der hermeneutischen Bearbeitung von Textmaterial, die mehr auf Interpretation ausgerichtet ist, ermöglicht die Systematik der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse einen Überblick des erhobenen Materials anhand einer inhaltlichen Kurzfassung (ebd. 114; Mayering 1991: 212). Diese Methode eignete sich hierbei gut zur Auswertung des Materials, da einerseits die Arbeit stark vom theoretischen Teil geleitet und darin bereits Strukturen für eine systematische Abhandlung nach Kategorien ersichtlich wurden. Andererseits

erwiesen sich auch teilstrukturierte, problemzentrierte Interviews aufgrund des vorab formulierten Interviewleitfadens, der schon eine gewisse Struktur für die Auswertung vorgibt, als geeignet.

3.3 STICHPROBE

In Österreich sind nach Angaben der ÖFSE um die 950 entwicklungspolitisch relevante NGOs registriert, wobei allein in Wien 450 Organisationen ihren Hauptsitz haben (ÖFSE o.J.). Aus forschungspragmatischen Gründen, wurden für diese Untersuchung lediglich Organisationen herangezogen, die in Wien ansässig sind.

Um zu entscheiden, welche NGOs letztlich für die Interviews ausgewählt werden, wurde eine Stichprobe mittels eines Kategorienschemas durchgeführt. Die darin formulierten Kategorien orientieren sich an den Resultaten des theoretischen Teils und dienten als Indikatoren zur Messung der Intensität der Professionalisierung in NGOs. Somit wurde durch dieses Kategorienschemas eine erste Darstellung der organisationellen Professionalität der NGOs ermöglicht. Im Anschließendenden wird die Samplebildung mit den darin enthaltenen drei Arbeitsschritten erläutert und die Auswertung bzw. Ergebnisse vorgestellt.

3.3.1 Samplebildung

Zunächst muss festgehalten werden, dass nach der in der Theorie festgelegten Arbeitsdefinition lediglich Organisationen für das Kategorienschema in Frage kamen, die folgende Eigenschaften besitzen: Sie sollen

- ✧ unabhängig von Regierung oder Staat arbeiten,
- ✧ keine regierungsamtlichen Ressourcen oder staatliche Ämter innehaben,
- ✧ nicht-gewinnorientiert sein,
- ✧ sich für öffentliche Interessen einsetzen,
- ✧ das Prinzip der Gemeinnützigkeit verfolgen,
- ✧ eine politische Orientierung haben,
- ✧ ihre Ressourcen auf freiwilliger Basis erwerben, und
- ✧ über die national-staatlichen Grenzen hinaus agieren.

3.3.1.1 Erster Schritt

Im ersten Schritt wurde 60 Organisationen nach einer Tabelle mit 29 Kategorien untersucht. Diese Kategorien, die mittels einer Internet-Hompage-Recherche und nach eigener Einschätzung aufgestellt wurden, sollen Auskunft über die Professionalisierung einer NGO geben. Zusätzlich erhielt jede Kategorie eine bestimmte Punktzahl zwischen 1 und 8, die nach meinem persönlichen Ermessen gewählt wurden, um die unterschiedliche Professionalisierungsrelevanz zwischen ihnen hervorzuheben. Die Gesamtpunktzahl einer NGO maß schließlich die Intensität ihrer Professionalisierung.

Im Folgenden wird die Wahl der Kategorien und die Vergabe der Punkte begründet:

1. Leitbild/Ziele: Eine genaue Beschreibung der Ziele und „Mission“ einer NGO zeigt einen ersten Schritt zur professionellen Strukturen. Da diese eine grundlegende Eigenschaft einer NGO ist, habe ich nur 1 Punkt vergeben.
2. MitarbeiterInnenanzahl: Die Anzahl der MitarbeiterInnen ist ein wesentliches Kriterium um die Größe einer NGO zu messen und gibt zudem Auskunft darüber, wie eine NGO arbeitet. In einer NGO mit weniger als 10 MitarbeiterInnen übernehmen eventuell vornehmlich Vorstandsmitglieder organisatorische Aufgaben. Eine NGO mit mehr als 10 MitarbeiterInnen strebt eventuell eine breitere Arbeitsteilung an und beschäftigt mehrere Personen in verschiedenen Organisationsbereichen. Daher erhält eine NGO mit weniger als 10 MitarbeiterInnen 3 Punkte und eine mit mehr als 10 MitarbeiterInnen 5 Punkte.
3. Trennung bzw. Angabe Ehrenamtliche und Hauptamtliche: Eine Trennung von ehrenamtlich und hauptamtlich Beschäftigten in einer NGO ist relativ selten in meiner Internet-Hompage Recherche vorgekommen. Allerdings glaube ich, dass eine Angabe beider Arten der Beschäftigten eine wesentliche Kennzeichnung von Professionalisierung ist, vor allem auch um Transparenz zu zeigen sowie Anerkennung der meist vielen nicht genannten ehrenamtlichen MitarbeiterInnen. Deswegen gebe ich dieser Kategorie 5 Punkte.
4. Fachlicher Hintergrund: Eine (teilweise) Angabe des fachlichen Hintergrunds der MitarbeiterInnen erachte ich als ein Zeichen der Professionalität, denn dies hebt die interdisziplinäre Arbeits- und Denkweise einer Organisation hervor. Daher bekommt dieses Kategorie 6 Punkte.
5. Hierarchie (Organigramm): Die Angabe der hierarchischen Strukturen mittels Organigramm spiegelt einen Entscheidungs- und Organisationsprozesse einer NGO wider. Deshalb erhält diese Kategorie 7 Punkte.
6. Vernetzung (Kooperation international – national, Zweigstelle): Vernetzung gilt als wesentliches und modernes Kriterium für eine langfristige und professionelle Organisationsarbeit. Je weiter sie reicht, desto höher ist der Bedarf an Professionalisierung. Daher erhält die Kategorie „Kooperation-international“ 7 Punkte, die Kategorie „Kooperation-national“ 5 Punkte (eine nationale Vernetzung ist mittlerweile in NGOs üblich) und die Kategorie „Zweigstelle“ 6 Punkte (zeigt Vernetzung, heißt jedoch nicht, dass jede Zweigstelle gleich professionell arbeitet).
7. Organisationsbereich „Führungsmanagement“ (Geschäftsführung, Vorstand): Heutzutage ist es üblich, dass eine professionell arbeitende NGO ein Führungsmanagement hat. In traditionellen Organisationen ist dies oftmals noch der Vorstand, die meisten NGOs haben

jedoch eine Geschäftsführung. Der Kategorie der Geschäftsführung gebe ich daher 5 Punkte, der Kategorie des Vorstands 3 Punkte.

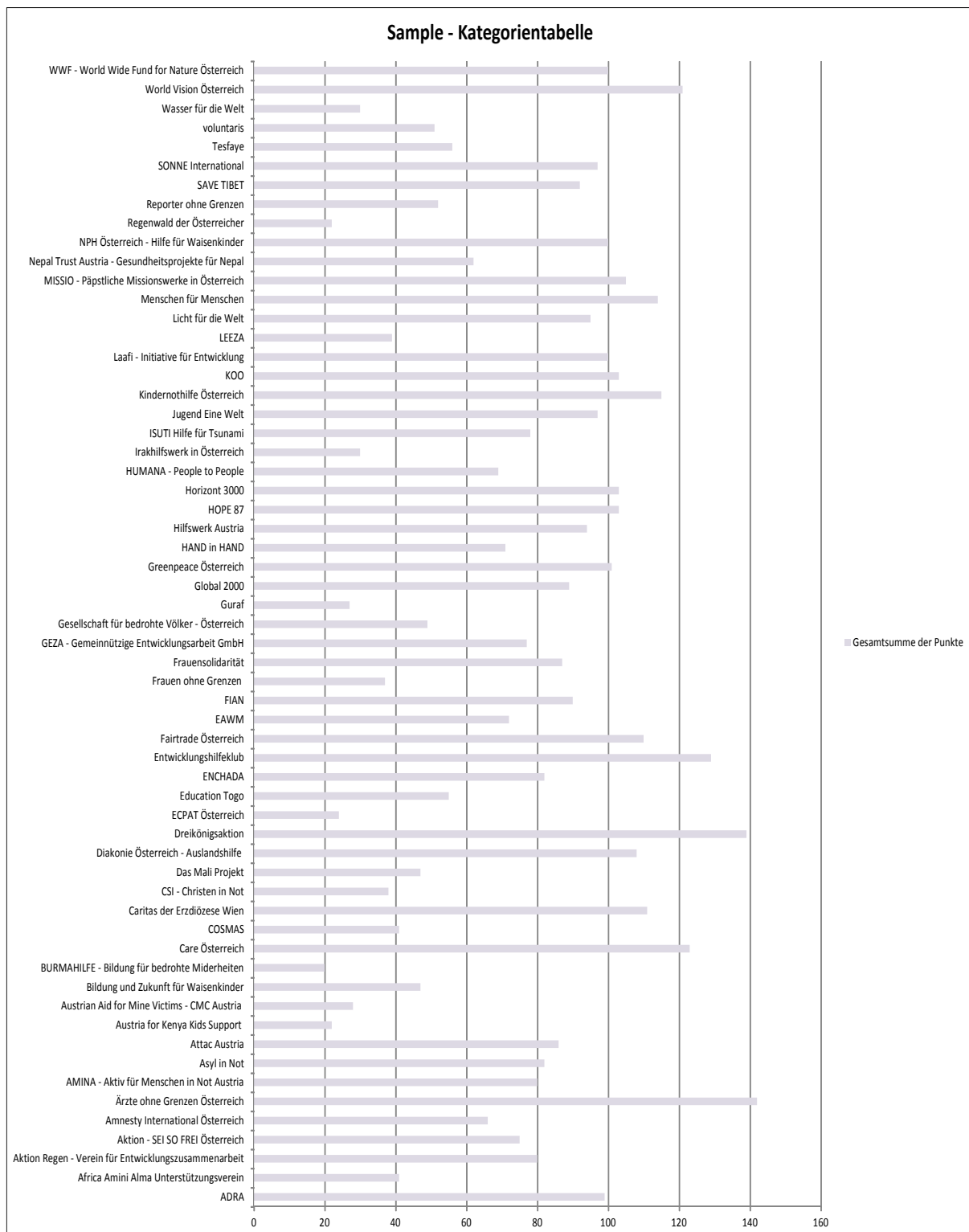
8. Organisationsbereich „Verwaltung“ (Schriftführung, Sekretariat/Administration, Buchhaltung/Rechnungswesen): In einer traditionellen NGO ist die Position der Schriftführung, die der Protokollführung der Vorstandsversammlungen und Mitgliederverwaltung dient, in der Regel noch angegeben. Wenn eine NGO ein Sekretariat bzw. eine Administrationsabteilung hat, arbeitet sie schon professioneller. Wenn der Bereich der Buchhaltung bzw. des Rechnungswesens angeführt ist, spricht dies für eine noch professionellere Organisation. Daher erhält die Schriftführung nur 3 Punkte, das Sekretariat oder Administration 4 Punkte und die Buchhaltung oder das Rechnungswesen 5 Punkte.
9. Organisationsbereich „Personalmanagement/Human-Ressources (HR)-Management“: Wenn eine NGO ein Personalmanagement bzw. HR-Management hat, schätze ich diese als sehr professionell ein. Eine kleine NGO mit wenigen MitarbeiterInnen wird allerdings in diesem Bereich keine Punkte sammeln können, da sie vermutlich zu wenige Beschäftigte dafür hat. Dieser Bereich erhält dennoch 7 Punkte.
10. Organisationsbereich „Marketing/PR-Management“: Die meisten NGOs sind auf Spenden angewiesen, die sie mittels Fundraising einsammeln. Hierfür ist heutzutage ein gezieltes und professionelles Marketing/PR-Management erforderlich. Viele NGOs betreiben zwar Fundraising, jedoch ist ein eigener Organisationsbereich dafür nicht immer gegeben. Daher erhält dieser Bereich 6 Punkte.
11. Organisationsbereich „Projekt/Programmmanagement“: Der Bereich des Projekt/Programmmanagements ist heutzutage ebenfalls ein essentielles Arbeitsfeld, da eine gut durchdachte Planung eine effiziente Organisationsarbeit herbeiführt. Deshalb geben ich diesem Bereich 6 Punkte.
12. Organisationsarbeit „Auflistung und Inhalt der Projekte/Programme/Kampagnen/Einsätze“: Eine detaillierte inhaltliche Auflistung der Organisationsarbeit erachte ich als wesentlich für eine professionelle NGO. Die meisten NGOs erfüllen diese Kategorie, weshalb sie 6 Punkte bekommt.
13. Organisationsarbeit „Auswahlverfahren für Themen der Projekte/Programme/Kampagnen/Einsätze“: Eine noch professionellere Organisationsarbeit zeigt sich in der Anführung eines „Auswahlverfahrens“ für die Themen der Projekte/Programme/Kampagnen/Einsätze. Dies wird eher weniger von NGOs erfüllt, daher erhält diese Kategorie 8 Punkte.
14. Organisationsarbeit „Finanzierung der einzelnen Projekte/Programme/Kampagnen/Einsätze“:

Wenn eine NGO veröffentlicht, wie viel sie pro Projekt/Programm/Kampagne/Einsatz aufwendet, zeigt dies sehr hohe Professionalität und Transparenz. Deshalb bekommt diese Kategorie 8 Punkte von mir.

15. Transparenz „Budget“: Die Höhe des Budgets kann Professionalität zeigen, da ich davon ausgehe, dass im Zuge einer generell professionellen NGO-Arbeit, insbesondere der PR-Arbeit, auch das Etat einer Organisation steigt. Daher gebe ich für ein durchschnittliches Jahresbudget unter 500.000 € 3 Punkte und für eines über 500.000 € 5 Punkte.
16. Transparenz „Jahresbericht“: Wenn eine NGO einen Jahresbericht veröffentlicht gilt dies als ein Zeichen von Transparenz, denn darin werden die wichtigsten Eckpunkte und Ereignisse ihrer Arbeit zusammengefasst. Hierfür vergebe ich 7 Punkte.
17. Transparenz „Finanzierung - nur privat“: Ich gehe davon aus, dass eine NGO besonders transparent ist, wenn sie ihre Finanzierung, die sich nur auf private Spenden stützt, also ohne öffentliche Mittel, publiziert. Deswegen bekommt diese Kategorie 7 Punkte.
18. Transparenz „Finanzierung – Veröffentlichung Jahresumsatz im Finanzbericht“: Die Veröffentlichung des Jahresumsatzes ist ein wesentliches Kriterium für eine transparente NGO. Deshalb bekommt diese Kategorie 7 Punkte.
19. Transparenz „Finanzierung – genaue Mittelherkunft“: Wenn eine NGO in ihrem Finanzbericht zusätzlich zum Jahresumsatz eine genaue, detaillierte Mittelherkunft angibt, schätze ich sie als noch transparenter ein. Darum erhält diese Kategorie 8 Punkte.
20. Transparenz „Finanzierung – Mittelverwendung“: Wenn eine NGO in ihrem Finanzbericht neben dem Jahresumsatz auch die Mittelverwendung auflistet, stupe ich sie als noch transparenter ein. Deswegen bekommt diese Kategorie 8 Punkte.
21. Transparenz „Fundraising – Spendengütesiegel“: Für ein hohes transparentes öffentliches Auftreten bezüglich der Spendeneinnahmen ist die Kennzeichnung mit einem Spendengütesiegel erforderlich. Die meisten NGOs in Österreich haben dieses, jedoch gibt es auch einige, die keines haben. Daher erhält diese Kategorie 8 Punkte.
22. Transparenz „Effektivitätskontrolle – Evaluierung“: Einer in der Theorie oft gesehener Schwachpunkt der NGO-Arbeit wird in der Evaluierung gesehen. Dies hängt meist damit zusammen, dass NGO keine Mittel dafür aufwenden wollen bzw. können. Daher weisen Evaluierungen eine sehr hohe Transparenz für eine Organisation auf, da dadurch ein unmittelbares Verbesserungsbestreben verbunden ist. Somit erhält diese Kategorie 8 Punkte.

Folgende Tabelle zeigt den ermittelten Professionalisierungsgrad der NGOs, die im Kategorienschema untersucht wurden:

Tabelle 2: Sample – Kategorientabelle (eigene Darstellung)



3.3.1.2 Zweiter Schritt

Im zweiten Schritt wurden die zu untersuchenden NGOs anhand des im ersten Schrittes ermittelten Kriterium der Professionalisierung einer der drei folgenden Kategorien zugeteilt:

- 1) Geringe Professionalisierung: 0-61
- 2) Mittlere Professionalisierung: 62-121
- 3) Hohe Professionalisierung: 122-182

3.3.1.3 Dritter Schritt

Im dritten Schritt habe ich auf Basis meiner persönlichen Einschätzung nach der Relevanz für diese Arbeit 6 NGOs ausgesucht, die für ein Interview herangezogen werden sollen. Dafür wählte ich aus jeder Kategorie 2 Organisationen plus eine Alternativorganisation, auf die im Falle einer Absage oder keiner Rückmeldung zurückgegriffen werden konnte.

3.3.2 Auswertung

Nachdem ich 60 NGOs mit Hilfe des Kategorienschema untersucht habe und anschließend nach ihrem Grad der Professionalisierung einer der drei Auswertungskategorien zugeordnet habe, folgt nun die spezifische Auswahl für die Befragungen.

Kategorie 1:

- **Africa Amini Alama** (41 Punkte): Ich nahm diese NGO, weil sie eine junge (nach 1992 gegründet) und kleine (aufgrund der Anzahl der MitarbeiterInnen bzw. der Höhe des Budgets) Organisation ist und kaum Punkte im Bereich "Transparenz" gesammelt hat.
- **Gesellschaft für bedrohte Völker – Österreich** (49 Punkte): Ich nahm diese NGO, da sie eine alte (vor 1992 gegründet) und kleine (aufgrund der Anzahl der MitarbeiterInnen) Organisation ist, keine Angaben zum Budget macht und auch keine Punkte im Bereich "Transparenz" gesammelt hat.
- *Alternativ:* **Christian Solidarity International (CSI) – Christen in Not** (38 Punkte): Ich nahm diese NGO als Alternativorganisation, da sie eine alte (vor 1992 gegründet) und große (aufgrund der Anzahl der MitarbeiterInnen) Organisation ist, keine Angaben zum Budget macht und auch kaum Punkte im Bereich "Transparenz" gesammelt hat.

Kategorie 2:

- **Food First Information and Action Network (FIAN)** (90 Punkte): Ich nahm diese NGO, weil sie

eine alte (vor 1992 gegründet) Organisation ist, ein geringeres Budget aufweist, jedoch viele Organisationsbereiche hat und sowohl national, als auch international vernetzt ist.

- **SONNE International** (97 Punkte): Ich nahm diese NGO, da sie eine junge (nach 1992 gegründet) und kleine (aufgrund der Höhe des Budgets) Organisation ist und im Gegensatz zu vielen anderen NGOs Evaluierungen durchführt.
- *Alternativ: Licht für die Welt* (95 Punkte): Ich nahm diese NGO als Alternativorganisation, weil sie eine alte (vor 1992 gegründet) und große (aufgrund der Anzahl der MitarbeiterInnen und der Höhe des Budgets) Organisation ist und in jedem Bereich gleichmäßig viele Punkte gesammelt hat, jedoch nur wenige im Bereich "Organisationsarbeit".

Kategorie 3:

- **Dreikönigsaktion - Hilfswerk der katholischen Jungschar** (139 Punkte): Ich nahm diese NGO, da sie eine alte (vor 1992 gegründet) und große (aufgrund der Höhe des Budgets) Organisation ist und eine sehr hohe Punkteanzahl in den Bereichen "Organisationsbereiche" sowie "Organisationsarbeit" aufweist.
- **Entwicklungshilfeklub** (129 Punkte): Ich nahm diese NGO, weil sie eine alte (vor 1992 gegründet) und große (aufgrund der Höhe des Budgets) Organisation ist und eine hohe Punkteanzahl im Bereich "MitarbeiterInnen" gesammelt hat.
- *Alternativ: Care Österreich* (123 Punkte): Ich nahm diese NGO als Alternativorganisation, da sie eine alte (vor 1992 gegründet) und große (aufgrund der Höhe des Budgets) Organisation ist und eine hohe Punkteanzahl in den Bereichen "Organisationsbereiche" sowie "Organisationsarbeit" aufweist.

3.4 EINZELFALLANALYSE

Die Einzelfallanalyse erfolgte auf Basis von sechs Interviews mit MitarbeiterInnen aus den zuvor im Kategorisierungsschema ausgewählten NGOs. Die Befragungen wurden, wie zuvor bereits beschrieben, anhand eines teilstrukturierten, problemzentrierten Interview-Leitfadens durchgeführt. Diese Methode erwies sich als sehr passend, weil die InterviewpartnerInnen dadurch einerseits eine thematische Orientierung erhielten, wodurch gezielt eine Problematik diskutiert wurde, andererseits offene und freie Antwortmöglichkeiten hatten, die viel Raum für subjektive und persönliche Einschätzungen ließen. Die einzelnen Fragen der Interviews knüpften sowohl an die Erkenntnisse, die im theoretischen Teil der Arbeit gewonnen wurden, als auch an die Ergebnisse des Kategorienschemas an und dienten schließlich als Grundlage zur Beantwortung der Forschungsfrage.

Die letztliche Auswahl der interviewten NGOs hat ein sehr breites Ergebnis hervorgebracht. Denn durch die vorherige Analyse im Kategorienschema konnten drei Professionalisierungsgrade identifiziert werden und folglich unterschiedliche Betrachtungen der Professionalisierung von NGOs ermittelt werden. Es wurden jedoch nicht wie geplant aus jeder der drei Kategorien zwei NGOs gewählt, sondern zwei aus der geringsten Kategorie, drei aus der mittleren und nur eine aus der höchsten, da es den zuerst ausgewählten NGOs wie auch den Alternativ-NGOs in der höchsten Kategorie nicht möglich war einen Interviewtermin wahrzunehmen.

Es zeigte sich im Laufe der Befragungen, dass die vorherige Überlegung der Einteilung der NGOs in drei Kategorien keine große Relevanz in der Betrachtung ihrer Professionalisierung aufwies. Einerseits weil die InterviewpartnerInnen teilweise auch in verschiedenen hoch professionalisierten NGOs tätig waren bzw. Erfahrungen gesammelt haben und andererseits die Einschätzung von Professionalisierung unabhängig von den NGOs war, in denen die Befragten arbeiten. Darüber hinaus wurde das Kategorienschema sehr subjektiv gestaltet und basiert allein auf den Angaben der Internet-Homepages, weshalb manche Zuordnungen nicht dem tatsächlichen Professionalisierungsgrad der NGO entsprachen. Somit verglich ich in der Auswertung nur vereinzelt die Ansichten zu Professionalisierung der ausgewählten NGOs in Zusammenhang mit der Kategorie, der ich sie zugeordnet habe, da ich dies für das Ziel dieser Untersuchung für weniger wichtig hielt.

Unter den Befragten befanden sich jeweils ein Interview mit einem Mitarbeiter/ einer MitarbeiterIn von: Dreikönigsaktion, Licht für die Welt, Christian Solidarity International (CSI), Food First Information and Action Network (FIAN), Sonne International und Africa Amini Alama. Zudem verwendete ich in der Auswertung ausschließlich maskuline Nomen und Pronomen, um einerseits die Anonymität der Interviewten zu wahren und andererseits weil diese vorwiegend männlich waren. Des Weiteren wurden die Interviews in der Auswertung mit einem Raute-Zeichen (#) und einem Buchstaben zwischen A und F, also beispielsweise Interview #A oder Interview #E, gekennzeichnet.

Im Übrigen halte ich fest, dass ich im Folgenden keinen Anspruch auf Generalisierung erhob, weil die Erkenntnisse aus den Interviews lediglich einen Ausschnitt des Ganzen bildeten. Deshalb bezog ich mich, wenn ich eine Schlussfolgerung formulierte, lediglich auf die interviewten NGOs und habe kein allgemeines Fazit für NGOs insgesamt aufgestellt.

Im Anschluss gliedert sich die Analyse bzw. die Auswertung der Interviews in (a) Professionalisierung der Organisationsstrukturen, (b) Professionalisierung der Arbeitsweise, (c) Einschätzung von Professionalisierung und (d) Veränderung der Rolle von NGOs durch Professionalisierung.

3.4.1 Professionalisierung der Organisationsstrukturen

Die Kategorien der Auswertung orientieren sich sowohl an den Ergebnissen des theoretischen Teils dieser Arbeit, als auch an den Themenschwerpunkten des Interviewleitfadens. Zudem wird hier an mehreren Stellen über die Hinterfragung der Professionalisierung Bezug auf die Ähnlichkeiten von NGOs zu Unternehmen genommen, da dies das primäre Interesse dieser Arbeit ist.

Die Kategorie „Professionalisierung der Organisationsstrukturen“ teilt sich in Führungsmanagement, Personalmanagement, Verwaltung und Transparenz, Marketing und Projektplanung.

3.4.1.1 Führungsmanagement

Hierarchische Strukturen

Hierarchische Strukturen, die kennzeichnend für Unternehmen sind, wurden für NGOs meist eher als ein negativer Aspekt betrachtet. In der heutigen NGO-Praxis sind diese aber gang und gäbe, und wurden vom Großteil der befragten NGOs für ein effizientes Arbeiten als äußerst wichtig empfunden (vgl. Interview #A, #B, #C, #D, #E).

In erster Linie dienen hierarchische Strukturen zur Verhinderung von Chaos, indem alle NGO-MitarbeiterInnen alles machen würden (Interview #C):

Ich habe erlebt, dass Management bei Chaos einfach schlicht weg nicht funktioniert. Selbst bei Wohlmeinenden ist das, wenn jeder für alles verantwortlich ist, vielleicht nicht die Gefahr, dass dann keiner für gar nichts verantwortlich ist, aber sehr wohl die Gefahr, dass jeder alles macht und wenn jeder alles macht, dann ist in jeder Organisation, ob klein oder groß, das Chaos da, die Unüberschaubarkeit, vor allem die Überlastung von jedem Einzelnen. (ebd.)

Theoretisch wurde bereits geschildert, dass hierarchische Strukturen ab einer gewissen Größe zur Festlegung von klaren Verantwortungsbereichen und Arbeitsteilungen erforderlich werden. So beschrieb ein Interviewpartner, dass „[...] [Hierarchie] dann natürlich ab einer gewissen Größe schon wichtig für die 'Organisiertheit' des Ganzen [ist], um den Überblick zu behalten, dass es eine gewisse Strukturierung gibt, sonst wäre es ab einer gewissen Größe nicht mehr möglich.“ (Interview #A) Diese Strukturen, die je nach Größe einer Organisation anders ausgeprägt sind, dienen also vorrangig zur

Haltung von Ordnung.

Wie wird Hierarchie allerdings in einer NGO definiert? Die Theorie beschrieb Hierarchie als Abgabe von Verantwortung. Ein Befragter meinte jedoch, dass „Hierarchie [...] immer Teilen von Zuständigkeit und Verantwortung [bedeutet]. Wenn beides gegeben ist, entstehen Hierarchien, insofern, dass es Verantwortungsbereiche sind.“ (Interview #C) Hierarchische Strukturen bedeuten also nicht Verantwortung abzugeben und als MitarbeiterIn lediglich aufgetragene Aufgaben zu erfüllen, sondern durch eine arbeitsorganisatorische Einteilung, Kompetenzbereiche und Zuständigkeiten zu schaffen, bei der jeder/jede selbst Verantwortung für ihre Tätigkeit übernehmen kann. (vgl. ebd.) Wichtig ist eine leitende Person, die die letzte Kompetenz besitzt (ebd.):

Hierarchie [heißt] Wahrnehmung von Zuständigkeiten und wenn es so etwas wie Hierarchie braucht, dann nur jemanden, der die 'Letztkompetenz' hat, weil dieser auch die 'Letztzuständigkeit' hat, die er dann auch natürlich in der Kontrolle wieder einfordern muss. Wenn Hierarchie bedeutet, auch Kontrolle zu haben, dann ja. Wenn es bedeutet, Verantwortung abzunehmen, dann ist es ein Fehlschluss.

Unternehmen strukturieren sich, wie im theoretischen Teil bereits dargestellt wurde, durch ein strenges Hierarchie- und Leitungsgefüge (Klimmer 2012: 37). Ebenso ist dies in NGOs der Fall: „[...] Wir haben verschiedene Führungsebenen, das sind die Geschäftsführung, die Bereichsleiter[Innen] und die TeamleiterInnen, die zum Teil auch recht kleine Teams haben - diese hierarchischen Strukturen ziehen sich bei uns durch die Gesamtorganisation durch.“ (Interview #B)

Jedoch im Gegensatz zu Unternehmen wird beim Großteil der befragten NGOs, wenn hierarchische Strukturen existieren, eine sehr flache Hierarchie gelebt (vgl. Interview #B, #C, #D, #E, #F). Einer der befragten Personen verglich dies mit einer *Open-Door-Policy* (Interview #B): „Es gibt bei uns eine einzige Person, die überhaupt ein eigenes Zimmer hat, ein eigenes Büro hat, das ist der Geschäftsführer [/die Geschäftsführerin], ansonsten ist bei uns offenes Büro, es kann jeder zu jedem Platz hinkommen.“ Anzumerken ist hier, dass eine sehr kleine NGO, die hauptsächlich von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen getragen wird, vermutlich keine, bis sehr schwache hierarchische Strukturen hat (Interview #F).

Je nach Größe einer Organisation kommen hierarchische Strukturen in NGOs anders stark ausgeprägt vor. Sie fungieren einerseits als Mittel der Kontrolle, um Chaos zu verhindern und schaffen andererseits Verantwortungsbereiche, anstatt Verantwortung an höhere Instanzen abzugeben.

Risiko: Verlust der Basisnähe

Einer in der Theorie häufig betonter Widerspruch, ist jener zwischen der durch Professionalisierung entstandenen hierarchischen Strukturen und dem Erhalt der Nähe zur Basis (vgl. Kapitel 2.3.4). Denn „[...] je größer eine Organisation [ist], desto schwieriger wird es eine wirkliche partizipative Struktur aufrechtzuerhalten.“ (Interview #A)

Hierbei waren sich alle Interviewten allerdings einig, dass wenn eine NGO größer wird und

professioneller arbeiten will, gewisse Hierarchien und Strukturen benötigt werden. Nicht alle sahen aber in hierarchischen Strukturen und der Basisanbindung einen Widerspruch. Ein Interviewpartner äußerte sich dazu folgendermaßen: „Ich sehe [...] [hierarchische Strukturen] nicht als Verlust zur Nähe zur Basis, ich denke, das hängt ganz stark davon ab, wie Hierarchie in der Organisation gelebt wird.“ (Interview #B). Ein anderer meinte, dass bei einer flachen Hierarchie weiterhin die Möglichkeit für jeden/jede besteht sich in die Organisation einzubringen und zu partizipieren (Interview #D).

Bei einer sehr kleinen Organisation, mit einer äußerst flachen Hierarchie wird dies voraussichtlich möglich sein. Wenn eine NGO aber an Größe zunimmt, ist es nicht mehr möglich, die gleiche Art von Partizipation bzw. Basisanbindung wie in einer kleinen NGO zu erhalten (Interview #C):

Es gibt immer einen Verlust zur Basis, einfach in dem Moment, wo Sie nicht mehr alles wahrnehmen, kriegen sie auch nicht mehr alles mit - das ist ein ganz normaler Bereich. Das bedeutet nicht nur Basis in Unternehmen, sondern auch Basis gegenüber den eigenen Projekten, den eigenen Mitarbeitern, den eigenen ehrenamtlichen Mitarbeitern, den eigenen Spendern, den Sponsoren. Es bedeutet immer, dass Sie ein Stück verlieren an dieser Bindung, weil sie Kompetenzen abgeben. Das ist auch unbedingt notwendig, weil Sie [sich] nicht als [...] [leitende Person] um jeden Anruf und um jeden Konfliktfall, um jede Bestellung und um jede Abbestellung von Zeitschriften kümmern können, dann rotiert es irgendwann einmal, das ist ja auch der Sinn von Kompetenzverteilung.

Das bedeutet, dass der Verlust zur Basisnähe als eine Bedingung zu mehr Professionalisierung bzw. hierarchischen Strukturen verstanden wird. Zudem ist das Vertrauen in die eigenen MitarbeiterInnen eine essentielle Eigenschaft, die eine gute Teamarbeit und hierarchische Strukturen erst effektiv machen. Dadurch verliert ein Vorgesetzter/eine Vorgesetzte immer ein gewisses Maß an Kontrolle, allerdings ist dies unumgänglich, weil dieser/diese ansonsten durch zu viele Informationen überfordert wäre (vgl. ebd.).

Folglich ähneln NGOs durch die Etablierung von hierarchischen Strukturen Unternehmen. Sie teilen ebenfalls die Kompetenzen auf, jedoch versuchen sie Hierarchie möglichst flach zu organisieren und zudem eine gewisse Partizipation bzw. Nähe zur Basis zu erhalten. Je größer eine Organisation ist, desto stärker sind Hierarchien ausgebildet, welche aber nicht zwingend mehr Kontrolle implizieren (vgl. Interview #B).

3.4.1.2 Personalmanagement

Stellenwert der Ausbildung

Im Laufe der letzten 20 Jahre hat sich der Stellenwert der Ausbildung für die Anstellung in einer NGO sehr verändert. Dazu haben interne Professionalisierungsschübe stark beigetragen. Am Anfang waren ein guter Wille und ehrliches Engagement ausschlaggebend, heutzutage hat sich der Personalmarkt für den NGO-Bereich maßgeblich gewandelt. (siehe Kapitel 2.3.2.2.2) Auch wenn für die Tätigkeit in einer NGO ein akademischer Abschluss nicht immer Voraussetzung ist, zeigt die Praxis dennoch, dass überwiegend AkademikerInnen in NGOs arbeiten (Interview #D): „Explizit [...] nicht, aber implizit

arbeiten bei uns nur Akademiker[Innen]. Ich glaube es kommt auch da her, dass sich für unsere Arbeit ausschließlich Akademiker[Innen] interessieren.“

Bei den Interviews stellte sich heraus, dass in allen NGOs ein sehr hoher Prozentanteil von AkademikerInnen beschäftigt ist (vgl. Interview #A, #B, #C, #D, #E, #F). Denn Professionalisierung im Personalmanagement führte zunächst zu einer fachlichen Arbeitsteilung, die auch ausgebildete ExpertInnen benötigte. Diese sollten einerseits ein spezifisches Wissen und Interesse für einen bestimmten Bereich vorweisen, andererseits aber auch logisches Denken und organisatorisches, inhaltliches Arbeiten (vgl. Interview #B, #C). Ein akademischer Abschluss ist allerdings nicht die elementarste Voraussetzung für die Mitarbeit in einer NGO: „Akademisch kann ein wichtiges Kriterium für bestimmte 'Überblicksarbeiten' sein und kann massiv unterstützen - ist aber keinesfalls der Grund für jeden Tätigkeitsbereich und Verantwortungsbereich.“ (Interview #C)

Die wesentlichste Eigenschaft von NGO-MitarbeiterInnen sei das persönliche Engagement (Interview #F) und nicht primär der akademische Abschluss (Interview #E): „[...] [W]ichtig ist der Enthusiasmus, die Persönlichkeit und die Verlässlichkeit und Teamfähigkeit, das muss in das ganze Gefüge hineinpassen. [...] Es muss das Herz dabei sein und man muss wirklich genau arbeiten, flexibel sein und alle Voraussetzungen mitbringen, um in einem kleinen Team bestehen zu können.“

Die Praxis zeigt, dass NGOs aufgrund der gestiegenen inhaltlichen Arbeit, die gewisse wissenschaftliche Kenntnisse voraussetzt, dennoch AkademikerInnen bevorzugen. NGOs unterscheiden sich allerdings den Interviewten zufolge von Unternehmen darin, dass AkademikerInnen nicht ausschließlich ein akademisches Knowhow, sondern auch über ein hervorragendes Selbst-Engagement verfügen sollten, das enorm wichtig für die Tätigkeit in der NGO-Branche ist.

Personalakquise

Nicht nur die Qualität der Ausbildung hat sich den theoretischen Erkenntnissen zufolge verändert, sondern auch die Personalanwerbung bzw. das Personalauswahlverfahren. In einer kleinen NGO aber, in der vorrangig ehrenamtliche MitarbeiterInnen beschäftigt sind, spielen formelle Prozesse zur Personalakquise kaum eine Rolle (Interview #F). Hier ist es überwiegend der Bekannten- und Freundeskreis, der sich für die Mitarbeit interessiert (ebd.):

Es kommt der Punkt, wo man sagt, macht jemand mit, dann hat ein weiterer Freundeskreis mitgemacht. Dann ein Kreis, den man aus seinem Leben kennt, der das mutig und gut gefunden hat und [...] die Leute fangen an dafür zu kämpfen, dafür zu arbeiten - das ist wirklich das Großartigste an dem Ganzen.

Die Situation von kleinen NGOs ist also häufig von ihrem unmittelbaren Umfeld abhängig und stützt sich meistens auf das Eigeninteresse und Selbst-Engagement von Menschen, die ihre Arbeit aus eigenem Antrieb und auf ehrenamtlicher Basis anbieten.

In einer größeren NGO werden in Bezug auf die Personalanwerbung professionelle Züge ersichtlich. Je größer eine NGO wird und je mehr Wettbewerb zwischen NGOs entsteht, desto professioneller arbeitet sie und desto höher werden auch die Anforderungen für eine Einstellung (vgl. Interview #A, #B, #D). Das Qualifikationsprofil ist somit aufgrund des erhöhten Bedarfs an fachlichen Spezialisierungen und Erfahrungen stark gestiegen (Interview #B).

Darüber hinaus sind ExpertInnen für eine NGO ebenso notwendig, um effizienter zu arbeiten. Hierbei argumentierte ein Befragter (Interview #E): „Es ist auf jeden Fall großer Bedarf an fachlichen Kräften da, weil sonst kann man nicht in der NGO-Szene mithalten.“ Besonders die kleineren der befragten NGOs haben Probleme professionelle Fachkräfte anzuwerben, weil diese meist ein sehr hohes Gehalt verlangen, das sich nur wenige NGOs tatsächlich leisten können (ebd.).

Ein Befragter betonte weiters, dass die Einstellung eines/einer eigenen PersonalreferentIn hilfreich sein kann, der/die mit entsprechender Qualifikation sich einzig auf diesen Bereich konzentriert. Diese sind zudem an bestimmte Richtlinien und Vorgaben gebunden, die mehr Transparenz und Professionalität verleihen. (Interview #A) Demzufolge orientieren sich NGOs bereits genauso wie Unternehmen an strengen Einstellungsverfahren, um den Rekrutierungsprozess möglichst professionell zu gestalten.

Ähnlichkeit/Unterschied zu Unternehmen

Diese Verfahren wurden in jenen befragten NGOs, die Regelungen für die Personalakquise haben, sehr ähnlich bzw. gleich wie in einem Unternehmen angewendet (Interview #B):

Wir sehen da überhaupt keinen Unterschied, [...] wir haben einen ganz klaren Rekrutierungsprozess, es gibt Anforderungsprofile, es gibt Stellenprofile, wir schalten die Inserate online und zum Teil in Printmedien. Es gibt ein ganz klares Auswahlverfahren mit HR, die die Erstauswahl betreibt, es gibt Erstgespräche mit den indirekten Vorgesetzten und es gibt eine zweite Runde, wo mehrere KandidatInnen gemeinsam mit einer Runde von Führungskräften ein offenes Gespräch führen. [...] Also wir haben einen sehr klar strukturierten Prozess [...].

Hinsichtlich der tatsächlichen Einstellung einer Person existieren allerdings trotz ähnlicher Abwicklungs- bzw. Verfahrensprozesse weiterhin Unterschiede zwischen NGOs und Unternehmen (Interview #E): „Ich denke man schaut mehr auf das Menschliche und auf die sozialen Kompetenzen, was jeder[/jede] einzelne[R] mitbringt. Für mich ist die Persönlichkeit wichtig und entscheidet, ob ich jemanden einstellen kann oder möchte.“ Auch wenn in einem Unternehmen Sozialkompetenz als ein zentrales Einstellungskriterium gilt (Böck 2010: 255), stellen Motivation und Selbst-Engagement die wesentlichsten Eigenschaften für die Mitarbeit in einer NGO dar. Ein Befragter äußerte sich dazu folgendermaßen (Interview #A, Hervorhebung durch die Verf.):

Was natürlich die Anforderungen betrifft gibt es schon Unterschiede, aber insofern auch keinen Unterschied, weil die Anforderungen unterschiedlich sind. Aber in diesem Bereich ist sicherlich die *Grundmotivation* sehr ausschlaggebend, weil natürlich der Zweck oder die Verfolgung eines gemeinsamen Zweckes im Vordergrund steht.

Das heißt, dass sich die Arbeitsmotivation von NGO-MitarbeiterInnen aufgrund ihrer Identifikation

mit der Ideologie und den ideellen Zielen der Organisation grundsätzlich von der von MitarbeiterInnen eines Unternehmens unterscheidet.

Gehalt

Die Frage des Gehaltes bildet in der Theorie einen viel diskutierten Widerspruch (vgl. Kapitel 2.1.1.4). Es heißt, dass jene Personen, die eine Tätigkeit in einer NGO anstreben, meist ein geringeres Gehalt in Anspruch nehmen, obwohl sie sich wegen ihrer Ausbildung und guten Arbeitserfahrungen für eine höhere Bezahlung qualifizieren würden. In der Theorie wurde kritisiert, dass NGOs nicht mehr finanzielle Mittel für eine gut ausgebildete Fachkraft aufwenden, weil sie einen möglichst hohen Prozentanteil davon direkt in die Projekte einfließen lassen wollen. Ihre Rechtfertigung liegt im möglichen Verlust der Legitimation gegenüber den SpenderInnen. Hier liegt der Widerspruch, denn um professionell arbeiten zu können, benötigt eine NGO mehr spezialisierte Fachkräfte mit guten Kontakten und Erfahrungen (Interview #C, #E). Jedoch sind diese mit den finanziellen Mitteln, die einer NGO generell zu Verfügung stehen, kaum bezahlbar (Interview #E).

In der Praxis hat eine professionell arbeitende NGO häufig einen höheren Anteil an Administrationskosten, als SpenderInnen meist annehmen. Die MitarbeiterInnenbezahlung fällt aber dennoch nur durchschnittlich aus. Sogar von der Geschäftsführungsebene wird ein höheres Gehalt für NGO-MitarbeiterInnen erwünscht (Interview #A), allerdings ist der finanzielle Rahmen einer NGO weiterhin zu gering, um beispielsweise das Gehaltsniveau eines Unternehmens zu erreichen (Interview #C):

Sie müssen auch im NGO-Bereich nicht Hungerleiden. Ich denke, dass der NGO-Sektor nicht mehr ganz so weit weg [...] von der Industrie [ist]. Ganz sicher können wir nicht [...] mit Spitzenpositionen [mithalten]. Wenn Sie sich im NGO-Bereich umschauen, werden Sie kaum jemanden finden, der mehr als 4000 Euro als Geschäftsführer[In] verdient - da lachen Ihnen Bankdirektoren ins Gesicht. Ich denke, dass wir für die Mitarbeiter[Innen] konkurrenzfähig sind und Sie haben immer den absoluten Mehrwert der hohen Motivation, der hohen Sinn-Gebung der Arbeit.

Für den Großteil der Befragten war die Erstmotivation für die Bewerbung um eine NGO-Stelle jedoch nicht die Bezahlung, sondern der sinngebenden Charakter der Arbeit (Interview #A, #B, #C, #F). Dies bildet auch einen Pluspunkt gegenüber Unternehmen (Interview #C): „Geld als Motivation in der NGO ist praktisch tot. Sie können mit Geld die Motivation nicht ersetzen.“ NGO-MitarbeiterInnen interessieren sich oft wegen dem Inhalt der Aufgabenstellung für eine NGO-Tätigkeit, weshalb sie wohl einen persönlicheren und engagierteren Einsatz für die Organisation zeigen, als eventuell MitarbeiterInnen eines Unternehmens.

In einer auf ehrenamtlicher Basis arbeitenden NGO spielt Geld bzw. das Gehalt eine weitaus geringere Rolle. Hier setzen MitarbeiterInnen häufig sogar ihre eigenen privaten finanziellen Mittel für die NGO ein. Trotzdem sind sie mit Leidenschaft und festen Willen dabei, die NGO zu unterstützen, was einen unersetzbaren Wert darstellt. (Interview #F)

Im theoretischen Teil richtete sich eine Frage im Rahmen der NGO-Rechtsform an die Bezahlung von NGO-MitarbeiterInnen: Rechtfertigen fehlende finanzielle Mittel eine geringe Bezahlung, obwohl mittlerweile ein hoher Anspruch an Ausbildung und Erfahrung für NGO-MitarbeiterInnen entstanden ist? Zuerst muss festgehalten werden, dass das Gehalt in allen befragten NGOs, ob mehr oder weniger professionalisiert, eine geringere Relevanz für die Tätigkeit in einer NGO bedeutet (Interview #A, #B, #C, #D, #E, #F).

Dennoch ist die Forderung nach einer höheren Bezahlung heutzutage berechtigt. Denn, wie die Interviews zeigten, sind vorrangig AkademikerInnen in NGOs beschäftigt und auch der Bedarf an ExpertInnen ist gestiegen, wodurch eine adäquate Bezahlung gerechtfertigt wäre. So äußerte sich ein Befragter, dass es „insgesamt schon eine gewisse Spannung zwischen den gestiegenen Ansprüchen und den nicht so stark gestiegenen Gehaltsniveaus“ (Interview #A) gibt. AkademikerInnen, die in die NGO-Branche gehen wollen, wissen jedoch, dass die Mittel knapp sind (Interview #A) und der größte Anteil davon direkt in die Projekte oder Programme flossen. Deswegen nehmen jene, die sich zur NGO-Arbeit entschließen, auch eine geringere Bezahlung in Kauf, selbst wenn sie in einem kommerziellen Unternehmen deutlich mehr erhalten würden.

Zudem ist die stark sinngebende Arbeit der NGOs häufig attraktiver als die eines Unternehmens (Interview #A, #C, #F), vor allem bei älteren Personen, die bereits eine längere Karriere in der Privatwirtschaft hinter sich haben (Interview #C). Ein Interviewpartner meinte hierzu, dass genau aus diesem Grund mehr Personen vorrangig im Führungsbereich von Unternehmen in NGOs wechseln (ebd.):

Im Führungsbereich erlebe ich ganz krass das Gegenteil, dass Führungspersonen, die in der 'Midlife-crisis' sind, in einer Umbruchsituation und eher 'gesettelt' sind, dass die leer laufen in ihren hochdotierten Verantwortungen und freudig mit 40 oder 45 den Ruf in eine NGO aufnehmen und dort für einen Bettelohn - im Vergleich zu dem was sie vorher verdient haben - aber mit einer ganz hohen Sinn-Gebung etwas tun, wo sie sich in den Spiegel schauen können.

Festzuhalten ist außerdem, dass die auf rein ehrenamtlicher Basis arbeitenden NGOs grundsätzlich keine Gehälter bis nur sehr wenige finanzielle Aufwandsgegenleistungen anbieten können (Interview #F), da ihr finanzieller Rahmen dies nicht zulässt.

Auch wenn sich die NGO-Gehälter in einem guten Mittelbereich befinden, seien sie den Interviewten zufolge dennoch zu gering (Interview #A, #B, #C). Die Gehaltssituation in NGOs wird sich aber in Zukunft eher nicht ändern (Interview #A):

Also in aller nächster Zeit nicht, vielleicht wenn sich der Arbeitsmarkt wirklich stark verändert. Es kommen ja die geburtenschwächeren Jahrgänge, also momentan ist es so, dass es an und für sich im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit, wo Einsparungen gemacht worden sind, wenig Arbeitsplätze und viele Arbeitssuchende gibt. Wenn es umgekehrt wäre, würde sich das eher ändern. [...] Es gibt zunehmend auch Kollektivverträge in dem Bereich, [...] die haben aber zu keiner entscheidenden Erhöhung der Gehälter geführt.

NGOs halten somit den Anspruch für ein höheres Gehalt als gerechtfertigt, jedoch schränken finanzielle Restriktionen dies weiterhin ein. Der hohe ideelle Wert der NGO-Arbeit wird hingegen als persönlicher Vorteil für die NGO-MitarbeiterInnen im Gegensatz zur Arbeit eines Unternehmen

betrachtet. Zu beachten ist hier aber, dass die Kritik der Theorie, welche die finanziellen Volumen von NGOs für groß genug hält, um auch „ähnliche“ Gehälter wie in Unternehmen zu zahlen, in dieser Untersuchung, als Illustration der Situation der NGOs in Österreich, nicht zutrifft.

3.4.1.3 Verwaltung

Das Rechnungswesen und Finanzmanagement ist in allen NGOs ein hoch professionalisierter Bereich (Interview #A, #B, #C, #D, #E, #F). Dies liegt meist daran, dass eine gesetzliche Prüfung für jegliche NGO verpflichtend ist (siehe Kapitel 2.3.2.2.7). Jedoch werden die von der Vereinsbehörde geforderten Daten nicht immer für die Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Erst mit der Einführung des Spendengütesiegels wurden langsam die Zahlen der Finanzen in NGOs veröffentlicht (Interview #B): „Viele Prozesse, viele Strukturen, viele Abläufe wurden schon gelebt, und das [Spendengütesiegel] war der erste Schritt, wo man das mal verschriftlicht hat, Prozesse klarer strukturiert und abgebildet hat, das war der erste große Professionalisierungsschub.“

Viele der befragten NGOs betrachteten die Publikation ihrer Finanzen als notwendig, damit den SpenderInnen gezeigt wird, was mit ihren Geldern passiert (Interview #A, #B, #C, #D, #E, #F). Transparenz in der Mittelherkunft und Mittelverwendung ist für NGOs von hoher Bedeutung, so meinte ein Interviewpartner (Interview #C):

Ich bin ein großer Verfechter der Transparenz, das ist das A und O für die NGOs. Ich verkaufe ja nichts und muss dem der in mich investiert als NGO [...] irgendeinen Nutzen geben – so läuft es immer auf Nutzen hinaus. Alles andere ist nicht relevant, es muss der der spendet auch einen Nutzen darin sehen. Den sieht er nicht so, als wenn er ein Leib Brot oder ein Fahrrad kauft. Das ist eine andere Art von Nutzen - ein Wohlfühlen, ein positives Rückbindungsgefühl - und dafür muss ich auch weit mehr, als die produzierenden Unternehmen oder auch Versicherungsunternehmen 'klar machen', wofür dieses Geld verwendet wird.

NGOs sind im Vergleich zu Unternehmen noch weitaus stärker dazu verpflichtet ihre Jahresabschluss- und Finanzberichte möglichst transparent zu gestalten. Wenn es sich jedoch um eine NGO handelt, in der die finanziellen Lasten größtenteils von den NGO-MitarbeiterInnen selbst getragen werden, erscheint dies weniger wichtig (Interview #F).

Ein Problem, mit dem NGOs immer noch zu kämpfen haben, ist, dass SpenderInnen glauben, ihre Gelder kämen direkt und alleinig den Projekten zu Gute. Trotz transparenter Finanzpläne ist diese Haltung noch weit verbreitet, wie zwei Befragte argumentierten:

Dass das nicht sein kann in einer professionellen Organisation, wissen wir alle und trotzdem hängen wir es jetzt nicht die große Glocke. Den die Erwartungshaltung ist, dass wir eine heile Welt finden, wo alle ehrenamtlich arbeiten und keiner wirklich bereit ist zu sagen: 'Ja aber es ist klar, damit geholfen werden kann, müssen auch Leute da sein, die ihre Lebenszeit dafür aufwenden, dass geholfen wird und die müssen leben, mit ihren Kindern und ihrer Wohnung.' Da gibt es eine ganz geringe Bereitschaft, das offensiv aufzunehmen. (Interview #C)

Es hängt davon ab, ob es förderlich ist, um neue Spender zu akquirieren. Manchmal kann es auch nicht förderlich sein, wenn eine Oma zehn Euro spendet, dann möchte sie gern, dass zehn Euro auch da unten ankommen und nicht, dass 10 Euro oder neun Euro in die Verwaltung rein rinnt, was aber auch ab und zu der Fall ist. (Interview #E)

Wenn eine NGO einen größeren Wirkungsgrad erzielen möchte, so ist eine 100-prozentige Einsetzung

der Gelder für die Projekte meist nicht möglich. NGO-MitarbeiterInnen benötigen ebenso finanzielle Mittel um ihre Lebenskosten zu decken, daher ist es unabdingbar, dass ein gewisser Teil der Spenden bei einem höheren Professionalisierungsgrad auch für interne Zwecke wie Organisationsaufbau bzw. Strukturertalt aufgewendet wird. Weniger professionalisierte NGOs hingegen, so zeigen die Befragungen, haben zwar einen geringeren Verwaltungsaufwand, können allerdings nur in geringem Ausmaß etwas bewirken (Interview #C, #F).

3.4.1.4 Marketing

Veränderung der Professionalität

In den letzten zwanzig Jahren hat sich vor allem im Marketing-Bereich der Anspruch an Professionalität deutlich verändert. Die Interviews bestätigten auch, dass NGOs erkannt haben Bereitschaft zur Unterstützung zu zeigen, um ihre Ziele zu erreichen (Interview #B, #C). Ein effizient gestaltetes Marketing ist für eine NGO, die professionell arbeiten möchte, unumgänglich, da ansonsten die Akquirierung der Spendengelder schwierig wird. Ein Befragter meinte dazu (Interview #E): „[I]ch bin selbst drauf gekommen, dass Marketing alles ist. Ohne, dass ich eine Million investiere, bekomme ich keine zweite zurück.“

Darüber hinaus sahen einige der befragten NGOs das Marketing als den am stärksten professionalisierten Bereich an (Interview #A, #B, #C). Hierfür wenden sie häufig ein Mix von unterschiedlichen Marketingkanäle an. So stützen sich NGOs heute, die anfangs nur „Direct-Marketing“ betrieben haben, vermehrt auch auf den Online-Bereich (*Social Media*) um Spenden zu akquirieren (Interview #B).

Unterschied/Ähnlichkeit zu Unternehmen

Dem Großteil der Befragten zufolge ähneln NGOs, egal wie hoch sie professionalisiert sind, im Bereich des Marketings zweifellos Unternehmen (Interview #A, #B, #D, #E). Das Wort Marketing wird dabei lediglich durch das Wort Fundraising ersetzt, wie ein Befragter meinte (Interview #B):

Wir setzen die gleichen Tools ein, da gibt es wohl mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede. Es gibt wahrscheinlich unterschiedliche Schwerpunkte, wir haben unsere ganz stark im 'Directmedienbereich'. [...] Aber im Grunde genommen geht es im Marketing einfach immer darum zu sagen, dass wir ein sehr gutes Produkt haben, das wir gut, [...] ich sage unter Anführungszeichen, 'verkaufen' - es ist so.

Es wird somit kein Produkt verkauft, aber, das was NGOs wichtig ist, also zum Beispiel die Verbesserung der Lebenssituation von Dritten, wird vermarktet um die festgelegten Ziele zu erreichen.

Ein Interviewpartner äußerte, dass es ausgeschlossen ist, im Marketing-Bereich nicht ebenso professionell wie ein Unternehmen zu arbeiten, denn „[m]an muss professionell aufgestellt sein, weil

wenn ich mit schlecht gestalteten Unterlagen in die Bevölkerung raus gehe, dann zeigt das sofort 'Unprofessionalität'." (Interview #E) Marketing einer NGO funktioniert genauso wie in einem Unternehmen, wobei das was „verkauft“ wird keinen profitbringenden, sondern einen sozialen bzw. gemeinschaftlichen Wert darstellt.

Öffnung zum Markt

Damit die NGO-Arbeit in Zukunft mehr Effektivität erlangt, erwarten Studien wie von SustainAbility (siehe Kapitel 2.3.2.2.3) eine verstärkte Öffnung der NGOs zum Markt. Ein Interviewpartner argumentierte diesbezüglich, dass NGOs bereits als ein Teil des Marktes im Sinn von Angebot und Nachfrage bestehen und daher, um ihre Tätigkeit in diesem Rahmen aufrechtzuerhalten, sich mit dem Markt ständig weiterentwickeln (Interview #C). Ein anderer nannte dazu als Beispiel die Installation einer Abteilung für Großspendenaktionen, die mit einem *Keyaccountmanagement* eines Unternehmens vergleichbar ist. Diese beschäftigt sich nicht nur mit dem Fundraising für PrivatspenderInnen, sondern erstellt auch Kontakte zu Großspendern, Firmen und Einzelunternehmen für Spenden-Kooperationen. (Interview #B) Demzufolge ist eine weitere Öffnung bzw. Adaption von Tools aus dem marktwirtschaftlichen Bereich nicht auszuschließen und sollte von mehr NGOs begrüßt werden.

Risiko: Verlust der Basisnähe und Glaubwürdigkeit

Ein sehr intensiv betriebenes Marketing wurde in der Literatur allerdings auch kritisch betrachtet (vgl. Frantz/Martens 2006). Es bestehen Befürchtungen, dass dadurch ein Verlust der Glaubwürdigkeit der Botschaft und der Basisnähe entsteht. In den Befragungen wurde diese Kritik unterschiedlich interpretiert, einer erkannte darin ein gewisses Risiko für die Basisanbindung und Glaubwürdigkeit der Organisation (Interview #A), ein anderer sah jedoch keine Gefahren (Interview #B):

[...] [W]enn das Marketing schon sehr [...] [dominiert], kann es natürlich sein, dass die ideellen Zwecke etwas nach hinten rücken. Also einerseits zeigt sich dies darin, dass sich das Profil einer Organisation tatsächlich verändert um marktkonformer [...] zu sein und andererseits auch in der Darstellung von Dingen, [...] wo andere Dinge wie die ideellen Werte verloren gehen.

Ich glaube nicht, dass [...] [durch Professionalisierung im Marketing] die Glaubwürdigkeit darunter leidet, ich glaube was sehr wichtig ist ist, dass man trotz einer gewissen Größe und Professionalität die Spenderbindung und die Beziehung zum/zur Spender[/der Spenderin] nicht verliert [...]. Auch wenn wir jetzt sehr groß sind, gibt es für uns gewisse Marketing-Tools, die für uns ganz wichtig sind. Das sind Dankbriefe und Danktelefonate, wo wir bei Spendern und Spenderinnen persönlich anrufen, um uns bei Ihnen zu bedanken. Das sind Möglichkeiten, wo wir Raum schaffen, dass Spender und Spenderinnen uns kennenlernen können und unsere Arbeit und wir auch über unsere Arbeit kommunizieren und berichten.

Wenn der Marketing-Bereich eine sehr starke Ausrichtung in der Organisation erhält, kann es passieren, dass die Basisnähe und Glaubwürdigkeit der Organisation verringert wird. Wenn allerdings gezielt bestimmte Grenzen und Methoden gesetzt werden, die dies verhindern bzw. einschränken,

erhalten die Risiken keine Relevanz mehr.

Der Erhalt der Basisnähe wurde in der Theorie als ein wichtiger Aspekt beschrieben, denn die Basis, also die SpenderInnen und die Zielgruppen, bildet jene zivilgesellschaftliche Grundlage, die die Tätigkeit einer NGO erst ausmacht. Die Gefahr ist groß, dass diese durch zu professionelle bzw. zu marktkonforme Werbung verloren geht und das Gefühl verschwindet, warum SpenderInnen dieser bestimmten Organisation ihr Geld geben und nicht einer anderen oder es nicht für beispielsweise ein weiteres Kleidungsstück ausgeben (Interview #B). Gerade für hoch professionalisierte NGOs, denen oftmals vorgeworfen wird sehr kommerzialisierte Werbung zu betreiben, ist es sehr entscheidend ihren Marketing-Bereich mit einer gewissen Sensibilität zu gestalten, die es nicht zulässt, dass sie ihre Nähe zur Basis verlieren.

3.4.1.5 Projektplanung

Die Projektplanung erlebte in den letzten 20 Jahren ebenso einen Welle erhöhter Professionalität und Strukturierung, die sich beispielsweise in der Nutzung von standardisierten Planungsinstrumenten zeigt (siehe Kapitel 2.3.2.2.4). Wie stark diese Tools ausgeprägt sind, hängt jedoch von der Größe der Organisation und deren Notwendigkeit ab (Interview #A):

[...] [D]a gibt es noch immer sehr viele kleine, wo sich gar nicht viel tut - die sich in den letzten 20 Jahren nicht viel verändert haben und auf sehr einfacher Basis irgendetwas unterstützen. Bei uns zum Beispiel ist in diesem Bereich unheimlich viel geschehen. Wir waren früher eigentlich auch mehr eine Art Geld-Weiterleitungsorganisation und sind wirklich zu einem *Agency*-Profil gewechselt, wo wir von Länder-Strategien angefangen über Projekt- und Programmplanung mit Partner[Innen] genaue Richtlinien für Projektabwicklungen usw. haben.

In einer kleineren, weniger stark professionalisierten Organisation finden diese Projektplanungs-Tools und -strategien aufgrund ihres kleineren Tätigkeitsrahmens nur geringe Verwendung und sind daher weniger relevant (Interview #F). In NGOs, in denen sehr stark Professionalisierung Einzug gehalten hat, werden diese wiederum häufig benötigt um klare Abläufe in der Projektplanung zu erzielen und ein gewisses Maß an Transparenz gegenüber ProjektpartnerInnen sowie -verantwortlichen zu gewährleisten (Interview #B). Zudem erleichtern diese Prozesse die Planung und schaffen einen Überblick, der für die Gesamtorganisation einer NGO äußerst hilfreich ist (Interview #B, #C, #F). Eine der neusten Entwicklungen ist diesbezüglich beispielsweise die Erstellung von Sicherheitsrichtlinien für Projektreisen oder strukturierte Projektauswahlverfahren (Interview #A).

Die Professionalisierung in der Projektplanung hat allerdings auch Kritik mit sich gezogen: In der Literatur wurde argumentiert, dass die Festlegung von operationalisierbaren Zielen für NGOs schwierig ist, da dies die Messung von Erfolg impliziere und Vision bzw. Mission nur schwer messbar wären (vgl. Appel 2009). Außerdem sei die Art Erfolgsüberprüfung wie in einem Unternehmen zum Beispiel, die sich an monetären Werten orientiere, nicht für eine NGO anwendbar (ebd.: 51). Die Hälfte der Interviewpartner gingen jedoch davon aus, dass Ziele sehr gut messbar sind (Interview #E,

#C, #D). Die Abwicklung von Projekten bzw. die Erreichung der Ziele sind eventuell nicht immer mit der gleichen Routine zu schaffen wie in einem Unternehmen, dennoch sollen unvorhersehbare und plötzliche Ereignisse nicht eine vorzeitige Beendigung des Projektes bewirken (Interview #E):

Man ist, glaube ich, etwas flexibler, wenn man auch auf die Ursachen schaut. Wir halten nicht nur stur an Zahlen fest, sondern versuchen aufs Ganze zu gehen. Sehr oft beginnt mein Projekt und dann passiert eine Hungerkatastrophe und dann kann ich in diesem Fall mein Ziel nicht erreichen. Ich werde das Projekt trotzdem nicht abgrenzen und versuchen es mit allen Mitteln durchzubringen.

Möglicherweise ist die Vision oder Mission einer NGO wie beispielsweise die Verlangsamung des Klimawandels nicht mit fest definierten Zielen erreichbar. Dennoch sind Ziele, die sich in einem realisierbaren Rahmen befinden, durchaus umsetzbar und folglich auch wie in einem Unternehmen messbar.

3.4.2 Professionalisierung der Arbeitsweise

Nicht nur die Organisationsstruktur, sondern auch die Arbeitsweise von NGOs hat Professionalisierung erlangt. Diese Kategorie wird folglich in Projektarbeit, Kooperation und Vernetzung sowie in Effektivitätskontrollen unterteilt.

3.4.2.1 Projektarbeit

Die Professionalisierung der Projektarbeit zeigt sich vornehmlich anhand von standardisierten Arbeitsprozessen und formell festgelegten Planungsinstrumenten (siehe Kapitel 2.3.2.2.4), wie Länderstrategien, Qualitätskriterien oder Partner-Assessments (Interview #B). Der Großteil der Interviewten beschrieb diese Standardisierung als einen wesentlichen und wichtigen Schritt, der für eine professionell arbeitende NGO notwendig ist und ihre Arbeit zudem erheblich erleichtert (Interview #A, #B, #C, #E). So meinte ein Befragter (Interview #C): „Sobald ich so viel Spendenaufkommen habe, dass ich wirklich Projekte auswählen kann, Projektanträge machen kann, gezielt Projekte suchen kann, dann kann ich in der Projektabteilung standardisierte Tools einsetzen, die unendlich viel Arbeit abnehmen.“

Ab einer gewissen Größe braucht eine NGO vorgefertigte Prozessabläufe und Instrumente, denn bei zunehmender Projektanzahl ist es nicht mehr möglich jedes Land bzw. jede Zielgruppe anders zu behandeln. Außerdem definieren diese Standards, wann welche Entscheidungsträger hinzugezogen werden, nach welchen Vorgaben bzw. Kriterien die Projekte ablaufen und welche Strategien für welche Länder festgelegt werden. (Interview #B)

Dabei besteht jedoch das Risiko von Überbürokratisierung und die Gefahr des Verlustes der Individualität der Projekte sowie eine geringere Kommunikation mit den Partnerländern (Interview #A, #B, #F). Ein Befragter argumentierte, dass Länderstrategien zum Beispiel eher als Schwerpunkte

und allgemeine Handlungslinien fungieren sollen, aber nicht zu starr formuliert sein dürfen. Flexibilität und Partnerorientierung sollten weiterhin primär bleiben. (Interview #A)

Darüber hinaus haben viele NGOs fünf-Jahres-Ziele, die zwar für deren formellen Abläufe erforderlich sind, jedoch zu wenig Kontrolle erhalten. Denn es ist unsicher, ob nach einer bestimmten Projektdauer noch der selbe Bedarf wie in der Planungsphase besteht. Dies wird in einer kleineren Organisation allerdings anders behandelt. Dort werden mittels persönlicher und direkter Verbindungen die Projektpartner bzw. Zielgruppen umgehend über mögliche Veränderungen der Projektumstände verständigt. (Interview #F)

Standardisierung ist somit bei größeren NGOs, die sehr viele Projekte betreuen, notwendig, da ansonsten der Überblick verloren geht und eine auf jedes Projekt individuell abgestimmte Projektabwicklung einen zu hohen Arbeitsaufwand mit sich bringt. Eine NGO braucht allerdings besondere Sensibilität um den Einsatz von Standardisierung und eine mögliche Verfehlung des Projektziels richtig abzuschätzen. Daher „[...] ist [es] sehr schwer zu standardisieren, auch wenn es in der Projektabwicklung vergleichbare Fälle gibt. Trotzdem fordern verschiedene kulturelle Vorgaben verschiedene *Approaches*.“ (Interview #E)

Die Ausprägung von Standardisierungsprozessen zeigt weiters, wie stark NGOs wiederum Unternehmen ähneln. Denn in letzteren sind strukturierte Abläufe zur Erreichung eines bestimmten Zieles durch formelle Angaben klar festgelegt (siehe Kapitel 2.3.1). Es muss hier jedoch festgehalten werden, dass, wie aus den Interviews hervorging, diese Prozesse in NGOs immer etwas komplexer verlaufen, weil auf inhaltlicher Ebene manche Projekte aufgrund von kulturellen, geographischen etc. Besonderheiten dennoch eine individuelle Behandlung benötigen und nicht nach den strengen Vorgaben abgewickelt werden können (Interview #B).

3.4.2.2 Kooperation/Vernetzung

Stellenwert von Kooperation/Vernetzung

In der theoretischen Untersuchung wurde Vernetzung und Kooperation ebenfalls als ein wesentlicher Schritt zu mehr Professionalität betrachtet. Zahlreiche NGOs haben sich bis jetzt bereits auf nationaler wie auch auf internationaler Ebene vernetzt oder kooperieren in Projekten. (siehe Kapitel 2.3.2.2.8) In den Befragungen wurden diese jedoch mit gemischten Gefühlen betrachtet, einige schrieben ihnen einen sehr hohen Stellenwert zu, andere hingegen waren skeptisch:

Ist natürlich schon speziell in Österreich wichtig, in einem sehr kleinem Land. Auch die Organisationen sind eher kleine Organisationen, ich würde sagen, es gibt keine einzige, die im internationalen Vergleich eine wirklich große Organisation ist. Wir sind sehr klein-strukturiert im NGO-Bereich und da spielt das natürlich in einem internationalen Bereich eine große Rolle um auch Vernetzungen zu suchen. (Interview #A)

Mehrere Teammitglieder vergrößern das Spektrum, die Sichtweise und dadurch können immer wieder neue Aspekte

beleuchtet werden. Wenn ich Kooperationen eingehe, werden dadurch auch die Ressourcen vergrößert wie personelle Ressourcen. Da kann man gut zuteilen und aufteilen, was ein großer Vorteil sein kann. Das Ganze ist auch mit einem größeren Aufwand in der Koordination verbunden - [...] darüber muss man sich im Klaren sein. (Interview #E)

Nationale und internationale Vernetzungen mit anderen Organisationen bieten also in einem kleinem Land wie Österreich einen fortschrittlicher Weg für mehr Professionalität und öffentliche Repräsentation. Dadurch werden neue Kontakte geknüpft und das Tätigkeitsfeld positiv beeinflusst. Wenn zudem in Projekten vernetzt gearbeitet wird, werden zwar die finanziellen Mittel und auch das Team vergrößert, allerdings wird es schwieriger einen Überblick zu behalten und die Organisationen gut aufeinander abzustimmen.

Kooperation/Partnerschaft mit Unternehmen

Kooperationen oder Partnerschaften von NGOs mit Unternehmen kennzeichnen eine sehr progressive Arbeitsweise von NGOs. Obwohl Unternehmen anfänglich eher die Rolle der Gegenspieler zu NGOs eingenommen haben, streben einige Unternehmen heutzutage auch eine kooperative Zusammenarbeit mit NGOs an. Zudem wird von KritikerInnen eine Beratung für NGOs von Unternehmen propagiert um ihre internen Organisations- und Arbeitsstrukturen zu verbessern. (siehe Kapitel 2.3.2.2.8)

Die Interviewpartner waren zum Großteil sehr positiv gegenüber Beratungen und Partnerschaften eingestimmt (Interview #C, #D, #E) und die Erfahrungen, die ein Unternehmen besitzt, wurden für NGOs sehr geschätzt (Interview #E): „Unsere NGO arbeitet im Endeffekt nicht anders als wie ein Profit-Unternehmen, plus für uns ist nicht der Profit das ausschlaggebende, sondern der Output, die Anzahl der Begünstigten. Wir können keinen Profit entgegennehmen, sondern investieren alles wieder in soziales Engagement.“

Aber auch das professionelle Knowhow eines Unternehmens, kann sich als sehr wirksam für eine NGO erweisen (Interview #D):

[...] [W]as Professionalisierung und Arbeitseffizienz anbelangt, findet sich dies in der Verwaltung und in der Finanzadministration, vielleicht teilweise auch im Marketing und in der Spendenwerbung. Man muss aber schon immer den Hintergrund haben, dass es bei NGOs und EZA-Organisationen um mehr geht als nur ein Produkt zu verkaufen. Es geht darum, eine Beziehung zu Spender und Spenderinnen einzugehen. Ich glaube schon, dass da private Organisationen einiges an Wissen einbringen können.

Das heißt, dass NGOs kein profitbringendes Ziel verfolgen und kein Produkt verkaufen wollen, sondern durch ihre Tätigkeit das Leben anderer positiv begünstigen bzw. unterstützen.

An dieser Stelle wird klar, dass sich NGOs in ihren internen Strukturen nicht stark von Unternehmen unterscheiden. Die Forderung nach mehr professioneller Beratung durch Unternehmen bestehe laut einem Befragten bereits seit 30 Jahren (Interview #C). Dieser formulierte sehr deutlich, dass NGOs die Professionalität von Unternehmen stark benötigen (ebd.):

Ich glaube, dass von der Innenansicht sich Unternehmensführung und NGO-Führung nicht unterscheiden. [...] Die Strukturen, gerade wenn ich das Marketing und die Finanzorganisationen anschau, wäre es für viele NGOs sehr hilfreich, wenn sie sich Rat aus der industriellen, wirtschaftlichen Praxis holen würden, weil die Arbeitsgliederung genau die Gleiche ist. Sich vor zu machen, dass eine NGO jetzt aus Lust und Liebe aufgebaut wäre, ist einfach ein Trugschluss.

Eine gegenseitige Kooperation sei sowohl für Unternehmen, als auch für NGOs lediglich ein Gewinn. Denn die Veränderung der Werthaltungen von bestimmten Unternehmen durch beispielsweise die Abschaffung von Kinderarbeit ist für die Öffentlichkeit von hoher Relevanz und daher auch für NGOs von Interesse. Außerdem wirkt sich eine Kooperation von NGOs mit Unternehmen auch auf die interne Strukturen von Unternehmen aus. (ebd.) Die Identifikation der MitarbeiterInnen mit ihrem Unternehmen verstärke sich zum Beispiel durch die Adaption eines Umweltzeichens oder sogar durch eine Kinderpatenschaft (ebd.): „Solche Sachen schweißen auch Mitarbeiter[Innen] zusammen und das ist natürlich auch etwas, das immer wichtiger als Unterscheidungsmerkmal von Firmen untereinander wird, nicht nur den Kunden, sondern auch den eigenen Mitarbeiter[Inn]en gegenüber.“ Das bedeutet, dass eine Zusammenarbeit von NGOs und Unternehmen einen Vorteil für beide darstellt, und nicht so wie in der Literatur kritisiert wird, die Glaubwürdigkeit der NGOs durch die profitorientierten Werte von Unternehmen verloren geht (vgl. Systemic Excellence Group 2009).

Manche Interviewpartner sahen allerdings in bestimmten Fällen wenig bis keinen Bedarf für eine Zusammenarbeit mit Unternehmen, wobei dies auch stark von der thematischen Ausrichtung einer NGO abhängt (Interview #A, #D). Einige NGOs nehmen weiterhin aufgrund ihrer Ideologie eine abgeneigte Haltung gegenüber einer Kooperation mit Unternehmen ein. Insbesondere wenn das Ziel einer NGO, wie meist im Umwelt- oder Menschenrechtsbereich, die Verhinderung einer bestimmten Tätigkeit eines Unternehmens ist (Interview #D). Dieser Ausgangspunkt zeigt folglich für diese NGOs eine gewisse Vorsicht im Umgang mit Unternehmen.

Einem anderen Befragten erschien eine Kooperation mit Unternehmen eher problematisch für die Erreichung der Ziele seiner Organisation und ziehe in erster Linie eine Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Basisinitiativen, da das primäre Ziel eine basisorientierte EZA sei (Interview #A). Dies heißt jedoch nicht, dass eine Kooperation generell abgelehnt wird (ebd.): „Wir sind sehr offen für die Zusammenarbeit - es gibt keine offizielle Gegenhaltung.“

Kooperationen mit Unternehmen werden also von den Befragten in Bezug auf Beratung und der gegenseitigen Unterstützung überwiegend positiv eingeschätzt. In Zukunft könnte gar eine Art „*Aid Industry*“ entstehen, die NGOs in den Marktsektor integrieren würde. Dennoch bewahren manche NGOs eine gewisse Skepsis zum Selbstschutz oder ziehen die Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Gruppierungen vor.

3.4.2.3 Effektivitäts-, Effizienz- und Erfolgskontrollen

Stellenwert von Effektivitäts-, Effizienz- und Erfolgskontrollen

Die Überprüfung der Effektivität, der Effizienz und des Erfolgs einer NGO erhielt in der Literatur einen sehr hohen Stellenwert (vgl. Systemic Excellence Group 2009). Diese Kontrolle macht eventuelle Problemstellen in der Arbeit einer NGO sichtbar und schafft Möglichkeiten für Verbesserungen bzw. Änderungen. Trotzdem könne die Messung von Erfolg nicht auf die gleiche Weise wie in Unternehmen erfolgen und sei weitaus schwieriger zu definieren. In der Theorie wurde argumentiert, dass NGOs, um den Verwaltungsaufwand möglichst gering zu halten, sehr wenig in Erfolgskontrollen wie Evaluierungen investieren. (siehe Kapitel 2.3.2.2.5)

Die Interviews zeigten, dass Effektivitätskontrollen beim Großteil der NGOs, ob wenig, mittel oder hoch professionalisiert, ein äußerst wichtiges Thema ist (Interview #A, #B, #C, #D, #E). Evaluierungen seien absolut notwendig und werden alle paar Jahre durchgeführt, um zu sehen, wo es Verbesserungspotenzial gibt (Interview #E). Ein Befragter meinte dazu, dass „[...] jede NGO, wie jedes andere Werk der Gesellschaft, [...] sich auf Finanzen zurückführen [lässt].“ (Interview #C) Evaluierungen sind folglich ein äußerst wesentlicher Bestandteil der NGO-Arbeit, denn ohne die Überprüfung der Effektivität ist es nicht absehbar, ob die Gelder sinnvoll eingesetzt worden sind (ebd.).

Messung von Effektivität, Effizienz und Erfolg

Evaluierungen sind zwar zu einem wichtigen Bereich für die NGO-Arbeit geworden, jedoch, wie aus den Befragungen hervorging, wird auch an der Messung der Wirksamkeit sowie an der Festlegung von adäquaten Indikatoren gezweifelt. Ein Befragter sah in der Messung der Finanzen eine Überprüfung der Effektivität eines Projektes, denn dies wird auf diese Weise ebenso bei anderen AkteurInnen der Gesellschaft, wie beispielsweise bei Unternehmen, durchgeführt (Interview #C).

Ein anderer argumentierte hingegen, dass die Schwierigkeit bei der Messung darin liege, dass die Wirksamkeit eines Projekts auf mehreren unterschiedlichen Ebenen stattfindet. So gibt es einerseits eine kurzfristige Wirksamkeit, weil auf sehr schnelle Weise mehreren Menschen geholfen werden kann, andererseits aber auch eine langfristige, nachhaltige Wirksamkeit, die tiefere und breitere Wirkung zeigt. Je nachdem, ist es komplexer diese Wirksamkeit zu fassen und zu messen. (Interview #B)

Insbesondere für NGOs, die sich sehr stark an ihren Partnern ausrichten und eher basisnah arbeiten, ist eine Messung der Wirksamkeit problematisch. Denn auch wenn Evaluierungen der einzelnen Projekte durchgeführt werden, haben sie keine übergeordneten, großen Wirkungsziele, weil deren

Erfolg umso schwieriger zu messen ist. Des Weiteren ist es im internationalen Vergleich nicht nur für kleine, sondern auch für größere NGOs schwierig, die Wirksamkeit ihrer Arbeit zu messen, zumal es dadurch zu viele unerwünschte Nebeneffekte gäbe. Eine NGO müsse hingegen realistische und bescheidene Konzepte zur Überprüfung der Wirksamkeit wählen. (Interview #A)

Dies bedeutet, dass breitere und größere Ziele einer NGO, die sich außerhalb des realistischen Bereichs befinden, nicht einfach messbar sind und daher eher vermieden werden sollten. Projekte, die einen kleineren Wirkungsbereich haben, also auch Möglichkeit zur Überprüfung des Erfolges geben, sollten aber stets evaluiert werden, um eventuelle Verbesserungen zu erreichen.

Ein weiterer Kritikpunkt der in den Interviews angebracht wurde, ist die Frage nach passenden Messindikatoren. Nicht alle Ziele in einem Projekt sind mit bestimmten Indikatoren messbar, weil soziale Veränderungen oftmals nicht anhand eines bestimmten Werts gemessen werden können (Interview #A):

[...] [A] Iso wenn ich [...] in einem Land in die Verbreitung von irgendwelchem Saatgut investiere, wo ich messen kann, wie der Hektarertrag steigt, dann kann ich das machen. Aber wenn ich eigentlich Basisinitiativen unterstütze, wo das Ziel ist, eine lebendigere Zivilgesellschaft [aufzubauen], dann kann ich natürlich auch hier etwas messen, aber es ist eher schwierig.

Ein anderer Befragter war ebenso skeptisch, ob eine Festlegung von Messkriterien für die NGO-Arbeit überhaupt möglich ist (Interview #D). Je nach Themenfeld einer NGO differiert der messbare Bereich. Manchen NGOs fällt es aufgrund ihrer Projektziele, die in Zahlen fassbar sind, leichter die Wirksamkeit zu überprüfen (Interview #E):

Eine 'Messbarkeit' muss gegeben sein, es wird sehr viel auch mit *Logframe* gearbeitet, wo auch eine zahlenmäßige Definition der Aktion festgelegt wird, [das] kann auch als *Controll-Tool* verwendet werden und man sieht nach der Operation, was zahlenmäßig herausgekommen ist. Jeder Spender[/jede Spenderin], jeder Sponsor [/jede Sponsorin] möchte sehen, wie vielen Menschen ich helfen kann und nicht etwas ungefähres wie, ich werde vielen Kindern helfen - das möchte ich nicht hören, sondern ich möchte hören, dass die 100 Euro 20 Kindern geholfen hat.

Dadurch wird in diesem Fall das professionelle Arbeitsprofil einer NGO unterstützt und die konkrete Zielerreichung dargelegt. Für andere NGOs gestaltet sich eine Messung der Projektziele, die nicht in messbaren Daten ausgedrückt werden können, eher problematisch. Folglich leidet die Glaubwürdigkeit gegenüber den SpenderInnen und SponsorInnen.

Problem: Finanzieller Aufwand

Aus der theoretischen Untersuchung ging hervor, dass Evaluationen in den meisten NGOs weniger häufig durchgeführt werden, weil durch einen höheren Verwaltungskostenanteil ein Glaubwürdigkeitsverlust befürchtet wird. Aus diesem Grund wird oftmals kritisiert, dass Evaluationen zu wenig Relevanz für NGOs besitzen. (siehe Kapitel 2.3.2.2.5) Die Interviews widerlegten dieses Argument jedoch. Auch wenn in bestimmten Fällen eine Messung schwieriger ist, erachteten die befragten NGOs die Überprüfung der Effektivität ihrer Arbeit als elementar für ein professionelles und

nachvollziehbares Auftreten (Interview #A, #B, #C, #D, #E, #F).

Gerade an der Finanzierung der Evaluierungen darf es nicht scheitern (Interview #E): „[E]ine gute Evaluierung kostet einige tausend Euro, auch das muss mit Spendengeldern bezahlt werden, auch das möchte der Spender[/die Spenderin] nicht unbedingt sehen, dass seine Spende für so eine Durchführung einer internen Kontrolle herangezogen wird.“ Den SpenderInnen sollte also klar sein, dass ein gewisser Teil ihrer Spende auch für Verwaltung, Administration und Organisation und nicht einzig für das Projektziel verwendet wird.

Risiko: Überevaluierung

Evaluierung kann allerdings auch zu gut gemeint sein und zur Überevaluierung führen (Interview #C), was eine Gefahr der Verfehlung des eigentlichen Projektziels mit sich zieht (Interview #D). In den Interviews beschrieb ein Befragter dies folgendermaßen (ebd.):

Wenn zu viel evaluiert wird, dann kann es sein, dass zu viel zerplückt wird und vielleicht Sachen, die ohnehin gut gelaufen sind, auch wieder nicht als optimal eingestuft werden, wo noch Verbesserungspotenzial bestehen könnte, und zudem nur auf die Verbesserung der Tätigkeiten passiert, aber gar nicht vielleicht im Sinne des Zieles. Es geht vielleicht darum immer besser und besser zu werden, aber gar nicht mehr in Bezug auf die Zielerreichung, was ist das, um was es letztlich geht.

Dies bedeutet, dass bei der Durchführung von Evaluierungen genügend Sensibilität beibehalten werden sollte, damit sich eine NGO nicht in den Projektdetails verliert, die zwar verbessert werden, allerdings weit von der Erreichung des Projektziels entfernt sind. Im Vergleich zu Unternehmen halte ich hier letztlich fest, dass sich NGOs in der formellen Gestaltung der Erfolgskontrolle ihrer Arbeit ähneln, jedoch inhaltlich stark differieren. Denn einerseits werden gewisse Projektziele nicht in Zahlen wiedergegeben und andererseits die Zielerreichung wegen zu hoher Konzentration auf die Verbesserung von Details vernachlässigt.

3.4.3 Einschätzung von Professionalisierung

Diese Kategorie greift nochmal speziell die Professionalisierung heraus: Darin untersuche ich anhand der Interviewergebnisse den Stellenwert von Professionalisierung und dessen negativen Entwicklungen, die durch Professionalisierung entstandenen Parallelen zu Unternehmen und die Schwachpunkte sowie Risiken von Professionalisierung für NGOs.

Stellenwert von Professionalisierung

Wie wichtig ist Professionalisierung tatsächlich in den befragten NGOs? Professionalisierung selbst wurde von allen befragten NGOs als eine wesentliche, zeitgenössische Notwendigkeit gesehen, ob

wenig, mittel oder hoch professionalisiert. Jede NGO legt jedoch den Grad der Professionalisierung etwas anders aus und interpretiert auch die Intensität in den einzelnen Bereichen oder Arbeitsschritten auf eine andere Weise. Manche NGOs, die einen kleineren Wirkungsbereich und nur weniger Mittel zur Verfügung haben, sind auch weniger professionalisiert. Wenn mehr Mittel vorhanden wären, so beschrieb ein Interviewpartner aus einer weniger professionalisierten NGO, wird damit zwar nicht beabsichtigt, dass sich die Organisation vergrößert, sondern, dass sie „[...] fester wird, tiefer und auf festen Beinen [steht] und möglicherweise so, dass sich [...] [im Projektland] selbst was generiert.“ (Interview #F)

Außerdem wurde von den befragten NGOs, die weniger professionalisiert sind, auch keine ablehnende Haltung gegenüber Professionalisierung eingenommen. Diese haben lediglich einen zu geringen finanziellen Rahmen um Professionalisierung in ihren Organisationen besser auszubauen. (Interview #C, #F) Ein Befragter schätzte Professionalisierung sehr pragmatisch ein (Interview #F): „Die NGOs, die professionell arbeiten, sind eh toll, manche Dinge können sie halt 'net'. Hauptsache es bewegt sich was. Ich glaube, helfen macht einfach stark. Und in der Konsumgesellschaft hat das einen genauso großen Wert wie hier und unten, es ist einfach notwendig zu helfen.“

Wie viel Professionalisierung benötigt eine NGO denn überhaupt um ihre Arbeit erfolgreich zu bewältigen? Ein Interviewpartner schilderte die notwendige Ausprägung von Professionalisierung folgendermaßen (Interview #D):

Es kommt auch auf das Ziel der Organisation an - wenn wir von einer NGO ausgehen, die ähnlich konzipiert ist wie wir, dann ist es schon wichtig, wie viele Menschen ich mit meinen Themen erreiche und auch eine dementsprechende Professionalisierung zu haben. Im Prinzip ist es für alle Bereiche, in denen NGOs arbeiten, wichtig für ein bestimmtes Niveau an Professionalisierung zu sorgen. Die Frage ist, ob es in dem Bereich noch wichtig ist, sich weiter zu professionalisieren oder, ob es mit dem vorhandenen Professionalisierungsgrad reicht die gesetzten Ziele zu erreichen und erfüllen.

Das heißt, dass je nach den Zielen und der Größe einer NGO auch nur ein bestimmtes Ausmaß an Professionalisierung benötigt wird, da lediglich die Zielerreichung für ein effektives Arbeiten wichtig ist. Somit ist diese entscheidend für jede NGO, nur ihre Ausprägung ist unterschiedlich und abhängig von den finanziellen Mitteln sowie den Zielsetzungen der NGO.

Negative Entwicklungen

Professionalisierung in NGOs bringt nicht nur positive, sondern auch teilweise negative Entwicklungen hervor. Wie die aus der theoretischen Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse zeigten, besteht die Gefahr von Überprofessionalisierung, die sich negativ auf die Vision und Zielerreichung von NGOs auswirkt. (siehe Kapitel 2.3.4)

In den Interviews wurde vorrangig das Marketing, welches als der höchst professionalisierte Bereich gilt, als negative Entwicklung von Professionalisierung betrachtet (Interview #A, #D). Aber es wurde

auch Überbürokratisierung (Interview #B) und ein verringertes direktes Investment in die Projekte befürchtet (Interview #E, #F).

Gerade wenn NGOs Werbeagenturen für ihre Kampagnen engagieren, besteht das Risiko, dass diese Firmen die Botschaft der NGO-Arbeit den SpenderInnen in der Werbung zu kommerzialisiert vermitteln (Interview #D):

Im Bereich Marketing passiert es oft, dass Werbemaßnahmen und Werbekampagnen von größeren NGOs ausgelagert werden, weil sie der Meinung sind, andere Agenturen machen das besser als sie selbst. [...] [D]ie führen das dann auch durch, kostet einerseits sehr viel Geld und andererseits ist die Frage auch bei diesen Agenturen, ob die Sensibilität vorhanden ist, zu sagen bei Spendenwerbung geht es nicht nur darum, Spenden zu lukrieren, sondern es geht auch darum, bestimmte 'Messages' rüber zu bringen bzw. bestimmte Botschaften oder bestimmte Vorteile auch aufzulösen oder im schlechtesten Fall auch zu verstärken.

Eine auf Werbung spezialisierte Agentur hat meist ein besseres Knowhow, wie eine Kampagne wirksam umgesetzt wird, allerdings bedeutet dies auch, dass die Botschaft einer NGO kommerzialisiert vermittelt wird. Denn durch die Übertragung dieser Aufgabe an ein professionelles Unternehmen stimmen NGOs dem zu, dass die Werbung so gestaltet wird, dass sie möglichst effektiv ist, auch wenn dadurch möglicherweise die ideellen Werte einer NGO in der Werbung verringert werden. Auf diese Weise gefährdet die NGO jedoch die Glaubwürdigkeit ihrer Arbeit gegenüber ihren SpenderInnen.

Ein anderer Interviewpartner argumentierte zudem, dass es den NGOs genau an diesem Expertinnenwissen mangelt, um ein effizientes Marketing mit einem professionellem Niveau auszuführen (Interview #C). Ein professionelles Marketing birgt zudem die Gefahr, dass es primär auf die Akquirierung von Spenden ausgerichtet ist und die Zweckorientierung in den Hintergrund rückt (Interview #A):

Wenn ich Professionalität so verstehe, dass ich das Marketing irrsinnig ausbaue und alles ganz marktkonform mache, was sich anbietet, dann ist das als NGO nur oberflächlich professionell und ist auf den Zweck der Finanzaufbringung ausgerichtet, aber nicht professionell im Sinne der Verfolgung des Zweckes, den die Organisation hat. Insofern ist die Frage was man darunter versteht wichtig. Aber grundsätzlich ist bei diesen Dynamiken - mit der Verstärkung von Marketing und Wachstum, also sehr wachstumsorientierte Strategien - natürlich eine der Hauptgefahren, dass die Basisverankerung abnimmt oder überhaupt wegfällt - das ist eine starke Gefahr. Und auch, dass die Werthaltung zurückgeht, dass man eher marktorientiert und nicht wertorientiert arbeitet. Und, dass auch die Flexibilität, die 'Buntheit' und Lebendigkeit der Organisation abnimmt.

Folglich ist das Marketing mit Vorsicht auszubauen, da die Werthaltung, Basisanbindung und Ausrichtung nach dem Zweck der Organisation von einer markt- und wachstumsorientierten Stellung zurückgedrängt wird, wodurch wiederum die Glaubwürdigkeit der Botschaft der NGO leidet.

Eine weitere negative Entwicklung findet sich darin, wie ein Befragter aus einer kleinen Organisation erklärte, dass die NGO-Arbeit mehr als Investment als denn Hilfe für Dritte gesehen wird (Interview #F). Zudem werden durch Professionalisierung mehr finanzielle Mittel für Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse als direkt für Projekte aufgewendet. Dies wird jedoch nicht zwingend als negativer Aspekt von Professionalisierung betrachtet (Interview #E): „Nur nach außen hin ist das negativ, aber nach innen hin ist es normal. Für uns ist es ganz normal, dass man auch in Österreich existieren muss um qualitätsvolle Arbeit zu leisten.“

Durchschnittlich werden zwischen 70 und 80 Prozent der Mittel direkt für den Spendenzweck eingesetzt (Interview #C). Auch wenn dies von der Öffentlichkeit kritisch gesehen wird und somit auch als ein negativer Nebeneffekt von Professionalisierung erscheint, benötigt eine NGO, die professionelle Organisationsstrukturen und Arbeitsweisen möchte, finanzielle Ressourcen für ihre Organisationszwecke. Eine NGO, die unter 50 Prozent direkt für die Organisationsziele aufwendet, habe ein Legitimationsproblem und kann nur sehr schwer den SpenderInnen glaubhaft machen, warum ein so hoher Anteil der Gelder in die interne Organisation fließt. (ebd.) Eine Organisation, die hingegen einen Anteil von 97 Prozent ausschließlich für die Projektziele verwendet, kann hingegen nur wenig professionalisiert sein (ebd.): „[...] [D]ann kann sie nur in ganz kleinen Maßstäben etwas machen - macht sie etwas im größeren Rahmen, muss sie eine entsprechende Organisation dahinter haben.“

Letztlich sah ein Befragter in der Überbürokratisierung mancher NGOs eine negative Entwicklung von Professionalisierung. Dies sei insbesondere im Internetbereich stark ausgeprägt. (Interview #B) Denn dadurch reduziert sich die Flexibilität einer NGO drastisch (ebd.): „[...] Professionalisierung darf nicht in Bürokratie oder einem administrativen *Work-load* [...] enden. Und es besteht sicherlich die Schwierigkeit einen guten Mittelweg zu finden.“ Darüber hinaus wirkt sich eine erhöhte Bürokratisierung auf die Identifikation der Organisation mit ihrer Vision bzw. Mission aus (ebd.): „Es ist wichtig, dass man nicht vergisst, wieso wir das tun und versucht, dass man nicht in perfekten Analysen und Reports und Startabläufen erstickt und den Kern nicht verliert - ich glaube, das ist ganz wichtig.“ So argumentierte ein anderer, dass sich diese Überbürokratisierung zum Beispiel in der Handlungsweise der MitarbeiterInnen am Projektort zeigt (Interview #F): „[D]a gibt es dann schon sehr viel engagierte Einzelne, die aber dann erstickt werden in der Organisation. Also ich seh' das auch bei unseren Helfern, die sich sehr entfalten können [...]“ Zu viel Beschäftigung mit formellen Strukturen lässt manche MitarbeiterInnen somit ihre persönliche Auseinandersetzung mit dem Projekt in den Hintergrund rücken und ermöglicht es diesem/dieser nicht sich zu entfalten.

Zu starre und vorab formell festgelegte Arbeitsprozesse einer NGO können diese folglich von ihren Wurzeln sowie ihrem Ur-Gedanken, welcher erst die Gründung dieser Organisation hervorgebracht hat, stark distanzieren. Hier könnte argumentiert werden, dass Professionalisierung, vor allem in den sehr hoch professionalisierten NGOs, eine Zweckentfremdung bewirken könnte, also eine Distanzierung von ihren elementaren Grundsätzen und lediglich wie ein Unternehmen agieren, das sich strikt an bestimmte Abläufe und Vorgaben hält, um zu funktionieren.

In diesem Zusammenhang ist es für NGOs wesentlich die ideale Balance zu finden, in der professionelles Arbeiten möglich ist, ohne, dass das Wesen, das die Organisation schließlich ausmacht und der Grund für die Glaubwürdigkeit bzw. Legitimation gegenüber den SpenderInnen ist, verloren geht.

Unterschiede/Ähnlichkeiten zu Unternehmen

Worin ähneln bzw. unterscheiden sich nun NGOs hinsichtlich ihrer Professionalisierung von Unternehmen? In der Theorie wurde gezeigt, dass NGOs durch die Adaption von unterschiedlichen Managementinstrumenten und Arbeitsprozessen aus dem Profit-Bereich in vieler Weise Unternehmen ähnlich werden. (siehe Kapitel 2.3.3) KritikerInnen wie Debiel und Sticht behaupten sogar, dass die Organisationsstruktur und Arbeitsweise von NGOs genau gleich wie die eines Unternehmens funktioniert, wodurch sie „[...] von ihren wahren Zielen ab[weichen] und [...] im wahrsten Sinne zu Unternehmen“ (Debiel/Sticht 2005: 138) werden.

In den Interviews wurde dies auch von allen Befragten bestätigt. Der zentrale Unterschied liegt allerdings in der nicht-profitorientierten Ausrichtung der NGOs sowie in der Motivation der NGO-MitarbeiterInnen, die aufgrund der stark sinngebenden Arbeit eine ganz andere Identifikation mit ihrer Organisation haben. Ein Interviewpartner äußerte sich dazu folgendermaßen (Interview #E):

Unser Verein hat eine Finanzabteilung, Marketingabteilung, eine Projektabteilung, eine Kommunikationsabteilung us.w. - ab und zu kommt es in einem kleinen Verein vor, dass mehrere Abteilungen von einer Person gleichzeitig geführt oder geleitet [werden], mit vielen Ehrenamtlichen [...]. [Die Professionalisierung] [i]st das Gleiche, würde ich sagen. Der Sozialbereich ist nur immer der Bereich, der ausgebeutet und nicht adäquat entlohnt wird.

Somit sind geteilte Arbeitsbereiche eine primäre Gemeinsamkeit von NGOs und Unternehmen, wobei die Bezahlung in einer NGO meist geringer ausfällt als in einem Unternehmen. Ein Befragter schätzte vor allem den Finanzbereich als eindeutigstes Beispiel für Parallelen zwischen dem Arbeiten von NGOs und Unternehmen ein (Interview #D):

Möglicherweise in der Finanzverwaltung - was Transparenz, die Mittelverwendung und auch des Ablaufs der Finanzadministration etc. betrifft. Das macht auch vor den NGOs nicht halt, sozusagen, [dass] eine Transparenz der Verwendung von Geldern immer mehr gefordert wird und auch legitim ist. Das betrifft die privatwirtschaftliche Unternehmen und auch die NGOs, die sozusagen implizit dazu auch benötigt werden eine Finanzadministration so professionell wie möglich zu machen, weil es diese Spendengütesiegel und steuerliche Absetzbarkeit von Spenden gibt und wenn man das als Organisation nicht erreicht, dann hat oder könnte man einen Nachteil haben.

Sowohl Unternehmen wie auch NGOs haben gesetzliche Richtlinien in der Finanzadministration und haben deshalb eine gewisse Transparenz vorzuweisen. Jedoch haben NGOs gegenüber der Öffentlichkeit sogar mehr Transparenz bezüglich ihrer Mittel zu erbringen, damit die Verwendung der Gelder für die SpenderInnen auch nachvollziehbar ist.

Ein anderer Interviewpartner argumentierte, dass für die Verwaltung der NGO-Spenden eine professionelle Organisation benötigt wird, die auf die gleiche Weise wie in Unternehmen gestaltet ist (Interview #C):

Sobald Sie in einer NGO halbwegs Spendenaufkommen haben, also spätestens ab 50.000 Euro, müssen Sie das Zeug auch verwalten. Sie müssen in das Weitertragen investieren, Sie müssen es professionell verwalten, und dann ist es eine Firma. Das ist zwar die 'Firma Nächstenliebe', aber [...] mit ganz klaren professionellen Teilen, wie Öffentlichkeitsarbeit, wie interne Kommunikation, wie interne Hierarchie, wie Finanzbewahrung, das alles ist dann da.

Das heißt, NGOs haben durch Professionalisierung ihre interne Organisation wie Unternehmen strukturiert und arbeiten daher auch wie Unternehmen. Somit ist das NGO-Wesen ebenso als eine

Art „Business“ zu bezeichnen, wohingegen kein Produkt verkauft wird, sondern ideelle Werte weitergegeben werden (ebd.): „Der NGO-Bereich wird immer einen sinngebenden Mehrwert vermitteln und herstellen. Auf beiden Seiten, auf Seiten der Spender und auf Seiten der, die Spenden erhalten.“ Hier wird wieder der sinngebende Inhalt der NGO-Arbeit als entscheidendes Unterscheidungsmerkmal zu Unternehmen angeführt. Dennoch ist festzuhalten, dass die Adaption von Unternehmensstrukturen nicht nur eine effizientere Arbeitsweise für NGOs ermöglicht, sondern auch die Arbeit selbst erleichtert.

Ein anderer Befragter meinte, dass eine NGO wie jede andere Organisation auch eine betriebswirtschaftliche Struktur hat (Interview #A). Deshalb weisen NGOs in Hinblick auf ihre Organisationsstrukturen und Arbeitsweisen zahlreiche Ähnlichkeiten zu Unternehmen auf (ebd.):

[D]a gibt es viele 'Parallelitäten', also ich glaube die Professionalisierung ist sehr stark auch [...] an das gebunden was auch bei Profit-Organisationen unter Professionalisierung läuft. [...] Auch zwangsweise, weil mit dem Größerwerden von Organisationen auch gewisse Managementnotwendigkeiten bestehen, die ähnlich sind.

Obwohl NGOs also sehr klare Ähnlichkeiten mit Unternehmen in ihrer Professionalisierung zeigen, besteht dennoch ein großer Unterschied in der Motivation der MitarbeiterInnen. So argumentierte ein Befragter, dass die MitarbeiterInnen in einer NGO ihre Arbeit für sehr viel sinnvoller einschätzen als die in einem Unternehmen (Interview #B): „[I]ch denke, die Grundmotivation, wieso Menschen bei uns arbeiten, ist eine ganz andere. Das merken wir dann schon, der Geist und der *Spirit*, der dann da ist, ist ganz wichtig - der macht uns da dann aus.“ Das Gehalt, das meist die Motivation für die Arbeit in einem Unternehmen darstellt (ebd.), ist somit nicht der ausschlaggebende Faktor für die Mitarbeit in einer NGO, sondern, dass die Arbeit einen Unterschied macht und anderen Menschen zu Gute kommt.

Risiken/Schwachpunkte

Professionalisierung in NGOs verursacht aber auch Risiken bzw. weist Schwachpunkte auf, denen in Zukunft mehr Beachtung geschenkt werden sollte. Sowohl in der Theorie als auch in den Interviews wurde der Verlust zu Basis als höchstes Risiko eingestuft (siehe Kapitel 2.3.4; Interview #A, #B, #C, #F). Professionalisierung werde in manchen Fällen zur finanziellen Belastung oder führe zur Entfremdung des eigentlichen Zweckes der Arbeit (Interview #F). Ein weiteres Risiko entstehe, wenn sich die Spendenwerbung zu einer Art „Business“ entwickelt, das wiederum die Glaubwürdigkeit der Organisation gefährdet (Interview #D).

Der Verlust der Nähe zu den SpenderInnen bzw. zur Basis ist besonders schwerwiegend, da diese die tragende Grundlage einer NGO formt bzw. den Geist, welche der NGO-Arbeit erst einen Sinn gibt (Interview #B). Gerade aus diesem Grund ist es äußerst wichtig für eine NGO, ihre Mission nicht außer Acht zu lassen, um ihre Sinnhaftigkeit nicht zu vergessen (ebd.).

Für eine kleine und weniger professionalisierte NGO stellen professionellere Strukturen meist eine finanzielle Belastung dar (Interview #F). Ebenso kann Professionalisierung eine Zweckentfremdung hervorrufen, die sich einem Befragten zufolge in der Ausgangsmotivation zeigt, warum bestimmte MitarbeiterInnen ein Projekt unterstützen (Interview #F):

[D]ann [kommen] zu viele Eigenbefindlichkeiten von den Menschen rein[...], sie projizieren ihre Ängste, sie können sich auch nicht wirklich entfalten, das heißt, sie halten sich dann am Gehalt fest oder dass [sie] ein Zeugnis kriegen, oder die Jungen buchen es meistens unter Lebenserfahrung ab - super heißt es, da kann man viel erzählen darüber. Die meisten machen aber auch wirklich Schritte, innere Schritte, also für einen jungen Menschen kann das nicht schief gehen, außer vielleicht eine Krankheit.

Daher ist es wichtig, dass sich ein/eine NGO-MitarbeiterIn zu 100 Prozent mit dem Ziel bzw. der Vision der Organisation identifiziert und den Sinn bzw. den Zweck der NGO-Arbeit nicht in den Hintergrund geraten lässt.

Darüber hinaus kann, wie zuvor bereits erwähnt, eine zu hohe Professionalisierung der Spendenwerbung einer NGO das Image einer unternehmerisch arbeitenden bzw. auf Profit ausgerichtete Organisation verleihen. Dies geschieht häufig, wenn Werbeagenturen die Ausführung der PR-Kampagnen übernehmen, da es diesen in erster Linie darum geht, die beabsichtigten Spenden einzubringen. In diesem Fall wird das Bild einer NGO nach außen hin geschädigt und verlangt nach einem vorsichtigen Umgang. (Interview #D)

Ein Befragter ging sogar davon aus, dass die Professionalisierung in NGOs noch ganz am Anfang ihrer Entwicklung steht und NGOs in Zukunft mehr Fachwissen und Erfahrung benötigen werden (Interview #C). Jene NGOs, die bereits sehr gut strukturiert sind, haben schon eine hohe Professionalisierung, jedoch hat die breite Masse lediglich viel guten Willen, aber zu wenig Ahnung und Knowhow,

[...] wie man Finanzen macht, wie man Controlling macht, wie man Organisationsaufbau macht, und schon ganz schlimm ist es im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit, also Medienarbeit und Marketingarbeit, das ist vielen ein Fremdwort - einfach mit guten Willen Dinge zusammengekleistert, die nichts wirklich Stand halten und auch keinen Erfolg zeigen. (ebd.)

Insbesondere die Situation der Professionalisierung ist in den kleinen NGOs recht mangelhaft und erfordert noch sehr viel Fortschritt, um ein annähernd professionelles Niveau zu erreichen (ebd.). Hier stellt sich die Frage, wie NGOs, die über ein geringes Budget verfügen diesem Professionalisierungsansprüchen nachkommen können. Denn eine Person, die reichlich Erfahrung und Kontakte, beispielsweise im Marketing-Bereich, vorweist, ist für eine kleinere NGO, die nur wenige finanzielle Mittel hat, nur schwierig zu gewinnen. Ein Befragter argumentierte an dieser Stelle, dass es dennoch viele Personen gibt, die diese Tätigkeit ehrenamtlich übernehmen würden (ebd.).

Ich denke aber, dass dies für eine kleine NGO weiterhin problematisch sein wird, da die hoch qualifizierten Fachkräfte sehr leicht von großen NGOs abgeworben werden. ExpertInnen fordern auch eine hohe Bezahlung und kleinen Organisationen können sich diese nicht leisten. Zudem bringen Profis Vorteile, wenn es um das Ansuchen von EU-Fördergeldern und der Einreichung von

Projektanträgen geht. (Interview #E) Diese Hürde stellt ein großes Problem für kleine NGOs dar und wird in Zukunft bei dem hohen Konkurrenzkampf nicht so einfach überwindbar sein (ebd.): „Es ist auf jeden Fall großer Bedarf [...] an fachlichen Kräften da, weil [...] man sonst nicht [...] in der NGO-Szene [mithalten kann].“

Das bedeutet, vor allem kleine NGOs, die sich stärker professionalisieren wollen, brauchen verstärkt fachspezifisches Personal, das jedoch voraussichtlich in Zukunft nicht leichter angeworben werden kann.

3.4.4 Veränderung der Rolle von NGOs durch Professionalisierung

Wahrnehmung der eigenen Rolle von NGOs

Die Rolle von NGOs hat sich in den letzten 20 Jahren stark verändert. Heutzutage werden NGOs als sehr bedeutende und geschätzte Akteurinnen der Gesellschaft betrachtet (siehe Kapitel 2.1.3). Die Interviewten sahen NGOs ebenfalls in der Gesellschaft als bereits fest verankert (Interview #A, #B, #D, #E, #F). Der Professionalisierungsschub war dafür ausschlaggebend und verschaffte ihnen erst eine ernstzunehmende öffentliche Reputation. Zwei Befragte beschrieben diesen Wandel folgendermaßen:

Früher war eine NGO, das waren so 'Liebhabereigeschichten'. Das ist jetzt aber zu professionell geworden, dass viele große NGOs ganze Bereiche übernehmen, die der Staat ausgliedert. Deswegen gibt es auch die ADA oder die ganzen Hilfswerke, die Altenbetreuung, was eigentlich der Staat machen sollte. Das ist auch gut so, weil so bekommt das ganze einen professionellere Abwicklung oder *Touch*, weil es ist bekannt, dass Beamte anders arbeiten als Mitarbeiter[Innen] einer NGO - mehr Enthusiasmus ist dabei [...]. (Interview #E)

[NGOs sind] [w]eg von diesem Ruf, den sie früher mal vielleicht gehabt haben, als spendenlukrierende Organisation die relativ un-transparent für Weltverbesserung sorgt, hin zu einer Organisation, die eine bestimmte Größe hat und dementsprechend bestimmte Finanzmittel hat, und sich vor mehr UnterstützerInnen rechtfertigen muss und somit auch den allgemeinen Rechnungsvorschriften und Transparenzvorschriften entsprechen muss. (Interview #D)

Durch die Übernahme von professionellen Organisationsstrukturen haben NGOs einen großen Sprung von Hilfsgruppierungen hin zu respektable PartnerInnen für Politik, Markt und Zivilgesellschaft gemacht. Mittlerweile übernehmen sie auch zahlreiche Aufgaben des Staates, wobei sie diese oftmals sogar mit einer tieferen Begeisterung ausführen. NGOs haben zudem durch ihre anerkannte Stellung VertreterInnen der Wirtschaft und Politik dazu begeistern können, gemeinsam die Welt zu verbessern (Interview #B). Hierfür ist es unumgänglich, dass NGOs professionell arbeiten und auftreten.

Beispielsweise verlangen auch Stiftungen oder Wirtschaftsunternehmen professionelle Strukturen und Arbeitsweisen von NGOs, um auf einer gleichwertigen Ebene zusammenarbeiten zu können (ebd.):

Eine Stiftung erwartet, dass es eine klare Strategie gibt, dass es klare Konzepte gibt, dass es klare Budgets gibt, dass es ganz klare Abrechnungen gibt, dass es einen Finanzbericht gibt, dass es geprüfte Bücher gibt. Ohne diese Richtlinien könnten wir mit gewissen Organisationen, mit gewissen öffentlichen Geldgebern, mit gewissen Stiftungen nicht zusammenarbeiten.

Das heißt, NGOs erhalten aufgrund ihrer professionellen Repräsentation mehr Respekt und Kooperationsbereitschaft von PartnerInnen, wodurch sie sich als transparente und auch vertrauenswürdige Organisationen erweisen und ihnen folglich mehr Möglichkeiten für Fördermittel geboten werden.

Eine der höher professionalisierten NGOs, sah für sich selbst „[...] eine stärker Rolle im Propagieren von Professionalität [...]“ (Interview #A) gegenüber anderen NGOs. Wie im Vorherigen erwähnt, befinden sich einige NGOs erst in den Anfängen ihrer Professionalisierung und haben in zahlreichen Bereichen noch einiges aufzuholen, in denen andere NGOs, die schon sehr hoch professionalisiert sind, bereits sehr viele neue Ansätze umsetzen. (ebd.)

Somit hat sich die in der Theorie aufgestellte Argumentation, dass NGOs durch Professionalisierung eine respektablere Rolle in der Gesellschaft, Politik und Wirtschaft eingenommen haben anhand der Befragungen bestätigt. Zudem beziehen hoch professionalisierte NGOs eine Vorreiterrolle und geben kleineren bzw. weniger professionalisierten NGOs mehr Anreize mitzuziehen. Allerdings zeichnen sich auch kleine NGOs, die zwar nicht so hoch professionalisiert sind, weil es ihnen einerseits ihr finanzieller Rahmen nicht erlaubt oder andererseits auch nur einen geringen Anspruch für mehr Professionalisierung besitzen, als wesentliche Akteurinnen aus. Gerade diese NGOs erhalten ihre Nähe zur Basis und eine engere, sensiblere Verbindung zur Zielgruppe, die nicht Gefahr läuft, durch zu hohe Bürokratisierung verloren zu gehen.

NGOs als Interessenvertreterinnen der Zivilgesellschaft

In der theoretischen Untersuchung ist die Frage aufgekommen, ob NGOs durch den Professionalisierungsschub, der sie Unternehmen ähnlich werden lässt, weiterhin als Interessenvertreterinnen der Zivilgesellschaft agieren (siehe Kapitel 2.1.3). Die Befragten verneinten dies jedoch, denn lediglich die Anliegen der Zivilgesellschaft haben ein breiteres Spektrum erlangt. Das heißt, dass nicht nur Problematiken bzw. Bedürfnisse aus der eigenen, sondern auch aus anderen, außenstehenden zivilgesellschaftlichen Gruppe behandelt werden. (Interview #A)

Ein Interviewpartner verstand die zivilgesellschaftliche Rolle von NGOs darin, dass sie dort für die Zivilgesellschaft eingreifen, wo es der Staat verabsäumt zu handeln, wodurch sie eine elementare Position als deren Interessenvertreterinnen einnehmen (Interview #E). Ein anderer sah die Bindung an die Zivilgesellschaft sehr stark vorhanden: Einerseits entstehen NGOs aus der Zivilgesellschaft, andererseits agieren sie meist durch *Direct-Marketing*, also zum Beispiel Fundraising auf der Straße, äußerst unabhängig von Staat und Wirtschaft (Interview #A).

Das einzige, das sich verändert hat, ist die Art der zivilgesellschaftlichen Anliegen, die NGOs vertreten (ebd.):

[...] Früher waren es noch mehr die Anliegen, die rein aus der Organisation, aus der Organisationsbasis [kamen]. Jetzt verschiebt es sich mehr zu allgemein zivilgesellschaftlichen Organisationen. Also wir haben stark den Anwaltschaftsbereich/Lobbyingbereich ausgebaut und lobbieren dann sehr oft zivilgesellschaftliche Anliegen, die von irgendwo her kommen, von anderen NGOs oder sich irgendwo ergeben. Aber es wird nicht unbedingt nur Themen, die von Personen aus der eigenen Organisation kommen, Wichtigkeit zugeschrieben.

NGOs haben also ihr thematisches Arbeitsfeld von beispielsweise Hilfe für Waisenkinder auf Kinderrechte oder sogar auf umweltpolitische Problembereiche erweitert. Sie haben zusammenhängenden Problematiken in ihre Programme aufgenommen und dadurch die zivilgesellschaftlichen Bedürfnisse von unterschiedlichen Seiten bearbeitet.

NGOs zwischen Markt und Staat, eher Zivilgesellschaft

Welche Position nehmen NGOs nun durch ihren professionellen Wandel in den letzten 20 Jahren ein? Können NGOs wirklich nur der Zivilgesellschaft zugeordnet werden? Obwohl NGOs ihre ursprünglichen Wurzeln in der Zivilgesellschaft haben wurde in der Theorie durch diese organisationellen Veränderungen eine Verschiebung zur marktwirtschaftlichen bzw. staatlichen Sphäre befürchtet. (siehe 2.1.4) Aus den Interviews ging hervor, dass NGOs zwar professioneller und positiver dem Markt bzw. dem Staat gegenüber eingestellt sind, jedoch nach wie vor primär eine zivilgesellschaftliche Organisation darstellen (Interview #A, #B, #D, #E).

Dies ist einerseits der Fall, weil NGOs vorrangig aus zivilgesellschaftlichen Gruppierungen entstehen und andererseits, weil sie stets die Anliegen der Bevölkerung vertreten (Interview #B). Eine Zuordnung zur marktwirtschaftlichen Sphäre wird eher ausgeschlossen, denn NGOs haben in gewisser Weise betriebswirtschaftliche Strukturen, unterscheiden sich allerdings inhaltlich von den AkteurInnen des Marktes (Interview #D). Ihre Kernarbeit beschäftigt sich somit nicht mit dem Verkauf von Produkten bzw. die Schaffung eines finanziellen Mehrwerts, sondern mit der „[...] Verbesserung der Lebensbedingungen beispielsweise im Süden oder der Veränderung der Politik im Norden [...]“ (ebd.).

Eine reine Vertretung zivilgesellschaftlicher Gruppen durch NGOs erscheint aber dennoch problematisch, da sie gewisse Positionen, die sie als kleine Organisation vertreten hätten, inzwischen wegen ihrer Größe oder auch der veränderten „politischen Landschaft“ nicht mehr tun. Denn NGOs agieren vermehrt auch als Beraterinnen und Partnerinnen der Politik, wodurch es ihnen erschwert wird, die Meinung der Zivilgesellschaft eins zu eins zu übernehmen, zumal sie mehr Wertschätzung von der Politik erhalten haben und auch kooperativ argumentieren müssen um sich konstruktiv an der Politik zu beteiligen. (ebd.) Das verleiht ihnen auch eine Art Zwischenposition, zwischen Staat und Zivilgesellschaft, worin sie als Vertreterinnen die Interessen der Zivilgesellschaft an den Staat herantragen und sich als anerkannte Akteurinnen an gesellschaftsrelevanten Diskussionen beteiligen können (Interview #E).

NGOs sind somit vorrangig der Zivilgesellschaft zugehörig und unterscheiden sich trotz ihrer

unternehmensähnlichen organisationellen Strukturen aufgrund ihrer gemeinschaftlichen Ausrichtung von AkteurInnen der marktwirtschaftlichen Sphäre. Auch der politischen Ebene können sie nicht zugeordnet werden, weil sie in erster Linie die zivilgesellschaftlichen Anliegen vertreten und nicht allein im Interesse der Politik handeln.

Rolle von NGOs in Politik aufgrund unternehmerischen Arbeitens

Hier wird spezifisch die Rolle von NGOs in der Politik hervorgehoben, denn es erscheint fraglich, ob NGOs wegen ihres unternehmerischen Arbeitens auch eine veränderte Rolle in der Politik einnehmen. Den Interviewten nach haben NGOs im Zuge ihrer professionellen Organisation und Arbeitsweise eine gestärkte und seriösere Position in der Politik erlangt (Interview #A, #B, #D, #E). Gleichzeitig hat der Staat allerdings seine zivilgesellschaftlichen Aufgaben aufgrund von globalen Krisen reduziert, wodurch die Rolle der NGOs relevanter wurde (Interview #A):

Insgesamt muss man sagen, ist der Staat schwächer geworden, also durch Wirtschaftskrisen und Verschuldung, und anderen Dingen. Gerade in den globalen Themen – wie leider die letzte Konferenzen zeigen - zeigt sich eine Schwäche des Staates, wobei Zivilgesellschaft und Wirtschaft stärker geworden sind.

NGOs nehmen also aufgrund des schwächeren Einsatzes der Politik für zivilgesellschaftliche Belangen eine entscheidende Position im globalen System ein. Zudem sind sie auch für die Politik selbst wichtiger geworden, weil NGOs als Vermittlerinnen zwischen Politik und der stärker werdenden Wirtschaft auftreten (ebd.):

Mehr NGOs sind auch ganz wichtig [...] in der Vermittler-, ja Zwischenfunktion zwischen Staat und Markt. [...] Ich glaube jetzt es muss auch ein großes Anliegen sein, zu schauen, dass die Wirtschaft nicht zu mächtig wird und dass Regulierungen durch den Staat stattfinden und dieser nicht noch mehr dereguliert wird. [...] [D]a ist ein gewisser Kampf, und da haben die NGOs schon eine wichtige Rolle, auch den Staat zu zwingen, Dinge zu regeln, die man regeln sollte - da ist viel zu tun.

Das bedeutet, dass sich NGOs einerseits mit zivilgesellschaftlichen Belangen beschäftigen, für die der Staat keine Mühen aufwendet, und andererseits der Wirtschaft die Stirn bieten können, weshalb sie für die Politik einen unersetzbaren Wert darstellen.

NGOs fungieren also nicht nur als Bindeglied zwischen Politik und Wirtschaft, sondern auch zwischen Politik und Zivilgesellschaft (Interview #D). Außerdem ist eine feste Position der NGOs in der Politik, also auf österreichischer, EU- und auch internationaler Ebene, sehr bedeutend um längerfristige Veränderungen zu erzielen (Interview #B).

Ein Befragter hielt jedoch fest, dass NGOs dennoch nicht jene Stellung und Mitspracherecht bis jetzt erhalten haben, die sie wirklich anstreben (Interview #E): „Wir sind noch nicht dort, wo wir hin wollen, aber ich denke, es geht diesbezüglich in eine bessere Richtung.“

Professionalisierung ermöglicht NGOs somit als zivilgesellschaftliche Akteurinnen eine anerkannte und sichere Position bzw. Rolle in der Politik, durch welche sie ihren Zielen und Anliegen mehr Gehör verschaffen. Darüber hinaus nehmen sie auch eine wesentliche Zwischenposition zwischen den

einzelnen Sphären, also Staat, Markt und Zivilgesellschaft ein, das ihnen eine elementare Stellung in der Gesellschaft verleiht.

3.5 ZUSAMMENFASSENDE ERKENNTNISSE

Die empirische Untersuchung veranschaulichte anhand der geführten Interviews die in der theoretischen Abhandlung diskutierten Themenschwerpunkte und Problemstellen der Professionalisierung von NGOs. Es wurde dadurch eine Illustration oder ein verkleinertes Abbild der Situation der entwicklungspolitischen NGOs in Österreich gegeben und die Hintergründe, Umgangsweisen, Risiken sowie möglichen zukünftigen Entwicklungen geschildert.

Zusammenfassend lässt sich hier festhalten, dass Professionalisierung in allen NGOs präsent ist. Eine professionelle Organisation und Arbeitsweise ist für NGOs unumgänglich und für eine gefestigte bzw. respektable Position in Politik und Wirtschaft ausschlaggebend. Je nachdem wie groß eine NGO ist, desto weiter ist ihr Professionalisierungsgrad ausgeprägt bzw. desto höher ist ihr Anspruch auf Professionalisierung.

Ein Widerspruch bzw. eine Konsequenz, die sich stets durch die Analyse hin durchzog, ist, dass wenn Professionalisierung in einer NGO steigt, die Nähe zur Basis und auch Glaubwürdigkeit gegenüber SpenderInnen abnimmt. Eine kleine NGO, der nur geringe finanzielle Mittel zur Verfügung stehen und deren MitarbeiterInnen zum Großteil auf ehrenamtlicher Basis arbeiten, ist zwar meist wenig professionalisiert, jedoch stärker mit ihrer Basis verbunden. Eine größere NGO hingegen, die ein höheres Jahresetat aufweist und mehrere ExpertInnen beschäftigt, ist in der Regel höher professionalisiert, aber kämpft mit dem Erhalt der Basisnähe und Glaubwürdigkeit zu ihren SpenderInnen. Die Basisanbindung und das Vertrauen jener, welche die großen NGOs finanziell unterstützen, ist allerdings unheimlich wichtig für das „Image“ der Organisationen. Eine NGO läuft außerdem im Zuge einer organisationellen Professionalisierung Gefahr in Überbürokratisierung zu enden. Deshalb bedarf es für jene NGOs, die eine professionelle Entwicklung anstreben, mehr Sensibilität und passender Balance, um diese grundlegenden Aspekte einer NGO nicht zu verlieren.

Die Interviews haben zudem gezeigt, dass NGOs durch die funktionale Differenzierung ihrer Tätigkeitsfelder und der Adaption von professionellen Arbeits- bzw. Organisationsmethoden die Strukturen eines Unternehmens angenommen haben. Dies zeigt sich in folgenden Entwicklungen:

- ✧ der Etablierung von Hierarchie in der Organisation,
- ✧ dem gesteigerten Qualifikationsprofil und Rekrutierungsverfahren für NGO-MitarbeiterInnen,
- ✧ dem Ausbau des Rechnungswesens und die Veröffentlichung des Jahresabschlussberichts,
- ✧ der Nutzung von unterschiedlichen Marketingkanälen zur Spendenakquirierung,
- ✧ dem Einsatz von standardisierten Projekt-Planungsinstrumenten,
- ✧ der vermehrten nationalen und internationalen Vernetzung,
- ✧ der erhöhten Kooperationen und Partnerschaften mit Unternehmen, und
- ✧ der Anwendung von Effektivitäts-, Effizienz und Erfolgskontrollen durch Evaluierungen.

NGOs nehmen darüber hinaus eine sehr wichtige Rolle für die Gesellschaft ein. Sowohl für zivilgesellschaftliche Gruppen, als auch für Politik und Wirtschaft sind sie zu unersetzbaren Akteurinnen geworden. Sie setzen sich für eine breite Palette an zivilgesellschaftlichen und globalen Themen ein und verschaffen diesen Gehör. NGOs führen aber auch politische Aufgaben aus, die ansonsten weniger Beachtung erhalten würden und haben mittlerweile ein meist geschätztes Mitspracherecht auf politischer Ebene erhalten. Für die Wirtschaft stellen sie nicht mehr ausschließlich Opponenten dar, sondern fungieren auch als geachtete Beraterinnen. Dadurch beziehen sie eine entscheidende Position als Vermittlerinnen zwischen Politik, Markt und Zivilgesellschaft, die in Zukunft für die Lösung globaler Probleme immer wichtiger wird.

4 CONCLUSIO

NGO – zunächst erscheint diese Organisationsform einfach und verständlich, erst bei genauerer Betrachtung wird das komplexe Netzwerk von verschiedenen Zuschreibungen und Bedeutungen, das sich dahinter verbirgt, ersichtlich. Diese Arbeit hat nicht nur ein umfangreiches theoretisches Grundlagenwissen vermittelt, sondern auch die Schwierigkeiten hinsichtlich der organisationellen Entwicklung von NGOs behandelt.

Nichtregierungsorganisation, NRO oder NGO – in der Debatte zur Definition und Zuordnung wurde die bereits im Namen beinhaltete Eigenschaft der politischen Unabhängigkeit stark in Frage gestellt. Die theoretische Erläuterung ergab, dass die AutorInnen der NGO-Forschung sich größtenteils uneinig sind, durch welche Eigenschaften sich NGOs tatsächlich auszeichnen, inwiefern sie zu anderen bzw. ähnlichen Organisationsformen abgegrenzt werden können und wie unabhängig sie schlussendlich handeln. Ich habe für diese Untersuchung eine Arbeitsdefinition festgelegt, die mir half, die definitorische Diskussion einzugrenzen. Es bestehe aber dennoch Bedarf für eine international festgelegte NGO-Bestimmung, die Kriterien formuliert, die auch beispielsweise für CBOs erfüllbar sind und das diesbezügliche Verständnis der VN aufbricht. Fraglich bleibt, wie regionale, nationale, transnationale und internationale NGO-Merkmale vereint werden können, da diese oftmals sehr voneinander abweichen.

Darüber hinaus wurde untersucht, ob die Art der Einrichtung, die im NGO-Begriff beschrieben ist, nicht schon von einer Organisations- zu einer Unternehmensform gewandelt ist. Zunächst verdeutlicht die Analyse der NGO-Rechtsform in Österreich (siehe Kapitel 2.1.1.4), dass NGOs, welche in Österreich meist auf Basis des Vereinsrechts gegründet werden, trotz des gemeinnützigen bzw. ideellen Charakters wirtschaftlich tätig sein können (Brändle/Schnitzer 2002: 67). Es besteht allerdings keine Klarstellung, wie weit diese wirtschaftliche bzw. unternehmerische Tätigkeit des Vereins reichen darf, ohne, „[...] dass dieser das Attribut des Idealismus verliert [...]“ (ebd.: 75).

Die Professionalisierung der Organisationsstrukturen der NGOs trug in den letzten 20 Jahren dazu bei, dass diese vermehrt die Konturen eines Unternehmens in ihrer Organisationsart und Arbeitsweise annahmen. Die eingangs gestellte Forschungsfrage - **welche Ähnlichkeiten bestehen in der Arbeitsweise und Organisationsstruktur von entwicklungspolitischen NGOs zu Unternehmen?** - lässt sich nun anhand der theoretischen wie auch empirischen Erkenntnissen beantworten.

Für die Bearbeitung dieser Frage wurden anfangs fünf Thesen aufgestellt, welche in weiterer Folge überprüft werden, inwieweit diese zutreffen. Die Erörterung dieser Thesen soll eine Diskussion der relevanten Forschungsergebnisse bezüglich der Professionalisierung von NGOs verschaffen und anschließend eine Verknüpfung zur Fragestellung ermöglichen.

A) Eine organisationelle Professionalisierung war für NGOs eine notwendige Voraussetzung, um sich den globalen politischen und ökonomischen Sachzwänge anzupassen.

An mehreren Stellen dieser Arbeit wurde unterstrichen, dass Professionalisierung eine Grundvoraussetzung für NGOs war, um als Organisation trotz der politischen und wirtschaftlichen Veränderung der Rahmenbedingungen zu bestehen und sich weiterzuentwickeln. Erste Professionalisierungstendenzen wurden bereits in der Erläuterung der Entstehungsgeschichte von NGOs aufgezeigt (siehe Kapitel 2.1.2). Einerseits war der Wandel von anfänglichen Protestmobilisierungen bzw. Bewegungsorganisationen zu festen und starren Organisationsformen ein Auslöser für die Hinwendung zu mehr Professionalität. Dies wurde zudem durch den Ressourcenmobilisierungsansatz (siehe Kapitel 2.2.2) begründet, welcher davon ausgeht, dass NGOs für das Bestehen als Organisation Ressourcen wie beispielsweise finanzielle Mittel mobilisieren bzw. akquirieren mussten.

Andererseits untermauerte die theoretische Aufarbeitung (siehe Kapitel 2.2.3), dass, als sich der Neoliberalismus Ende des 20. Jahrhunderts zum vorherrschenden politischen wie auch wirtschaftlichen Diskurs etabliert hatte, auch NGOs neue organisatorische Strukturen finden mussten, um mit den neoliberalen Prozessen zurecht zu kommen. Somit stellte diese organisationelle Professionalisierung eine notwendige Bedingung für NGOs dar, damit sie den veränderten globalen Sachzwängen in Politik und Wirtschaft standhalten konnten.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung betonten ebenfalls, dass Professionalisierung eine unumgängliche Voraussetzung für moderne NGOs bildete. Eine professionalisierte NGO befindet sich auf einer solideren Grundlage in der Gesellschaft und wird eine respektable Position ermöglicht, die ihr Mitspracherecht in politischen Diskussionen sowie Beraterstatus in Unternehmen sichert. Selbst NGOs, die überwiegend auf ehrenamtlicher Basis arbeiten, streben gewisse professionelle Strukturen an. Zwar nicht um sich zu vergrößern, aber um ihren Handlungsspielraum besser auszubauen. Je nach den Zielen und der Größe einer NGO ist ein anderer Professionalisierungsgrad erforderlich. Aus dieser Darlegung kann geschlossen werden, dass These A zutreffend ist und eine organisationelle Professionalisierung eine Notwendigkeit bildete, um sich den globalen politischen und ökonomischen Sachzwängen anzupassen.

B) NGOs sind eine weitere Form von sozialen Bewegungen.

Die Beziehung zwischen NGOs und sozialen Bewegungen ist eng miteinander verknüpft. So wurde im theoretischen Teil dieser Arbeit (siehe Kapitel 2.1.3.3) argumentiert, dass einige NGOs zwar ihre Wurzeln in sozialen Bewegungen bzw. NSBs haben und deren Themenbereiche wie auch Ziele übernommen haben, jedoch nicht mehr als diese bezeichnet bzw. als eine weitere Bewegungsstufe

betrachtet werden können.

Denn durch die Schaffung von stabilen Organisationsformen verloren NGOs ihre Dynamik, die als wesentlichste Eigenschaft von sozialen Bewegungen gilt (Rucht u.a. 1997: 34). In der Gegenüberstellung von NGOs und NSBs nach einer Analyse von Alex Demirovic wurde erkenntlich, dass NGOs nicht mehr als kollektive Akteurinnen, sondern eher als „Organisationen mit Unternehmensidentitäten“ auftreten (Demirovic 2000: 139f.).

Obwohl einige der befragten NGOs in der empirischen Untersuchung aus Protestmobilisierungen bzw. Bewegungsorganisationen entstanden sind, zeigen sie heute kaum mehr Bewegungscharakter. Sie besitzen feste bzw. starre Organisationsstrukturen und weisen keine dynamischen Handlungsweisen mehr auf. Somit trifft These B nicht zu, da NGOs zwar teilweise aus dem Protestzyklus von NSBs hervorgingen, aber deshalb selbst keine sozialen Bewegungen bilden, da sie keine Bewegungsmerkmale mehr vorzeigen.

C) NGOs sind nicht mehr primär Vertreterinnen zivilgesellschaftlicher Gruppierungen.

Der in den letzten 20 Jahren erfolgte Professionalisierungsschub in NGOs und die infolge dessen entstandenen betriebswirtschaftlichen Organisationsstrukturen sowie die verstärkte Zusammenarbeit mit Politik und Wirtschaft gaben Anlass für Zweifel an der Interessenvertretung von zivilgesellschaftlichen Gruppierungen durch NGOs. Es wurde im Theorieteil (siehe Kapitel 2.1.3.1 bzw. Kapitel 2.1.3.2) kritisiert, dass einige NGOs aufgrund der Übernahme von politischen Aufgaben in der Gesellschaft und der Förderung durch staatliche öffentliche Mittel, sich von den zivilgesellschaftlichen Interessen distanziert und mehr zu politischen hingewendet haben. Kritik wurde auch daran geübt, dass einige NGOs ihre Gegenposition aufgelöst und vermehrt einen kooperativen Weg zu Unternehmen eingeschlagen haben wie beispielsweise das CSR-Konzept zeigt.

Die Erkenntnisse aus der praktischen Untersuchung bestätigten allerdings, dass keine Verschiebung in der Interessenvertretung von NGOs stattfand und diese weiterhin primär im Sinne zivilgesellschaftlicher Gruppierungen handeln. Allein der Umfang und die Art der zivilgesellschaftlichen Anliegen haben sich verändert, denn diese kommen heutzutage nicht mehr ausschließlich aus der eigenen Organisationsbasis, sondern häufig auch von unterschiedlichen Gruppierungen aus der Zivilgesellschaft. Dies lässt folgern, dass These C nicht zutrifft und NGOs primär Vertreterinnen zivilgesellschaftlicher Gruppierungen sind.

D) NGOs sind nicht mehr der Sphäre der Zivilgesellschaft zugehörig.

Anknüpfend an die vorhergehende These liegt These D einer breiten theoretischen Debatte um die

Zuordnung von NGOs zu Grunde (siehe Kapitel 2.1.3). Obwohl NGOs vorrangig als eine Organisation der Zivilgesellschaft betrachtet werden, gab ihr organisationeller Fortschritt Anlass für eine Verschiebung zur marktwirtschaftlichen oder staatlichen Sphäre.

Sowohl die theoretische wie auch empirische Untersuchung jedoch belegte, dass NGOs in erster Linie als Akteurinnen der zivilgesellschaftlichen Sphäre handeln. Dies begründete zunächst die Theorie des „erweiterten Staats“ nach Antonio Gramsci, welche feststellt, dass NGOs aufgrund der Bearbeitung zivilgesellschaftlicher Bedürfnisse und deren Weitergabe an politische VertreterInnen als ein Teil des „erweiterten Staats“, also der zivilen Gesellschaft, fungieren.

Aber auch die Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung unterstrichen, dass NGOs trotz ihrer Rolle als Partnerinnen der Politik, welche ihnen eine rein zivilgesellschaftliche Meinungsvertretung - NGOs müssen für eine Eingliederung in die politischen Prozesse auch kooperativ argumentieren - erschwert, eine Vermittlungsposition zwischen Staat und Zivilgesellschaft beziehen.

Außerdem hob die Abgrenzung von NGOs zur marktwirtschaftlichen Ebene ebenso ihre Positionierung in der Zivilgesellschaft hervor. Im Gegensatz zu profitorientierten Unternehmen, beabsichtigen NGOs in ihrer Arbeit weder eine finanzielle Eigenbereicherung, noch den Verkauf eines „Produkts“ im marktwirtschaftlichen Sinn. Die Tatsache, dass NGOs auch eine Zusammenarbeit mit Unternehmen anstreben, lässt sie deswegen nicht als Akteurinnen des Marktes bezeichnen, da ihre Arbeit weiterhin zentral ideelle Absichten und Ziele beinhaltet. Viel mehr versuchen NGOs Unternehmen nach ihren gemeinnützigen Wertvorstellungen auszurichten und zu formen. Zusammenfassend kann hier gefolgert werden, dass NGOs primär der Sphäre der Zivilgesellschaft zugehörig sind, weshalb These D nicht zutreffend ist.

E) Wenn die organisationelle Professionalisierung in einer NGO zunimmt, verringert sich gleichzeitig die Nähe zur Basis und die Glaubwürdigkeit der Organisation.

Ein Widerspruch, der sich im Laufe der Arbeit an mehreren Stellen kenntlich machte, ist jener zwischen der Durchführung von Professionalisierung und dem Erhalt der Basisanbindung sowie der Glaubwürdigkeit einer NGO. Es trat öfters das Argument auf, dass eine erhöhte professionalisierte Organisationsstruktur in NGOs, meistens eine Reduktion der Basisnähe zur Folge hat.

Die Anbindung an die Basis ist für eine NGO von enormer Wichtigkeit, denn diese liefert ihnen die nötige Handlungslegitimation, die auf zivilgesellschaftlichen Anliegen beruht, und somit ihre Rolle als Interessenvertreterinnen der Zivilgesellschaft rechtfertigt. So weist beispielsweise die Einführung von theoretisch festgelegten Planungsinstrumenten in der Praxis Schwierigkeiten bei der Umsetzung durch lokale Basisgruppen auf. Diesen fehlt meist das professionelle Knowhow, das für die Anwendung dieser Tools erforderlich ist. (siehe Kapitel 2.3.2.2.4)

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung veranschaulichten diese Problematik ebenfalls. Professionelle Strukturen bedeuten häufig die Etablierung von internen hierarchischen Strukturen, die für die Ordnung und Kontrolle in der Organisation notwendig sind. Allerdings verringern diese auch die Partizipation der NGO-MitarbeiterInnen, welche die (basis-)demokratische Grundeigenschaft widerspiegelt. Hierarchische Strukturen werden in NGOs jedoch meist flach ausgelebt bzw. organisiert, wodurch sich ihnen die Möglichkeit bietet, eine gewisse partizipative Struktur zu erhalten.

Aber auch die Glaubwürdigkeit der Organisation gerät durch verstärkte Professionalisierung in Verzug. Je mehr Spenden eine Organisation akquiriert, desto höher werden auch die Anforderungen an die Organisation dessen Verwendungszwecke gegenüber den SpenderInnen darzulegen. Transparenz wird aus diesem Grund in zahlreichen NGOs sehr groß geschrieben und eröffnet ihnen einen Weg, ihre Glaubwürdigkeit zu beweisen. Zudem kann bei einem stark ausgerichteten Marketing-Bereich auch eine Reduktion der Glaubwürdigkeit erfolgen. Es bestehe die Gefahr, dass die ideellen Zwecke der Organisation dadurch in den Hintergrund gerückt werden und der NGO ein kommerzialisiertes Marketing vorgeworfen wird, das ihre Repräsentation als gemeinnützige Organisation verschlechtert.

In Hinblick auf die theoretischen und empirischen Ergebnisse dieser Arbeit, kam ich zu dem Schluss, dass NGOs durch eine schnelle Etablierung von Professionalisierungsstrukturen die Einbringung der Basisanbindung in ihre Arbeit und auch den Raum für Aktionen zur Festigung der Glaubwürdigkeit der Organisation in Vergessenheit geraten lassen. Demnach sollten NGOs diese nicht aus den Augen verlieren und Wege finden, sie in ihre Arbeit einzubinden, da sie enorm wichtig für die Legitimierung ihrer Handlungen als zivilgesellschaftliche Organisation sind. Hier gibt es zahlreiche Vorschläge wie die Beschäftigung und Weiterbildung für Ehrenamtliche, die Ausübung einer flachen Hierarchie mit geteilten Verantwortungsbereichen, persönliche Dankanrufe an SpenderInnen, möglichst transparente Finanzen und eine klare Betonung der ideellen Ziele und Absichten in der Spendenwerbung. Dies wird vermutlich in Zukunft für NGOs mit Professionalisierungsabsichten eine schwierige, aber notwendige Herausforderung sein.

These E ist somit nur teilweise zutreffend, denn manche NGOs haben bereits die Problematik des Widerspruchs erkannt und versuchen Aktionen für eine Balance zwischen Professionalisierung und Basisanbindung sowie Glaubwürdigkeitserhalt zu setzen. Bei anderen NGOs bedarf es jedoch noch eines idealen Mittelwegs zur Überwindung dieses Paradoxons.

Auf Grundlage der Erörterung dieser fünf Thesen lässt sich abschließend die Forschungsfrage dieser Arbeit beantworten. Der empirischen Darlegung zufolge haben die untersuchten NGOs ihr organisationelles Gefüge in den letzten 20 Jahren deutlich verändert. Diese Entwicklung beruht vorrangig auf den Folgeerscheinungen der neoliberalen Wende der 1990er Jahre. Diese führten zu einem erhöhten politischen wie auch ökonomischen Druck hin zu mehr Professionalität, um für den

freien Markt konkurrenzfähig zu bleiben. Professionalisierung war somit ausschlaggebend für das Bestehen der NGOs im neoliberalen Zeitalter. Jedoch wurde die professionelle Organisationsstruktur und Arbeitsweise von NGOs jener von Unternehmen immer ähnlicher.

Die theoretische und auch empirische Untersuchung ergab, dass die NGOs des 21. Jahrhunderts inzwischen als eine Art Unternehmen organisiert sind. Die diesbezüglichen Ähnlichkeiten zwischen NGOs und Unternehmen wurden in dieser Arbeit veranschaulicht. Diese zeigen sich einerseits in den professionalisierten Organisationsbereichen der NGOs:

Eine Parallele zu Unternehmen verdeutlicht

- ✧ die Einführung von hierarchischen Strukturen im Führungsmanagement,
- ✧ die Aufstellung von gezielten Einstellungskriterien bzw. der Etablierung eines strengen Bewerbungsverfahrens nach vorab festgelegten Regelungen im Personalmanagement,
- ✧ die erhöhte Beachtung von Auflagen für eine transparente Finanzführung in der Verwaltung,
- ✧ der gezielte Einsatz von Marketing-Tools sowie die strategische Nutzung verschiedener Marketingkanäle im PR-Bereich und
- ✧ die Anwendung standardisierter Planungsinstrumente in der Projektplanung.

Andererseits werden auch Ähnlichkeiten in der professionalisierten Arbeitsweise von NGOs zu Unternehmen ersichtlich:

Eine Parallele stellt

- ✧ die Festlegung standardisierter Arbeitsprozesse in der Projektarbeit dar,
- ✧ die Kooperation mit Unternehmen,
- ✧ die Vernetzung von NGOs auf nationaler sowie internationaler Ebene und
- ✧ die Verwendung verschiedenster Tools zur Effektivität-, Effizienz- und Erfolgsmessung der NGO-Arbeit.

Es wurde somit bewiesen, dass NGOs durch Professionalisierung an vielen Stellen Unternehmen ähneln. Aus dieser organisationellen Wandlung von NGOs kann gefolgert werden, dass diese ihr äußeres und inneres Organisationsgerüst zu einem Unternehmen umgeformt haben. Im Unterschied zu Profit-Unternehmen sind NGOs jedoch weiterhin gemeinnützig ausgerichtet und deren MitarbeiterInnen verfügen aufgrund der sinngebenden Arbeit über eine gänzlich andere Identifikation mit der Organisation. Das Unternehmen „NGO“ ist somit eine Firma mit klaren, geteilten Organisations- und Arbeitsbereichen, allerdings die „Firma Nächstenliebe“, die ebenso eine Art „Business“ ist, wobei kein Produkt verkauft wird, sondern ideelle Werte weitergegeben werden.

Die Herausforderung für NGOs liegt in Zukunft in der effizienten Weiterführung der

Professionalisierung, ohne dabei in Überbürokratisierung zu enden oder die Anbindung zur Basis bzw. die Glaubwürdigkeit der Organisation in Gefahr zu bringen. Das „NGO-Management“ befindet sich hiermit in einem Spannungsverhältnis zwischen mehr organisationaler Professionalisierung und der Weiterverfolgung der ideellen Ziele der Organisation.

NGOs erlangten in der Gesellschaft eine äußerst wichtige Position, da sie als entscheidende Vermittlerinnen zwischen Politik, Markt und Zivilgesellschaft fungieren. Selbst wenn sie die Form eines Unternehmens angenommen haben, nehmen sie hinsichtlich der Lösung zukünftiger globaler Problematiken eine unverzichtbare Rolle in der globalen *Governance* ein.

5 LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS

5.1 Literaturverzeichnis

Altwater, Elmar (1997): Markt und Demokratie in Zeiten von Globalisierung und ökologischer Krise. In: Altwater, Elmar (u.a.) [Hrsg.]: Vernetzt und verstrickt. Nicht-Regierungs-Organisationen als gesellschaftliche Produktivkraft. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 241-248.

Appel, Anja (2009): Strategieentwicklung bei NGOs in der Entwicklungszusammenarbeit. Wiesbaden: VS für Sozialwissenschaften.

Beisheim, Marianne (2005): NGOs und die (politische) Frage nach ihrer Legitimation. Das Beispiel Klimapolitik. In: Brunnengräber, Achim; Klein, Ansgar; Walk, Heike [Hrsg.]: NGOs im Prozess der Globalisierung. Mächtige Zwerge – umstrittene Riesen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 242-265.

Bernecker, Michael (2010): Marketing und Vertrieb. In: Pepels, Werner [Hrsg.]: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 4. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 183-216.

Böck, Ruth (2010): Personalpolitik und Mitarbeiterführung. In: Pepels, Werner [Hrsg.]: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 4. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 240-288.

Brand, Karl-Werner (1991): Kontinuität und Diskontinuität in den Neuen Sozialen Bewegungen. In: Roth, Roland; Rucht, Dieter [Hrsg.]: Neue soziale Bewegungen in der Bundesrepublik Deutschland. 2. Aufl. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, S. 40-53.

Brand, Ulrich (2000a): Nichtregierungsorganisationen, Staat und ökologische Krise – Konturen kritischer NRO-Forschung. Das Beispiel der biologischen Vielfalt. Münster: Westfälisches Dampfboot.

Brand, Ulrich (u.a.) (2000b): Global Governance. Alternative zur neoliberalen Globalisierung? Westfälisches Dampfboot: Münster.

Brändle, Claus; **Schnetzler**, Manfred (2002): Das österreichische Vereinsrecht. Rechtliche Grundlagen – Steuerliche Aspekte. Vereinsgesetz 2002 – Vereinsrichtlinien 2001. 3. Aufl. Wien: Linde.

Brunnengräber, Achim (2005): Gipfelstürmer und Straßenkämpfer. NGOs und globale Protestbewegungen in der Weltpolitik. In: Brunnengräber, Achim; Klein, Ansgar; Walk, Heike [Hrsg.]: NGOs im Prozess der Globalisierung. Mächtige Zwerge – umstrittene Riesen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 328-365.

Brunnengräber, Achim; Walk, Heike (2001): NGOs unter Ökonomisierungs- und Anpassungsdruck. Die Dritte Sektor-Forschung und ihr Beitrag zur Analyse des NGO-Phänomen. In: Brunnengräber, Achim; Klein, Ansgar; Walk, Heike [Hrsg.]: NGOs als Legitimationsressource. Zivilgesellschaftliche

Partizipationsformen im Globalisierungsprozess. Opladen: Leske und Budrich, S. 95-111.

Carl, Notger (2010): Strategische Planung und Entscheidung. In: Pepels, Werner [Hrsg.]: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 4. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 37-65.

Curbach, Janina (2003): Global Governance und NGOs. Transnationale Zivilgesellschaft in internationalen Politiknetzwerken. Opladen: Leske und Budrich.

Debiel, Tobias; Sticht, Monika (2005): Entwicklungspolitik, Katastrophenhilfe und Konfliktbearbeitung. NGOs zwischen neuen Herausforderungen und schwieriger Profilsuche. In: Brunnengräber, Achim; Klein, Ansgar; Walk, Heike [Hrsg.]: NGOs im Prozess der Globalisierung. Mächtige Zwerge – umstrittene Riesen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 129-171.

Demirovic, Alex (2007): Politische Gesellschaft – zivile Gesellschaft. Zur Theorie des integralen Staates bei Antonio Gramsci. In: Buckel, Sonja; Fischer-Lescano, Andreas (Hrsg.): Hegemonie gepanzert mit Zwang. Zivilgesellschaft und Politik im Staatsverständnis Antonio Gramscis. Baden-Baden: Nomos, S. 21-41.

Demirovic, Alex (2001): NGO, Staat und Zivilgesellschaft. Zur Transformation von Hegemonie. In: Brand, Ulrich (u.a.) [Hrsg.]: Nichtregierungsorganisationen in der Transformation des Staates. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 141-168.

Demirovic, Alex (2000): NGOs and social movements: A study in contrasts. In: Capitalism Nature Socialism, 11:4, S. 131-140.

Der Brockhaus. In einem Band (2000). 9., vollständige überarbeitete und aktualisierte Aufl. Leipzig/Mannheim: F.A. Brockhaus, 333; 487; 947.

Dillerup, Ralf (2010): Controlling. In: Pepels, Werner [Hrsg.]: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 4. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 545-596.

Eden, Sally (2004): Greenpeace. In: New Political Economy, Vol. 9, Nr. 4, Dezember, S. 595-610.

Flick, Uwe (2002): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Hamburg: Rowohlt.

Flick, Uwe (2000): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Hamburg: Rowohlt.

Flick, Uwe (1991): Stationen des qualitativen Forschungsprozesses. In: Ders. (u.a.) [Hrsg.]: Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. München: Psychologie-Verl.-Union, S. 147-173.

Frantz, Christiane; Martens, Kerstin (2006): Nichtregierungsorganisationen (NGOs). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Frantz, Christiane (2005): Karriere in NGOs. Politik als Beruf jenseits der Parteien. Wiesbaden: VS für Sozialwissenschaften.

- Froschauer**, Ulrike; **Lueger**, Manfred (2003): Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Wien: Facultas.
- Froschauer**, Ulrike (1992): Zur Struktur und Dynamik der Ökologiebewegung. Dissertation, Universität Wien.
- Galan**, Matthias (u.a.) (2010): Strategisch-relationales Handeln im erweiterten internationalisierten Staat – Zivilgesellschaftliche Akteure und die Konvention über biologische Vielfalt. In: Brand, Ulrich (Hrsg.): Globale Umweltpolitik und Internationalisierung des Staates – Biodiversitätspolitik aus strategisch-relationaler Perspektive. Münster: Westfälisches Dampfboot, S.145-187.
- Gebauer**, Thomas (2001): „... von niemanden gewählt!“ Über die demokratische Legitimation von NGO. In: Brand, Ulrich (u.a.) [Hrsg.]: Nichtregierungsorganisationen in der Transformation des Staates. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 95-120.
- Giese**, Karim J. (2008): Vereinsrecht. In: Bachmann (u.a.) [Hrsg.]: Besonderes Verwaltungsrecht. 7. Aufl. Wien/New York: Springer, S. 33-56.
- Habermas**, Jürgen (1992): Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Harms**, Jens; **Reichard**, Christoph (2003): Ökonomisierung des öffentlichen Sektors – eine Einführung. In: Dies. [Hrsg.]: Die Ökonomisierung des öffentlichen Sektors: Instrumente und Trends. Baden-Baden: Nomos.
- Hayessen**, Egbert (2010): Ziele und konstitutive Faktoren der Unternehmen. In: Pepels, Werner [Hrsg.]: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 4. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 1-36.
- Heap**, Simon (2000): NGO-Business Partnerships. In: Public Management: An International Journal of Research and Theory, 2:4, S. 555-563.
- Heins**, Volker (2005): Mächtige Zwerge, umstrittene Riesen. NGOs als Partner und Gegenspieler transnationaler Unternehmen und internationaler Organisationen. In: Brunnengräber, Achim; Klein, Ansgar; Walk, Heike [Hrsg.]: NGOs im Prozess der Globalisierung. Mächtige Zwerge – umstrittene Riesen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 172-211.
- Heins**, Volker (2002): Weltbürger und Lokalpatrioten. Eine Einführung in das Thema Nichtregierungsorganisation. Opladen: Leske und Budrich.
- Hirsch**, Joachim (2001): Des Staates neue Kleider. NGOs im Prozess der Internationalisierung. In: Brand, Ulrich (u.a.) [Hrsg.]: Nichtregierungsorganisationen in der Transformation des Staates. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 13-42.
- Hopf**, Christel (1991): Qualitative Interviews in der Sozialforschung. Ein Überblick. In: Flick, Uwe (u.a.) [Hrsg.]: Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen.

München: Psychologie-Verl.-Union, S. 177-188.

Hummel, Hartwig (2001): Die Privatisierung der Weltpolitik – Tendenzen, Spielräume und Alternativen. In: Brühl, Tanja (u.a.) [Hrsg.]: Die Privatisierung der Weltpolitik – Entstaatlichung und Kommerzialisierung im Globalisierungsprozess. Bonn: Dietz, S. 22-56.

Hunziker, Beat (2011): Professionalisierung im Fundraising – Auswirkungen des Ökonomisierungsdrucks und mögliche Auswege. In: Langer, Andreas; Schröer, Andreas [Hrsg.]: Professionalisierung im Nonprofit Management. Wiesbaden: VS für Sozialwissenschaften, S. 273-291.

Kamat, Sangeeta (2004): The privatization of public interest: theorizing NGO discourse in a neoliberal era. In: Review of International Political Economy, 11:1, S. 155-176.

Kardoff, Ernst von (1991): Qualitative Sozialforschung – Versuch einer Standortbestimmung. In: Flick, Uwe (u.a.) [Hrsg.]: Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. München: Psychologie-Verl.-Union, S. 3-8.

Keller, Gernot (2010): Rechnungswesen und Buchführung. In: Pepels, Werner [Hrsg.]: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 4. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 373-446.

Klawatsch-Treitl, Eva (2011): Entwicklungspolitische NGOs zwischen Markt und Staat. Wien: Mandelbaum.

Klein, Ansgar; Walk, Heike; Brunnengräber, Achim (2005): Mobile Herausforderer und alternative Eliten. NGOs als Hoffnungsträger einer demokratischen Globalisierung? In: Dies. [Hrsg.]: NGOs im Prozess der Globalisierung. Mächtige Zwerge – umstrittene Riesen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 10-77.

Klimmer, Matthias (2012): Unternehmensorganisation. Eine kompakte und praxisnahe Einführung. 3. Aufl. Herne: NWB.

Kuhn, Berthold (2005): Entwicklungspolitik zwischen Markt und Staat. Möglichkeiten und Grenzen zivilgesellschaftlicher Organisationen. Frankfurt/New York: Campus.

Köster, Viola (2012): Umwelt-NGOs. Über Wirkungen und Nebenwirkungen ihrer Professionalisierung. Berlin: LIT.

Lahusen, Christian (1996): 'Interest group politics'? Eine ländervergleichende Studie zur verbandlichen Arbeit sozialer Bewegungsorganisationen. In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, Jg. 9, Heft 4, S. 28-38.

Lewis, David (2007): The management of non-governmental development organizations. London: Routledge.

Lovejoy, Kristen; **Saxton**, Gregory D. (2011): Information, Community, and Action: How Nonprofit Organizations Use Social Media. In: Journal of Computer-Mediated Communication, Vol. 17, S. 337-

Ludwig, Gundula (2009): Governing gender. The integral state and gendered subjection. In: McNalley, Mark; Schwarzmantel, John (Hrsg.): Gramsci and Global Politics. Hegemony and resistance. London/New York: Routledge, S. 93-106.

Mayer, Horst (2008): Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung. 4. Aufl. München: Oldenbourg.

Mayering, Philipp (2002): Einführung in die Qualitative Sozialforschung. Weinheim/Basel: Beltz.

Mayering, Philipp (1991): Qualitative Inhaltsanalyse. In: In: Flick, Uwe (u.a.) [Hrsg.]: Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. München: Psychologie-Verl.-Union, S. 209-213.

Miller, David (2010): Nonprofit Organizations and the Emerging Potential of Social Media and Internet Ressources. In: SPNHA Review, Vol. 6, Nr. 1, S. 33-52.

Neubert, Harald (2001): Antonio Gramsci: Hegemonie – Zivilgesellschaft – Partei: Eine Einführung. Hamburg: VSA.

Nohlen, Dieter; **Schultze**, Rainer-Olaf (2002): Lexikon der Politikwissenschaft. Theorien, Methoden, Begriffe. Bd. 1. München: Beck.

Opratko, Benjamin (2012): Hegemonie: politische Theorie nach Antonio Gramsci. Münster: Westfälisches Dampfboot.

Ptak, Ralf (2007): Grundlagen des Neoliberalismus. In: Butterwegge, Christoph (u.a.) [Hrsg.]: Kritik des Neoliberalismus. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 13-86.

Roth, Roland (2001): NGOs und transnationale soziale Bewegungen: Akteure einer „Weltzivilgesellschaft“? In: Brand, Ulrich (u.a.) [Hrsg.]: Nichtregierungsorganisationen in der Transformation des Staates. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 43-64.

Roth, Roland; Rucht, Dieter (1991): Die Veralltäglicung des Protests. Einleitende Bemerkungen zur Wahrnehmung der Neuen Sozialen Bewegungen in Öffentlichkeit, Politik und Wissenschaft. In: Ders. [Hrsg.]: Neue soziale Bewegungen in der Bundesrepublik Deutschland. 2. Aufl. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, S. 11-30.

Rucht, Dieter; Blatterl, Barbara; Rink, Dieter (1997): Soziale Bewegungen auf dem Weg zur Institutionalisierung. Zum Strukturwandel „alternativer“ Gruppen in beiden Teile Deutschland. Frankfurt/New York: Campus.

Rucht, Dieter (1996b): Multinationale Bewegungsorganisationen – Bedeutungen, Bedingungen, Perspektiven. In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, Jg. 9, Heft 2, S. 30-41.

Schummer, Gerhard (2008): Allgemeines Unternehmensrecht: inkl. URÄG. 7. Aufl. Wien: LexisNexis-

Verl. ARD Orac.

Take, Ingo (2002): NGOs im Wandel. Von der Graswurzel auf das diplomatische Parkett. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Theuvsen, Ludwig (2011): Professionalisierung des Nonprofit-Managements durch Governance-Kodizes: Eine Analyse der Transparenzwirkungen. In: Langer, Andreas; Schröer, Andreas [Hrsg.]: Professionalisierung im Nonprofit Management. Wiesbaden: VS für Sozialwissenschaften, S. 131-149.

Wahl, Peter (1997): Mythos und Realität internationaler Zivilgesellschaft. Zu den Perspektiven globaler Vernetzung von Nicht-Regierungs-Organisationen. In: Altvater, Elmar (u.a) [Hrsg.]: Vernetzt und verstrickt. Nicht-Regierungs-Organisationen als gesellschaftliche Produktivkraft. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 293-314.

Walsh, Eoghan; **Lenihan**, Helena (2006): Accountability and effectiveness of NGOs: adapting business tools successfully. In: Development in Practice, 16:5, S. 412-424.

Zimmer, Annette (2007): Vereine – Zivilgesellschaft konkret. 2. Aufl. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

5.2 Zeitungen und Internetpublikationen

Agg, Catherine (2006): Trends in Government Support for Non-Governmental Organizations. Is the "Golden Age" of the NGO Behind Us?, United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD): Civil Society and Social Movements Programme Paper Number 23, June, [http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/\(httpAuxPages\)/E8BC05C1E4B8AD6FC12571D1002C4F0B/\\$file/Agg.pdf](http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/(httpAuxPages)/E8BC05C1E4B8AD6FC12571D1002C4F0B/$file/Agg.pdf) [Zugriff: 05.01.2013].

Curbach, Janina (2009): Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH, http://www.pim.wiwi.uni-due.de/fileadmin/fileupload/BWL-PIM/Studium/Veranstaltungsunterlagen/SS11/CSR/Curbach_Janina_-_Die_Corporate-social-responsibility-Bewegung.pdf [Zugriff: 08.01.2013].

Jenner, Judith (2010): Beruf: Weltverbesserer. In: DER TAGESSPIEGEL, am 12.12.2010, <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/karriere/jobsuche-beruf-weltverbesserer/3603546.html> [Zugriff: 12.01.2013].

Kanji, Nazneen; **Lewis**, David (2009): Non-Governmental Organizations and Development. London/New York: Routledge, <http://personal.lse.ac.uk/lewisd/images/Non-Governmental%20Organizations%20and%20Development%20vouchers.pdf> [Zugriff: 16.08.2013].

Leverly, Sally (o.J.): NGOs, the UN an APA. American Psychological Association, <http://www.apa.org/international/united-nations/publications.aspx> [Zugriff: 05.01.2013].

Novy, Andreas; Jäger, Johannes (2005a): Internationale Politische Ökonomie. Ökonomische Theorien. <http://www.lateinamerika-studien.at/content/wirtschaft/ipo/pdf/theorien.pdf> [Zugriff: 05.11.2012].

ÖFSE (o.J.): Datenbanken. Institutionen und Organisationen, <http://eza.at/search.html> [Zugriff: 26.03.2013].

OSGS (o.J.): Damit Ihre Spende sicher ankommt: Österreichisches Spendengütesiegel, <http://www.osgs.at/ueber-das-oesgs> [Zugriff: 25.03.2013].

SIES (2006): Marketing Strategies used by NGOs. SIES College of Management Studies Idea Research Paper Series. A Research Initiative by Students, <http://www.karmayog.org/general/upload/182/Marketing%20strategies%20used%20by%20NGOs.pdf> [Zugriff: 09.03.2013].

SustainAbility (2003): The 21st Century NGO. In the Market for Change. London: Sustainability, http://www.erb.umich.edu/News-and-Events/MayConferenceReading/21st_ngo.pdf [Zugriff: 09.03.2013].

System Excellent Group (2009): Next Practice NGO – Eine Studie zur organisationalen Leistungsfähigkeit von Nichtregierungsorganisationen. Projekt Humboldt-Viadrina, School of Governance, <http://www.humboldt-viadrina.org/w/files/download/next-practice-ngo-studie.pdf> [Zugriff: 11.03.2013].

Union of International Associations (o.J.): Yearbook of International Organizations, <http://www.uia.be/sites/uia.be/files/statistics/organizations/types-2004.pdf>, [Zugriff: 05.01.2013].

United Nations (2011): Working with ECOSOC – an NGOs Guide to Consultative Status. New York: United Nations, <http://csonet.org/content/documents/Brochure.pdf> [Zugriff: 16.08.2013].

6 ANHANG

6.1 Kategorienschema I

(Quelle: eigene Erhebung)

	Alter	
	Alt < 1991	Jung 1992 <
NGO-Name		
ADRA		✓
Africa Amini Alama Unterstützungsverein		✓
Aktion Regen - Verein für Entwicklungszusammenarbeit	✓	
Aktion - SEI SO FREI Österreich	✓	
Amnesty International Österreich	✓	
Ärzte ohne Grenzen Österreich	✓	
AMINA - Aktiv für Menschen in Not Austria		✓
Asyl in Not		
Attac Austria		✓
Austria for Kenya Kids Support		✓
Austrian Aid for Mine Victims - CMC Austria		✓
Bildung und Zukunft für Waisenkinder		✓
BURMAHILFE - Bildung für bedrohte Minderheiten		✓
Care Österreich	✓	
COSMAS		
Caritas der Erzdiözese Wien	✓	
CSI - Christen in Not	✓	
Das Mali Projekt		✓
Diakonie Österreich - Auslandshilfe		✓
Dreikönigsaktion	✓	
ECPAT Österreich		✓
Education Togo		✓
ENCHADA		✓
Entwicklungshilfeclub	✓	
Fairtrade Österreich		✓
EAWM	✓	
FIAN	✓	
Frauen ohne Grenzen		✓
Frauensolidarität	✓	
GEZA - Gemeinnützige Entwicklungsarbeit GmbH	✓	
Gesellschaft für bedrohte Völker - Österreich	✓	
Guraf		✓

Leitbild/Ziele	MitarbeiterInnen		
(genaue Beschreibung und Weg dorthin beschrieben)	MitarbeiterInnenanzahl		Trennung bzw. Angabe (Hauptamtliche/Ehrenamtliche)
	< 10	11 <	
1 Punkte	3 Punkte	5 Punkte	5 Punkte
1	3		
1		5	
1		5	
1		5	
1		5	5
1		5	5
1	3		5
1	3		
1		5	
1	3		
1	3		
1		5	
1			
1		5	
	3		
1		5	5
1		5	
1	3		
1		5	
1		5	
1			
1	3		
1	3		5
1		5	5
1		5	
1		5	
1		5	
1	3		
1		5	
1		5	
1	3		
1		5	
1		5	
1	3		
1	3		5

		Vernetzung		
Fachlicher Hintergrund (teilweise angegeben)	Hierarchie (Organigramm)	Kooperationen/Partner		Zweigstelle
		International	National	
6 Punkte	7 Punkte	7 Punkte	5 Punkte	6 Punkte
	7		5	6
		7	5	
6			5	
6		7		6
6		7	5	6
		7	5	
6		7	5	
		7	5	6
			5	
		7	5	6
6		7	5	
			5	
6		7	5	6
		7	5	
	7	7	5	6
6				
6		7	5	
		7	5	6
6	7	7	5	
		7	5	6
6		7	5	
6		7	5	6
6	7	7	5	
		7	5	6
		7		
6		7	5	6
6		7	5	
		7	5	
		7	5	
			5	6
		7	5	

Organisationsbereiche				
Führungsmanagement		Verwaltung		
<i>Geschäfts- führung</i>	<i>Vorstand</i>	<i>Schrift- führung</i>	<i>Sekretariat/ Administration</i>	<i>Buchhaltung/Rechnungs- wesen</i>
5 Punkte	3 Punkte	3 Punkte	4 Punkte	5 Punkte
5				5
			4	5
	3	3	4	5
5	3			
5	3		4	5
	3			
			4	5
5	3		4	5
	3	3		5
		3		5
5	3		4	5
	3	3		5
	3		4	5
	3		4	
	3	3		5
5			4	5
5	3		4	5
	3			
5	3		4	5
5	3		4	5
5	3		4	5
	3	3	4	
	3	3	4	5
	3			
5	3	3		5
5	3			5
5	3	3	4	

			Organisationsarbeit
Personalmanagement/HR- Management	Marketing/PR- Management	Projekt/ Programm- management	Auflistung und Inhalt Projekte/Programme/Kampagnen/Einsätze
7 Punkte	6 Punkte	6 Punkte	6 Punkte
	6		6
	6		6
		6	6
			6
			6
7	6	6	6
			6
	6	6	6
	6		6
			6
			6
		6	6
			6
	6	6	6
			6
		6	6
	6		6
			6
7	6	6	6
7	6	6	6
			6
		6	6
7	6	6	6
	6	6	6
	6	6	6
	6		6
	6		6
		6	6
		6	6
		6	6
	6		6
			6

		Transparenz	
Auswahlverfahren für Themen der Projekte/Programme/Kampagnen/Einsätze	Finanzierung der einzelnen Projekte/Programme/Kampagnen/ Einsätze	Budget (jährlicher Durchschnitt)	
		< 500.000	500.001 <
8 Punkte	8 Punkte	3 Punkte	5 Punkte
	8		5
	8	3	
8	8		5
8			
8	8		5
	8		5
		3	
		3	
8	8		5
		3	
8	8		5
	8		
	8		5
8	8		5
8		3	
8	8		5
8			5
		3	
		3	
		3	
	8		5

		Vernetzung		
Fachlicher Hintergrund (teilweise angegeben)	Hierarchie (Organigramm)	Kooperationen/Partner		Zweigstelle
		International	National	
6 Punkte	7 Punkte	7 Punkte	5 Punkte	6 Punkte
	7		5	6
		7	5	
6				
			5	
6		7		6
6		7	5	6
		7	5	
6		7	5	
		7	5	6
			5	
		7	5	6
6		7	5	
			5	
6		7	5	6
		7	5	
	7	7	5	6
6				
6		7	5	
		7	5	6
6	7	7	5	
		7	5	6
6		7	5	
6		7	5	6
6	7	7	5	
		7	5	6
		7		
6		7	5	6
6		7	5	
		7	5	
		7	5	
			5	6
		7	5	

			Gesamtsumme
	Fundraising	Effektivitätskontrolle	
<i>Mittelverwendung im Finanzbericht</i>	<i>Spendengütesiegel</i>	<i>Evaluierungen</i>	
8 Punkte	7 Punkte	8 Punkte	
8	7		99
			41
8	7		80
8	7		75
	7		66
8	7	8	142
8	7		80
8			82
8			86
			22
			28
			47
			20
8	7		123
			41
8			111
	7		38
			47
8	7		108
8	7	8	139
			24
			55
			82
8	7		129
8		8	110
8	7		72
8			90
			37
8		8	87
	7		77
			49
			27

6.2 Kategorienschema II

(Quelle: eigene Erhebung)

	Alt < 1991
NGO-Name	
Global 2000	✓
Greenpeace Österreich	✓
Hilfswerk Austria	✓
HOPE 87	✓
Horizont 3000	
HUMANA - People to People	✓
Irakhilfswerk in Österreich	
LEEZA	
Licht für die Welt	✓
Menschen für Menschen	✓
MISSIO - Päpstliche Missionswerke in Österreich	✓
Nepal Trust Austria - Gesundheitsprojekte für Nepal	
NPH Österreich - Hilfe für Waisenkinder	✓
Regenwald der Österreicher	✓
Reporter ohne Grenzen	
SAVE TIBET	
SONNE International	
Tesfaye	
voluntaris	
Wasser für die Welt	
World Vision Österreich	✓
WWF - World Wide Fund for Nature Österreich	✓

	Leitbild/Ziele	MitarbeiterInnen		
Jung 1992 <	(genaue Beschreibung und Weg dorthin beschrieben)	MitarbeiterInnenanzahl		Trennung bzw. Angabe (Hauptamtliche/Ehrenamtliche)
		< 10	11 <	
	1 Punkte	3 Punkte	5 Punkte	5 Punkte
	1		5	
	1		5	
	1		5	
	1	3		
✓	1		5	
	1	3		
✓	1	3		
✓	1		5	
	1		5	
	1		5	
	1		5	
✓	1	3		
	1		5	
	1	3		
✓	1		5	
✓	1		5	
✓	1		5	
✓	1	3		
✓	1	3		
✓	1	3		
	1		5	5
	1		5	5

		Vernetzung		
Fachlicher Hintergrund (teilweise angegeben)	Hierarchie (Organigramm)	Kooperationen/Partner		Zweigstelle
		International	National	
6 Punkte	7 Punkte	7 Punkte	5 Punkte	6 Punkte
6		7	5	
		7	5	6
		7	5	6
	7	7	5	6
		7	5	
		7	5	
6			5	6
		7	5	
		7	5	6
		7	5	6
		7	5	
		7	5	6
		7	5	
		7	5	6
6			5	
6		7	5	
6		7	5	
		7	5	
		7	5	6
		7	5	6

Organisationsbereiche				
Führungsmanagement		Verwaltung		
<i>Geschäfts- führung</i>	<i>Vorstand</i>	<i>Schrift- führung</i>	<i>Sekretariat/ Administration</i>	<i>Buchhaltung/Rechnungs- wesen</i>
5 Punkte	3 Punkte	3 Punkte	4 Punkte	5 Punkte
5				
5	3		4	5
5	3		4	5
	3		4	5
5	3		4	5
	3	3		
	3	3		
	3	3		5
5	3		4	5
5	3	3	4	5
5			4	5
	3	3		
5	3	3		5
5	3	3	4	
5	3	3	4	
	3		4	
	3	3		
			4	5
5	3		4	5
5	3		4	5

			Organisationsarbeit
Personalmanagement/HR- Management	Marketing/PR- Management	Projekt/ Programm- management	Auflistung und Inhalt Projekte/Programme/Kampagnen/Einsätze
7 Punkte	6 Punkte	6 Punkte	6 Punkte
	6	6	6
	6	6	6
	6	6	6
	6		6
7	6	6	6
			6
			6
			6
	6	6	6
	6		6
7	6	6	6
	6	6	6
			6
			6
	6		6
	6	6	6
			6
		6	6
			6
7	6	6	6
	6		6

		Transparenz	
Auswahlverfahren für Themen der Projekte/Programme/Kampagnen/Einsätze	Finanzierung der einzelnen Projekte/Programme/Kampagnen/Einsätze	Budget (jährlicher Durchschnitt)	
		< 500.000	500.001 <
8 Punkte	8 Punkte	3 Punkte	5 Punkte
			5
			5
			5
			5
			5
	8	3	
			5
	8		5
			5
		3	
			5
	8	3	
		3	
		3	
8			
	8		
			5
			5

Jahresbericht (vorhanden)	Finanzierung		
	<i>nur privat (zeigt Unabhängigkeit)</i>	<i>Veröffentlichung (Jahresumsatz im Finanzbericht)</i>	<i>Mittelherkunft im Finanzbericht</i>
7 Punkte	7 Punkte	7 Punkte	8 Punkte
7		7	8
7		7	8
7		7	8
7		7	8
7		7	8
		7	8
7			
7		7	8
7		7	8
7		7	8
7		7	8
7		7	8
7			
7		7	8
7		7	8
7		7	8
7		7	8
7		7	8

			Gesamtsumme
	Fundraising	Effektivitätskontrolle	
<i>Mittelverwendung im Finanzbericht</i>	<i>Spendengütesiegel</i>	<i>Evaluierungen</i>	
8 Punkte	7 Punkte	8 Punkte	
8	7		89
8	7		101
8			94
8	7	8	103
8		8	103
8	7		69
	7		30
			39
8	7		95
8	7	8	114
8	7		105
8	7		62
8	7		100
			22
			52
8	7		92
8	7	8	97
8	7		56
			51
			30
8	7	8	121
8	7		100

6.3 Interviewleitfaden

Berufliche Rolle und Angaben zur Person

- Wie lange arbeiten Sie schon bei der Organisation?
- Aus welchem akademischen Fachbereich kommen Sie?
- Waren Sie bereits in anderen Organisationen tätig?

Organisationsstrukturen

Führungsmanagement

- Wie schätzen Sie hierarchische Strukturen in einer Organisation ein? (flache oder steile)
- Wo finden Sie hierarchische Strukturen in ihrer Organisation?
- Wie denken Sie, können hierarchische Strukturen einen Verlust der Nähe zur Basis bzw. eine Gefährdung der internen Kohärenz zur Folge haben?
- Wie wichtig sehen Sie den Einsatz eines Controllers in Ihrer Organisation?

Personalmanagement

- Wie wichtig erachten Sie einen akademischen Abschluss für die Tätigkeit in Ihrer Organisation?
- Wie hat sich die Frage der Professionalität in der Personalakquise in den letzten 20 Jahren verändert?
- Sehen Sie einen Unterschied in der Rekrutierung von Personal für eine NGO zu jener für ein Profit-Unternehmen?
- Wie schätzen Sie die Entlohnung in Ihrer Organisation ein? Sehen Sie, im Zuge der organisationellen Professionalisierung, dass in Bezug auf den Gehalt Bedarf zur Veränderung besteht?

Verwaltung

- Sehen Sie eine Veränderung der Professionalisierung im Bereich der Verwaltung?
- Wie wichtig sehen Sie die Erstellung eines Jahresabschlussberichts (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung)?
- Wie transparent sollte dieser gestaltet sein, damit ausreichend Professionalität gewährleistet ist? (Veröffentlichung, Angabe: Mittelherkunft, Mittelverwendung – intern/einzelnen Projekte)

Marketing

- Wie hat sich die Professionalität in den Strategien Ihrer NGO-Kampagnen in den letzten 20 Jahren verändert?
- Sehen Sie eine Veränderung in der Verwendung von *Fundraising*instrumenten?
- Wie schätzen Sie das sogenannte *branding* oder Markenbildung für ihre Organisation ein?
- Wie denken Sie kann dies die Wirksamkeit der Kampagnen erhöhen sowie die Organisationsstrukturen dauerhaft stabil halten?
- Wie wichtig schätzen Sie ein effizientes Marketing in Ihrer Organisation ein?
- Wie denken Sie kann im Marketing von NGOs eine Parallele zum Marketing von Profit-Unternehmen gezogen werden?
- Wie denken Sie kann Ihre Organisation die Mechanismen des Marktes für sich positiv nutzen?
- Wie schätzen sie den möglichen Verlust an Glaubwürdigkeit der Botschaft ihrer Organisation durch kommerzielle Werbung bzw. professionelles Marketing ein?

Projektplanung

- Worin sehen Sie eine Veränderung zu mehr Professionalität bezüglich der Planung ihrer Projekte in den letzten 20 Jahren?
- Wie schätzen Sie die Festlegung von operationalisierbaren Zielen ein?
- Wie professionell ist Ihre Projektplanung gestaltet?

Arbeitsweise

Projektarbeit

- Welche Instrumente zur strategischen Projektplanung setzten Sie ein?
- Sehen Sie die Entwicklung einer Standardisierung der Projektarbeitsweise in den letzten 20 Jahren?
- Wie wichtig schätzen Sie diese Standardisierung ein?
- Welche Risiken entstehen dadurch für die Projekt-Arbeit insgesamt?
- Sehen Sie einen Unterschied in theoretischer Festlegung und praktischer Ausübung von Projektinstrumenten?

Kooperation/Vernetzung

- Schätzen Sie internationale bzw. nationale Vernetzung als ein Schritt zu mehr Professionalität ein?
- Wie sehen Sie Kooperationen bzw. Partnerschaften mit Profit-Unternehmen? (z.B.: CSR)
- Wie schätzen Sie die Möglichkeiten durch eine Kooperation mit Profit-Unternehmen für mehr Professionalität in einer NGO ein?

Effektivitätskontrollen

- Sehen Sie eine Veränderung zu mehr Professionalität bezüglich der Effektivitätskontrollen?
- Wie schätzen Sie die Möglichkeit der Messung von Erfolg in ihrer Organisation ein?
- Führt Ihre Organisation regelmäßig Projektevaluierungen durch?
- Wie hat sich dadurch die Effektivität ihrer Arbeit verändert?
- Wie wichtig schätzen Sie Effektivitätskontrollen ein?
- Warum denken Sie werden insgesamt zu wenige finanzielle Mittel in Effektivitätskontrollen investiert?

6.4 Zusammenfassung

Diese Arbeit erörtert den Grad der Professionalisierung von NGOs und die dadurch entstehenden Auswirkungen auf deren Organisationsstruktur und Arbeitsweise. Das zentrale Interesse besteht darin, die organisationellen Ähnlichkeiten von NGOs zu Unternehmen aufzuzeigen, welche auf Basis einer empirischen Untersuchung ausgewählter entwicklungspolitischer NGOs in Österreich veranschaulicht wird.

Viele NGOs haben sich infolge der neoliberalen Sachzwängen in den letzten 20 Jahren stark professionalisiert. Schritt für Schritt wurde eine feste Organisationsstruktur mit einer klaren Arbeitsteilung entwickelt. Aber auch die NGO-Rolle in Politik und Wirtschaft hat sich wesentlich verändert. Einige NGOs handeln nicht mehr ausschließlich als eine zivilgesellschaftliche Vereinigung, sondern greifen auch politische Aufgaben auf und fungieren beispielsweise als humanitäre Durchführungsorganisationen in Krisengebieten. Zahlreiche NGOs genießen außerdem ein Mitspracherecht in internationalen politischen Konferenzen. Aber auch ihre meist skeptische Einstellung zu Profit-Unternehmen wird vermehrt abgelegt und eine kooperative Zusammenarbeit beispielsweise nach dem *Corporate Social Responsibility* (CSR) Ansatz angestrebt.

Ihr rasanter Professionalisierungsschub und organisationeller Wandel geben jedoch Anlass zu Zweifel, denn das NGO-Gerüst ähnelt immer mehr dem eines Profit-Unternehmen, wodurch die ideellen Werte der Organisation in den Hintergrund gedrängt werden könnten. Im Rahmen dieser Arbeit wird der Widerspruch zwischen der Etablierung von professionellen Organisationszügen und dem Erhalt der Basisanbindung veranschaulicht.

Zudem werden einerseits die Hintergründe für die NGO-Professionalisierung anhand ihrer definitorischen Einteilung, Entstehungsgeschichte und Verbindungen zur politischen, marktwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Ebene erläutert. Andererseits werden die theoretischen Grundlagen vermittelt, auf denen die Argumentationslinie dieser Arbeit aufbaut.

Die empirische Darlegung macht zusammenfassend deutlich, welche Beweggründe für eine organisationelle Professionalisierung in NGOs vorliegen, wie NGOs mit den Risiken und Problematiken in der Umsetzung von professionellen Strukturen umgehen und welche Herausforderungen dadurch für die zukünftige NGO-Arbeit entstehen.

6.5 Abstract

This thesis controverts the degree of professionalism of NGOs and the thereby resulting implications on their organizational structures and way of working. The main interest is to show the organizational similarities of NGOs to profit-companies, which will be illustrated on the basis of an empirical inquiry of selected developmental NGOs in Austria.

As a result of the neoliberal changes in the last 20 years, many NGOs have become more professional. They have gradually developed a solid organizational structure with a clear division of labour. But also the role of NGOs in politics and the economy have severely changed. Some do not longer act solely as a civil society organization, but also seize political tasks and function for instance as implementing humanitarian organizations in conflict areas. In addition, many NGOs enjoy a say in international policy conferences. But even their mostly sceptical attitude towards profit-companies is increasingly stored and a cooperative collaboration seeked, for instance following the Corporate Social Responsibility (CSR) approach.

However, their rapid professionalisation and organizational change gives rise to doubts, since the NGO scaffold increasingly resembles that of a profit-company, whereby the ideal values of the organization could be pushed into the background. Within the scope of this thesis, the contradiction between the establishment of professional organization and the maintenance of the connection to the base will be pointed out.

Moreover, on the one hand, the reasons for NGO professionalisation will be explained on the basis of their definitional classification, their origins and connections to the political, market and civil society level. On the other hand, the theoretical basics will be exemplified, upon which the main line of argumentation is mounted.

The empirical inquiry outlines clearly, what motives for organizational professionalism in NGOs are present, how NGOs cope with the upcoming risks and problems in the implementation of professional structures and what challenges arise thus for their future work.

6.6 Lebenslauf

Zur Person	
Nachname/Vornamen	Beringer, Astrud Lea
Ausbildung	
Datum	2008 - 2013
Akademischer Grad	Magistra
Studienrichtung	Internationale Entwicklung
Name der Universität	Universität Wien
Datum	Sommer Semester 2012
Programm	Erasmus Mundus
Ort/ Land	Nottingham, UK
Name der Universität	University of Nottingham, Department of Politics and International Relations
Datum	1998 - 2006
Schulabschluss	Matura
Name der Schule	Akademisches Gymnasium, Innsbruck, Österreich
Studienschwerpunkte	
Themenbereich	<i>Internationale Politik</i>
Kernpunkte	Demokratieentwicklung, Zivilgesellschaft, Soziale Bewegungen
Themenbereich	<i>Politische Ökologie</i>
Kernpunkte	Klimawandel, Gemeingüter, Nachhaltigkeit
Themengebiet	<i>Stadt- und Regionalentwicklung</i>
Kernpunkte	Nachhaltige Stadt- und Regionalplanung
Berufliche Erfahrungen	
Datum	August 2013 - Oktober 2013
Profession	Praktikum
Arbeitsgeber	Institut für Soziale Ökologie
Arbeitsort	Wien, Österreich

Datum	Oktober 2009 – Juni 2013
Profession	Bar – und Buffetkraft
Arbeitsgeber	Gerstner GmbH
Arbeitsort	Musikverein, Wien, Österreich
Datum	September 2007 - Mai 2009
Profession	Verkäuferin
Arbeitsgeber	Intimissimi GmbH
Arbeitsort	Innsbruck/ Wien, Österreich
Datum	November 2006 - Juli 2007
Profession	Barista
Arbeitsgeber	Coffee Republic
Arbeitsort	London, UK
Interessen/ Besonderes	
Muttersprache	Deutsch
andere Sprachkenntnisse (Verstehen, sprechen and schreiben)	Englisch (C2*), Französisch (B1*), Spanisch (A1*) (*)Common European Framework of Reference of Languages
Softwarekenntnisse	Windows- und Office (Word, Excel, Power Point, Access) Indesign, Illustrator, Photoshop AutoCAD