

# Trends der Professionalisierung in Nonprofit-Organisationen

Ergebnisse einer Befragung von Nonprofit-Organisationen der  
Entwicklungszusammenarbeit in Deutschland





# Trends der Professionalisierung in Nonprofit-Organisationen

Ergebnisse einer Befragung von Nonprofit-Organisationen der  
Entwicklungszusammenarbeit in Deutschland

## **Trends der Professionalisierung in Nonprofit-Organisationen**

Ergebnisse einer Befragung von Nonprofit-Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit in Deutschland

Herausgegeben von PricewaterhouseCoopers

Von Alexandra Mannsky, ifm Mannheim, Dr. Patricia Siebart, PricewaterhouseCoopers AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Unter Mitarbeit von Lydia Seifert, ifm Mannheim

Auflage September 2010, 32 Seiten, 1 Tabelle, 10 Abbildungen

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und  
Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Verlags nicht gestattet.

Die Ergebnisse der Studie und Expertenbeiträge sind als Hinweis für unsere Mandanten bestimmt.  
Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die angegebenen Quellen und die  
Unterstützung der in dieser Publikation genannten Ansprechpartner zurück.

Meinungsbeiträge geben die Auffassung der Autoren wieder.

Satz  
Nina Imer, Digitale Gestaltung & Medienproduktion, Frankfurt am Main

Druck  
Kohlhammer und Wallishauser GmbH, Druckerei und Verlag, Hechingen

Printed in Germany

## Vorwort

„Wir arbeiten professionell“ ist ein häufiges Statement von Nonprofit-Organisationen (NPO). Doch was bedeutet Professionalität, wie stellt sie sich nach außen dar und wie kann sie von der Öffentlichkeit wahrgenommen werden? Um eine Antwort auf diese Fragen zu finden, führte das Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim (ifm Mannheim) im Auftrag von PricewaterhouseCoopers (PwC) eine Studie zur Professionalisierung von NPO durch.

Nach Ansicht der Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer zeigt sich die Professionalisierung ihrer Organisationen vor allem darin, dass sie verstärkt Managementmethoden einsetzen, um effizientere Strukturen zu schaffen. Doch die Erwartungen ihrer Anspruchsgruppen, der Ressourcengeber, gehen darüber hinaus. Sie können je nach Gruppierung unterschiedlich aussehen. Der Spender fordert Transparenz in der Mittelverwendung von den NPO. Instrumente wie Zertifizierungen und die Einführung überprüfbarer Managementmethoden helfen entscheidend dabei, Anerkennung und somit auch Spenden zu erhalten. Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) erwartet formal korrekt gestellte Anträge. Effektivität und Verantwortlichkeit werden von allen Anspruchsgruppen vorausgesetzt. Erfüllen die NPO die spezifischen Erwartungen der Stakeholder, nimmt man sie, abhängig vom Erfüllungsgrad der gestellten Anforderungen, als professionell tätig wahr. Welche Faktoren sind es nun, die eine NPO in der öffentlichen Wahrnehmung zu einer professionell agierenden NPO machen und wie ausgeprägt wenden die NPO diese an?

Als Untersuchungsgrundlage boten sich vier Faktoren aus der Professionalisierungsforschung an: (1) das Umfeld einer Organisation, (2) das Fachwissen innerhalb der Organisation, (3) die Governance und (4) die eingesetzten Managementmethoden. Anhand der Ausprägung dieser vier Faktoren lässt sich der Grad der Professionalisierung einer Organisation beschreiben und es können mögliche Trends aufgezeigt werden.

Für die Studie wurden 18 Vertreterinnen und Vertreter von NPO aus dem Bereich der Entwicklungszusammenarbeit unterschiedlichster Größe befragt. Die Größe bemisst sich in diesem Fall anhand der Spanne der Jahreseinkommen im Jahr 2008. Sie lag zwischen unter 250.000 Euro (in der Studie „kleine Organisationen“ genannt) und Organisationen mit über 100 Millionen Euro Jahresbudget („große Organisationen“). Die Eingrenzung auf ein Arbeitsthema führte zu einer besseren Vergleichbarkeit innerhalb der Gruppe. Zum anderen sind diese Organisationen seit der Gründung des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) im Jahr 1961 stark in das Blickfeld von Politik und Öffentlichkeit gerückt. Die Aufmerksamkeit der Medien, die finanzielle Förderung durch Individualspender, aber auch die Auflagen für eine staatliche Förderung sind seitdem kontinuierlich gestiegen.

Die Ergebnisse zeigen, dass NPO Chancen zur Professionalisierung wahrnehmen und die genannten Faktoren ausbauen. Aber sie suchen auch intensiv nach Antworten auf die Frage, wie sie ihre Professionalisierung gestalten können, ohne die Identität ihrer Organisation aufzugeben. Gerade diese Identität, die geprägt ist durch den solidarischen Grundgedanken, anderen zu helfen, machte bisher ihre Besonderheit aus.

PwC zeichnet seit dem Jahr 2005 jährlich Spendenorganisationen mit dem Transparenzpreis für vorbildliche Berichterstattung aus. Auch das ifm Mannheim befasst sich seit längerem mit Fragestellungen im Bereich der NPO. Aus der Zusammenarbeit zwischen PwC und dem ifm Mannheim entsteht so eine fruchtbare Verbindung zwischen praxisnaher Expertise und wissenschaftlichem Ansatz.

Wir danken an dieser Stelle den NPO, die sich die Zeit für die Interviews genommen haben und uns diese Studie ermöglicht haben.

Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, wünschen wir eine anregende Lektüre.



Frank Weise  
Partner  
PricewaterhouseCoopers AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Prof. Dr. Michael Woywode  
Direktor des ifm Mannheim  
Lehrstuhl für Mittelstandsforschung  
und Entrepreneurship

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	3
Abbildungsverzeichnis.....	7
A Ergebnisübersicht.....	8
B Ausgangslage.....	9
1 Definition des Faktors Umfeld .....	10
2 Definition des Faktors Fachkompetenz.....	10
3 Definition des Faktors Governance.....	11
4 Definition des Faktors Management .....	11
C Analyse der Professionalisierung von NPO .....	13
1 Interaktion von Umfeld und NPO .....	13
2 Fachkompetenz ist mehr als Ausbildung .....	14
3 Der Einfluss des Vorstands auf die Governance .....	17
4 Management mit anerkannten Methoden .....	19
D Fazit und Herausforderungen.....	22
1 Umfeld: Der Stellenwert von Standards und Zertifikaten.....	22
2 Fachkompetenz: Trend zu Spezialisierung und Hauptamtlichkeit.....	23
3 Governance: steigende Effizienz durch Finanzwissen .....	23
4 Management: Jahresbericht, CRM und Evaluation als gängige Instrumente.....	24
E Ausblick .....	26
F Untersuchungsdesign.....	27
1 Fragebogen .....	27
2 Profil der Organisationen.....	27
3 Auswertungsmethode.....	28

Literaturverzeichnis .....	29
Ansprechpartner .....	31
Wir über uns .....	32



## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Faktoren und Indikatoren, die zur Wahrnehmung von Professionalität führen .....	12
Abb. 2	Rolle von Zertifikaten und Vernetzung, abhängig vom Jahreseinkommen 2008.....	13
Abb. 3	Rolle von Zertifikaten und Vernetzung, abhängig vom Alter der Organisationen .....	14
Abb. 4	Ausprägung der Fachkompetenz, abhängig vom Jahreseinkommen 2008.....	15
Abb. 5	Maßnahmen zum Aufbau von Fachkompetenz bei älteren und jüngeren Organisationen.....	16
Abb. 6	Besetzung des Vorstands in den Organisationen, abhängig vom Jahreseinkommen 2008.....	17
Abb. 7	Besetzung des Vorstands in älteren und jüngeren Organisationen .....	18
Abb. 8	Ausbildung der geschäftsführenden Organe .....	19
Abb. 9	Verbreitung der Managementmethoden, abhängig vom Jahreseinkommen 2008.....	20
Abb. 10	Eingesetzte Managementmethoden in älteren und jüngeren Organisationen.....	20

## A Ergebnisübersicht

Das Umfeld hat einen starken Einfluss auf NPO.

Ein Aspekt der Professionalisierung ist die Einhaltung anerkannter Standards. Entsprechende Zertifizierungen wie das DZI-Siegel, der VENRO-Verhaltenskodex und der PwC-Transparenzpreis machen dies nach außen sichtbar. Diese Zertifizierungen werden ausschließlich von großen Organisationen mit einem Jahreseinkommen über 250.000 Euro genutzt. Daneben nutzen die Organisationen auch in großem Umfang den Austausch und somit die Lernmöglichkeiten innerhalb des Sektors als Professionalisierungsinstrument.

Die fachliche Spezialisierung und Expertise nehmen an Bedeutung zu.

Der Aufbau von Fachwissen in den Organisationen wird vor allem über eine häufig fachspezifische universitäre Ausbildung und die Weiterqualifizierung der Mitarbeitenden erreicht. Diese fachliche Spezialisierung wirkt sich teilweise auch auf die Organisationsstruktur aus. In die Weiterbildungsmaßnahmen werden sowohl hauptamtlich als auch ehrenamtlich Tätige einbezogen. Intern formulierte Regelwerke sind derzeit selten. Weiterbildungsmaßnahmen werden von kleinen und großen Organisationen in Anspruch genommen.

Die Governance befindet sich im Wandel.

Die Professionalität nimmt auch auf Vorstandsebene zu. So verfügen die die meisten Vorstände über eine akademische Ausbildung. In der Regel ist dies ein Jura-, Theologie- oder Medizinstudium. Darüber hinaus ist ein Trend zu mehr hauptamtlichen Vorständen feststellbar.

Das Repertoire an Managementmethoden wird ausgeweitet.

Viele kleine und alle großen Organisationen veröffentlichen einen Jahresbericht. Andere Managementmethoden wie beispielsweise ein Customer-Relationship-Management (CRM) oder eine Strategieformulierung sind nur wenig verbreitet bzw. werden überwiegend von großen Organisationen angewandt. Auffällig ist, dass sich alle im Rahmen dieser Studie befragten Organisationen sehr stark mit der Entwicklung und der Standardisierung von Projektmanagementmethoden befassen.

## B Ausgangslage

In der klassischen Professionalisierungsforschung wird mit dem Begriff Professionalisierung das Streben nach einem anerkannten Berufsstand bezeichnet, der sich fachlich von bestehenden Berufsständen abgrenzt. Harold L. Wilensky führt in „The Professionalization of Everyone“ (1964) zwei Möglichkeiten auf, durch die diese Anerkennung erlangt werden kann. Zum einen durch die Zunahme an Expertise und zum anderen durch die Einführung sowie Einhaltung von Arbeitsnormen. Der Prozess der Professionalisierung vollzieht sich nach Wilensky (1964) von dem Entstehen einer Vollzeitstelle über ein individuelles öffentliches Ausbildungsprogramm bis hin zur Formulierung von Richtlinien für bestimmte Arbeitszweige. Die Schaffung einheitlicher Standards bei der Ausbildung und Arbeitsweise führen zu einer Qualitätszunahme und zu Effizienzsteigerungen. Hwang und Powell übertrugen diesen Gedanken in ihrer Studie „The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector“ (2009) auf NPO in den USA basierend auf der Frage, wie sich organisationale Werte durch die Einführung von Mechanismen zur Professionalisierung verändern. Sie kamen zu dem Ergebnis, dass dies zur Einstellung von hauptamtlichen, gut ausgebildeten und motivierten Menschen führt. Des Weiteren stellten sie fest, dass insbesondere die Organisationen, die einen Geschäftsführer mit kaufmännischem Hintergrund bestellen, zu einer formaleren Organisationsstruktur tendierten.

Während in den genannten Studien der Fokus auf der Qualifikation der Führungskräfte und der Mitarbeitenden als Indiz der Professionalisierung liegt, befasst sich die vorliegende Studie in Anlehnung an diese Ergebnisse mit der Frage, welche Faktoren dazu führen, dass eine NPO als professionell arbeitend wahrgenommen wird. Dafür werden vier Faktoren betrachtet, die entweder direkt auf einen bestimmten Professionalisierungsgrad schließen lassen oder Einfluss auf eine Steigerung der Professionalisierung ausüben.

Es ist anzunehmen, dass die Reputation einer NPO und der Grad ihrer Professionalisierung zusammenhängen. Abhängig vom Grad der Anerkennung, so der Stand der bisherigen Forschung, erhalten Organisationen Ressourcen (Meyer/Rowan 1977, DiMaggio/Powell 1983, Powell/DiMaggio 1991). Demzufolge könnte eine zunehmende Professionalisierung für eine Organisation bedeuten, dass sie mehr Anerkennung und damit mehr Ressourcen erhält. Im Umkehrschluss kann angenommen werden, dass Anspruchsgruppen ihrerseits Ressourcen in Form von Zeitspenden oder Fördergeldern bereitstellen, wenn sie die Arbeitsweise einer Organisation als professionell wahrnehmen.

## 1 Definition des Faktors Umfeld

In den letzten zwei Jahrzehnten sind Kodizes und Auszeichnungen entstanden, die eine normierende Kraft auf die organisationsinternen Abläufe ausüben. Daher umfasst der Faktor Umfeld die Einhaltung von entwickelten Standards und den Wissensaustausch mit anderen Organisationen.

Folgende drei Zertifizierungen für Organisationen im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit werden im Rahmen der Studie explizit betrachtet:

- der Verhaltenskodex vom Verband Entwicklungspolitik deutscher Nicht-regierungsorganisationen (VENRO), der seit Anfang 2009 eine Vielzahl an Aspekten des Managements reglementiert,
- das seit 1991 vom Deutschen Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI) verliehene Spendensiegel als vertrauensfördernde Maßnahme gegenüber der Gesellschaft und
- der Transparenzpreis, der seit 2005 jährlich von PricewaterhouseCoopers (PwC) auf Basis einer Evaluation der Jahresberichte verliehen wird. Die Jahresberichte werden anhand eines Kriterienkataloges auf ihre Verständlichkeit und Transparenz hin überprüft.

Außerdem wird der Frage nachgegangen, wie stark die Organisationen untereinander vernetzt sind. Hintergrund für die Untersuchung dieses Merkmals ist, dass die Zusammenarbeit und der Austausch zu einem organisationsübergreifenden Wissenstransfer führen.

## 2 Definition des Faktors Fachkompetenz

Die Fachkompetenz in einer NPO spiegelt sich in verschiedenen Aspekten wider. Aufschlussreich sind unter anderem

- Höhe und Art der Mitarbeiterqualifikation in den einzelnen Aufgabenbereichen,
- Verhältnis zwischen haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden sowie
- Weiterbildungsmaßnahmen für die haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden.

Des Weiteren wurde untersucht, ob sich durch den Aufbau von Fachwissen Veränderungen in der Organisationsstruktur feststellen lassen. Außerdem wurde der Frage nachgegangen, ob die NPO über interne Regelwerke verfügen und auf externe Beratung zurückgreifen.

Hintergrund dieses Untersuchungsteils ist, dass qualifizierte Mitarbeitende das Fachwissen und die Anerkennung durch Anspruchsgruppen erhöhen, da sie nachhaltig professionelle Strukturen in den Organisationen schaffen.

### 3 Definition des Faktors Governance

Als dritter Faktor für die Professionalität einer Organisation wird die Ausgestaltung der Führungsstruktur herangezogen. Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden die Kriterien des Faktors Governance bezogen auf

- die Ausbildung der Vorstände und
- die Art ihrer Bestellung, ob in ehrenamtlicher oder in hauptamtlicher Weise

untersucht. Es ist anzunehmen, dass hochqualifizierte Vorstände einen Einfluss auf die Aktualität des Wissensstands innerhalb einer Organisation haben und dementsprechend die Organisationsstruktur sowie ihre Prozesse beeinflussen. Die fachspezifische Ausbildung der Führungskräfte könnte einen Einfluss auf eine stärkere Vernetzung innerhalb des Feldes haben und die Einführung von Best-Practice-Ansätzen fördern. Dieser Wissensaustausch und die starke Vernetzung entsteht häufig dadurch, dass angehende Führungskräfte ihren Abschluss an den gleichen Ausbildungsstätten erwerben, zum Beispiel an der Akademie Fundraising.

### 4 Definition des Faktors Management

Neben dem Umfeld und den für die Organisationen arbeitenden Menschen sind auch die eingesetzten Managementmethoden ein Faktor, der Rückschlüsse auf den Grad der Professionalisierung einer Organisation zulässt. Aus den Interviews ergab sich, dass folgende Managementmethoden eingesetzt werden:

- Customer-Relationship-Management,
- Projektevaluation,
- Qualitätsstandards,
- die Veröffentlichung eines Jahresberichtes sowie
- die Formulierung einer Strategie.

Der Einsatz etablierter und erfolgreicher Managementmethoden aus der Industrie und dem Dienstleistungssektor lässt Rückschlüsse auf eine Zunahme der Professionalisierung bei den untersuchten Spendenorganisationen zu. Der Vorteil bei der Einführung von bereits bekannten und anerkannten Managementmethoden kann darin liegen, dass diese von den Anspruchsgruppen als professionell eingestuft werden. Gleichzeitig garantieren diese Instrumente bei effektiver Anwendung eine Erhöhung der Prozesseffizienz in den Organisationen.

Abbildung 1 veranschaulicht die einzelnen betrachteten Faktoren und ihre Merkmalsausprägungen. Diese Faktoren können von den Anspruchsgruppen wahrgenommen werden. Es wird angenommen, dass eine Organisation von ihren Anspruchsgruppen als umso professioneller wahrgenommen wird, je höher der Erfüllungsgrad der einzelnen Faktoren ist.

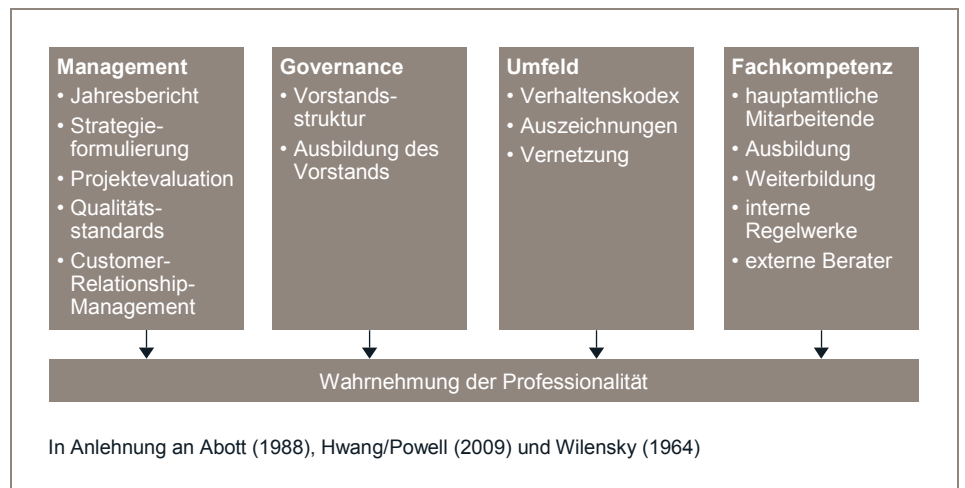


Abb. 1 Faktoren und Indikatoren, die zur Wahrnehmung von Professionalität führen

## C Analyse der Professionalisierung von NPO

### 1 Interaktion von Umfeld und NPO

Drei Punkte sind beim Faktor Umfeld hervorzuheben: Die Vernetzung untereinander ist für Organisationen jeder Größe wichtig und spielt eine zentrale Rolle beim Wissenstransfer. Organisationen, die vor 1970 gegründet wurden, reagieren am ehesten auf die Anforderungen des Umfelds. Die großen Organisationen nutzen in hohem Ausmaß das DZI-Siegel oder nehmen am Wettbewerb um den PwC-Transparenzpreis teil. Gleiches gilt für die Organisationen, die vor 1990 gegründet wurden. Alle großen Organisationen verfügen über Zertifikate.

Bei 91,7 % der befragten Organisationen mit einem Jahreseinkommen von über 250.000 Euro im Jahr 2008 ist die Vernetzung und Zusammenarbeit mit anderen Organisationen die Regel. Rund zwei Drittel der Organisationen mit einem Jahreseinkommen unter 250.000 Euro nutzen die Möglichkeit der Vernetzung ebenfalls. Damit ist die Vernetzung eines der am stärksten ausgeprägten Merkmale im Rahmen des Professionalisierungsprozesses über alle Organisationen hinweg (79,2 %). Ein Leiter der Fundraising-Abteilung einer großen Organisation macht dies deutlich:

*„Bei dem Prozess der Einführung einer neuen Spendensoftware [...] haben wir uns neben den eigenen Recherchen [auch] mit anderen Organisationen ausgetauscht.“* (Leiter Fundraising, große Organisation)

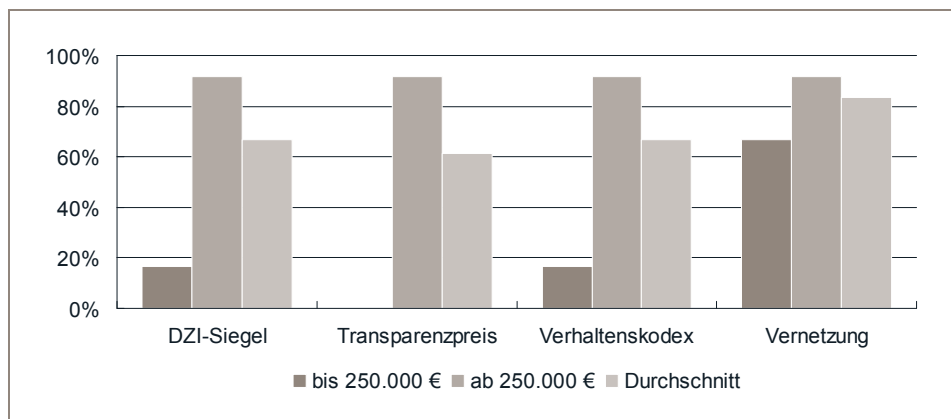


Abb. 2 Rolle von Zertifikaten und Vernetzung, abhängig vom Jahreseinkommen 2008

Einkommensstarke Organisationen werden derzeit den Ansprüchen des Umfelds am ehesten gerecht. Für die großen Organisationen sind die Merkmale VENRO-Verhaltenskodex, Transparenzpreis und DZI-Siegel wichtiger als für die einkommensschwächeren Organisationen. Während nahezu alle untersuchten großen Organisationen sich um die genannten Zertifizierungen bewerben, stellt sich bei den einkommensschwächeren Organisationen ein völlig anderes Bild dar. Lediglich 16,7 % von ihnen sind mit dem DZI-Siegel zertifiziert, keine verfügt über den Transparenzpreis und ebenfalls 16,7 % der befragten Organisationen orientieren sich am Verhaltenskodex. Obwohl der Verhaltenskodex nur für Organisationen verbindlich ist, die Mitglied bei VENRO sind, orientieren sich auch andere Organisationen – meist intuitiv – an ihm:

„Also, ich denke, wir orientieren uns automatisch an diesen moralischen Grundsätzen, ohne dass ich jeden kenne.“ (Geschäftsführer, kleine Organisation)

Die fehlenden personellen und strukturellen Möglichkeiten sind sicherlich ein Grund für dieses Ergebnis. Aber auch bestimmte Aufnahmekriterien wie beispielsweise die Höhe des Jahreseinkommens führen zu diesem Selektionsprozess. Einzig das Instrument der Vernetzung zeigt einen hohen Anwendungsgrad auf.

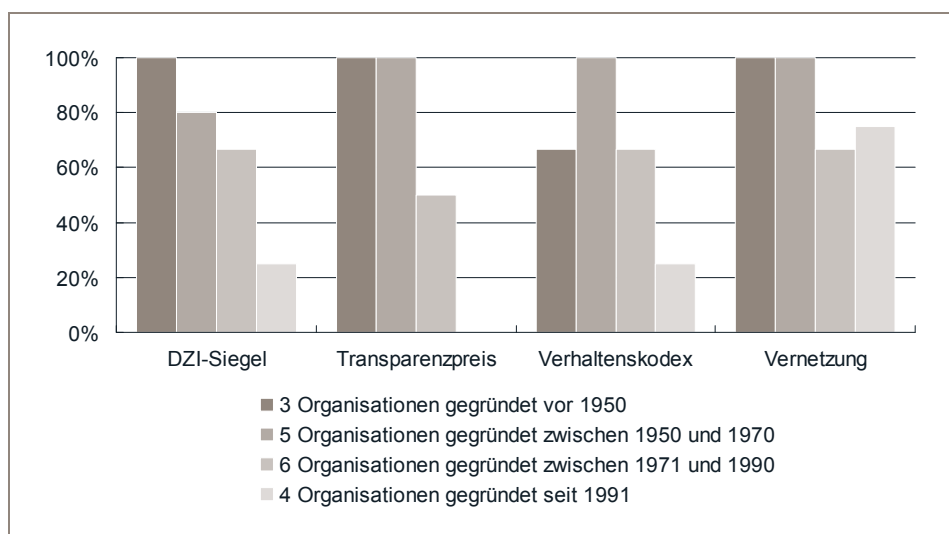


Abb. 3 Rolle von Zertifikaten und Vernetzung, abhängig vom Alter der Organisationen

Bei der Betrachtung des Faktors Umfeld im Zusammenhang mit dem Organisationsalter fällt auf, dass etablierte Organisationen, die vor 1950 gegründet wurden, das DZI-Siegel haben und sich um den PwC-Transparenzpreis bewerben. Organisationen, die nach 1970 gegründet wurden, nehmen nicht in dem Maße am Transparenzpreis teil wie die vor 1970 gegründeten Organisationen (vgl. Abb. 3). Bei Betrachtung des Merkmals der Vernetzung fällt auf, dass der informelle Wissensaustausch in allen Organisationen als wichtig erachtet wird.

## 2 Fachkompetenz ist mehr als Ausbildung

Organisationen, die zwischen 1950 und 1970 gegründet wurden, sind auf breiter Ebene gut aufgestellt, um eine hohe Fachkompetenz zu erreichen oder verfügen bereits über eine solche. Hauptamtliche Mitarbeitende mit Fachausbildung und externe Berater finden sich überwiegend in großen Organisationen. Intern formulierte Regelwerke sind derzeit selten. Weiterbildungsmaßnahmen werden in allen Organisationen durchgeführt.

Alle großen NPO der Entwicklungszusammenarbeit beschäftigen hauptamtliches Personal, in kleinen Organisationen beträgt der Anteil der hauptamtlich Mitarbeitenden 16,7 %. Die Interviews zeigen, dass sogar von einer „Schwelle zur Hauptamtlichkeit“ gesprochen werden kann. Denn ab circa 250.000 Euro Jahreseinkommen wird die Arbeit zum größten Teil von hauptamtlich Beschäftigten ausgeführt.



Noch ein anderer Unterschied zwischen kleinen und großen Organisationen fällt auf: Bei über der Hälfte (58,3 %) aller befragten großen Organisationen bemüht man sich um die Einstellung von spezialisierten Mitarbeitenden. Dies unterstreicht beispielhaft die folgende Aussage einer Führungskraft:

*„Zunehmend geht man hin und sucht nicht nur motivierte Menschen, sondern auch qualifizierte Personen für die Fachbereiche.“* (Leiter Fundraising, große Organisation)

Bei den kleinen Organisationen ist dieser Umstand erwartungsgemäß nicht so stark ausgeprägt, aber auch hier wird Wert auf gut ausgebildete Mitarbeitende gelegt. Immerhin sucht jede sechste kleine Organisation Fachkräfte.

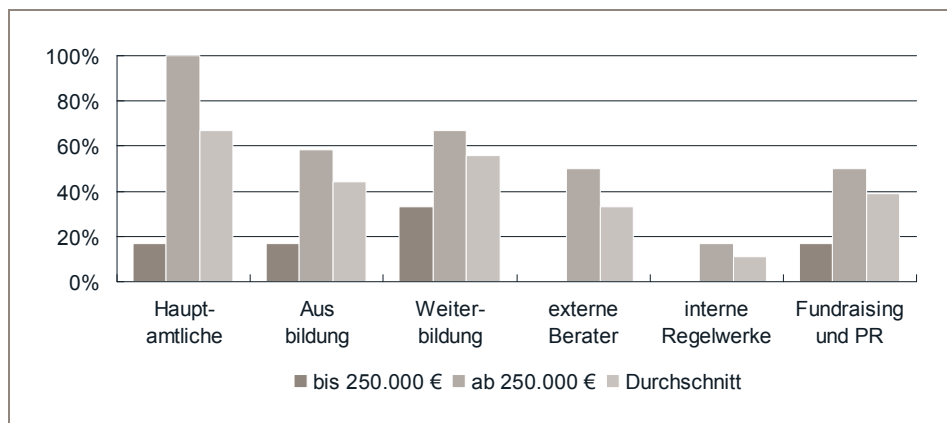


Abb. 4 Ausprägung der Fachkompetenz, abhängig vom Jahreseinkommen 2008

Im ganzen Feld ist man sich der Bedeutung von Aus- und Weiterbildungsangeboten für das Personal bewusst. Obwohl kleine Vereine weitestgehend auf ehrenamtlicher Basis arbeiten, bilden ein Drittel der befragten Organisationen ihre Mitarbeiter weiter aus. Von den großen Organisationen bieten 66,7% der befragten Organisationen eine Weiterbildung an:

*„Fort- und Weiterbildung ist für uns auch ein wichtiger Aspekt.“* (Leiter Fundraising, große Organisation)

Wie bereits im vorigen Kapitel deutlich wurde, berücksichtigen alle großen und auch viele der kleinen Organisationen die Regelwerke, die den externen Zertifizierungen zugrunde liegen. Es wird Wert darauf gelegt, sich an universalgültigen Regeln zu orientieren. Interne Regelwerke werden dagegen bei den wenigsten Organisationen als bindend vorgegeben und formuliert. Wenig verbreitet ist die Beratung durch externe Agenturen. Deren Beratungsdienstleistungen werden ausschließlich von den großen Organisationen in Anspruch genommen (50 %).

Eine neue Entwicklung findet zurzeit im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit statt. In den letzten Jahren ist verstärkt der Trend wahrzunehmen, die Öffentlichkeitsarbeit in Public-Relations und Fundraising aufzuteilen. In beiden neuen Kommunikationsbereichen fand sich fachspezifisch ausgebildetes Personal. Diese Entwicklung lässt sich bereits bei 33,3 % aller befragten Organisationen beobachten, mehrheitlich jedoch bei den großen Organisationen (50 %).

„Es gab früher nur den Bereich Öffentlichkeitsarbeit und nicht die Trennung zwischen PR und Fundraising.“ (Leiter Fundraising, große Organisation)

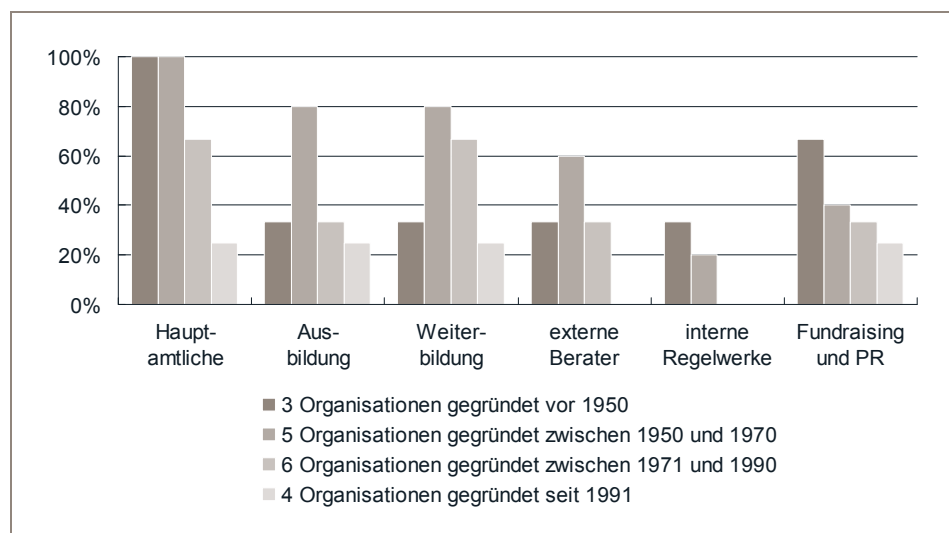


Abb. 5 Maßnahmen zum Aufbau von Fachkompetenz bei älteren und jüngeren Organisationen

Bei der Analyse der befragten Organisationen unter Beachtung des Organisationsalters kann man in Abbildung 5 erkennen, dass sich das Spektrum der betrachteten Kompetenzfaktoren bei den älteren Organisationen breiter darstellt als bei den jüngeren. Besonders Organisationen, die zwischen 1950 und 1970 gegründet wurden, fallen durch ihr Engagement im Aufbau ihrer Fachkompetenz auf. Mit 80 % der Beteiligten liegt der Anteil fast 50 Prozentpunkte über den der anderen. Interessant ist, dass auch gerade die Organisationen, die zwischen 1950 und 1990 gegründet wurden, Wert auf die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden legen, während die vor 1950 gegründeten Organisationen weder spezifisch ausgebildetes Personal einstellen noch dieses verstärkt weiterbilden (jeweils 33,3 %).

Das einzige Merkmal, dass bei den ältesten Organisationen stark ausgeprägt ist, ist das der Hauptamtlichkeit mit 100 %. Dies trifft auch auf die Organisationen zu, die zwischen 1950 und 1970 entstanden sind. In Organisationen, die zwischen 1971 und 1990 gegründet wurden, trifft dies bei 66,7 % der befragten Organisationen zu. In den jüngeren Organisationen ist sogar nur ein Fünftel der Mitarbeitenden hauptamtlich tätig. Auch externe Berater werden bei den Organisationen, die zwischen 1950 und 1990 gegründet wurden, wesentlich stärker eingesetzt als bei Organisationen anderer Gründungsjahrgänge.

Interne Regelwerke werden bei allen Organisationen selten verfasst. Nur ein Drittel der ältesten Organisationen hat ein solches Regelwerk eingeführt und die auffällig fortschrittlichen Organisationen aus der Zeit zwischen 1950 und 1970 liegen hier an zweiter Stelle. Später gegründete NPO nutzen dieses Instrument bisher gar nicht. Ein entscheidender Grund hierfür kann sein, dass der VENRO-Verhaltenskodex, der von den VENRO-Mitgliedsorganisationen Anfang 2009 erarbeitet wurde, noch sehr jung ist. Es ist daher anzunehmen, dass derzeit kein Handlungsbedarf besteht, zusätzlich interne Regelwerke zu verfassen.

Die vor 1950 gegründeten Organisationen beteiligen sich nicht alle so stark an den aufgeführten Instrumenten wie die Nachfolgeneration. Es fällt jedoch auf, dass gerade diese Organisationen fachspezifische Abteilungen in ihrer Organisationsstruktur integrieren. So sind es jene, die am ehesten eine Differenzierung der Öffentlichkeitsarbeit in Fundraising und PR vornehmen.

Der Trend hin zu höher qualifizierten und stärker spezialisierten Mitarbeitenden durch die Teilnahme an Weiterbildungsangeboten ist bei den Organisationen unübersehbar. Besonders ist dies bei den Organisationen, die zwischen 1950 und 1970 gegründet wurden, zu beobachten, gefolgt von den zwischen 1971 und 1990 gegründeten Organisationen. Der Einsatz externer Experten sowie organisationsspezifische interne Regelwerke sind in diesem Zusammenhang noch eine Seltenheit. Es ist zu vermuten, dass dies auf die Qualifizierung der eigenen Beschäftigten sowie auf die klassische Ausbildung der Vorstände (siehe Abschnitt Governance) zurückzuführen ist. Professionalisierung im Bereich Fachkompetenz ist vorrangig über die Qualifizierung der Mitarbeitenden wahrnehmbar.

### 3 Der Einfluss des Vorstands auf die Governance

Bei der Betrachtung des Faktors Governance wird deutlich, dass die fachliche Qualifikation der einzelnen Vorstandsmitglieder in allen Organisationen betont wird. Auffällig ist, dass das am stärksten ausgeprägte Merkmal die Bestellung eines kaufmännisch ausgebildeten Vorstandsmitglieds ist.

75 % der großen und immerhin 33,3 % der kleinen befragten Organisationen berufen eine kaufmännisch ausgebildete Person in den Vorstand. Darüber hinaus versuchen kleinere Organisationen, die größtenteils rein ehrenamtlich geführt werden, den Vorstand mit einer ausgewogenen Mischung aus Motivation und Know-how zu besetzen.

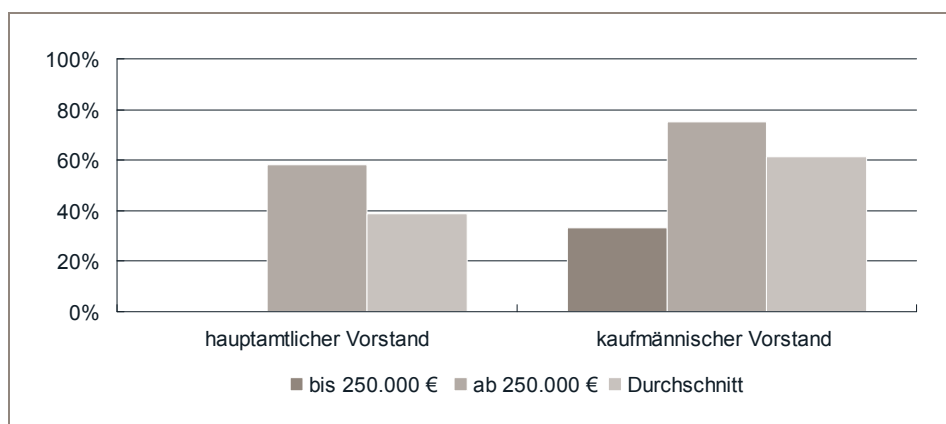


Abb. 6 Besetzung des Vorstands in den Organisationen, abhängig vom Jahreseinkommen 2008

Die Abbildung 6 zeigt, dass die Bestellung eines hauptamtlichen Vorstands mit 58,3 % bei den großen Organisationen nicht stark und bei kleinen Organisationen gar nicht verbreitet ist.

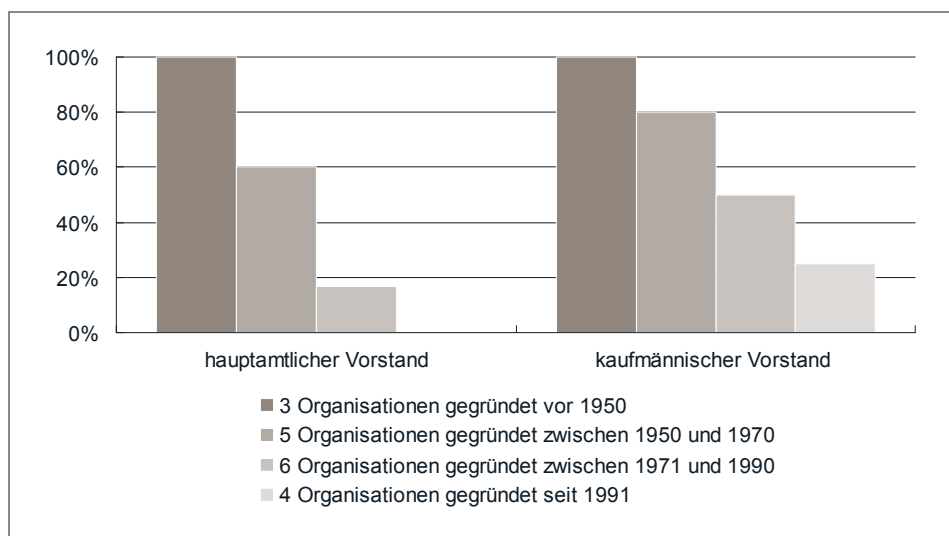


Abb. 7 Besetzung des Vorstands in älteren und jüngeren Organisationen

Die Analyse des Faktors Governance bezogen auf das Organisationsalter lässt erkennen, dass alle Organisationen, die vor 1950 gegründet wurden, sowohl ein hauptamtliches als auch ein kaufmännisches Vorstandsmitglied bestellt haben. Damit bilden sie eine Ausnahme. Bei den Organisationen anderer Gründungsperioden sind diese Merkmale wesentlich schwächer ausgeprägt. Die Abbildung 7 macht dabei deutlich, dass im Vergleich die Ausprägung der Merkmale von den ältesten zu den jüngeren Organisationen abnimmt. Bei den jüngsten Organisationen gibt es keinen einzigen hauptamtlichen Vorstand. Dennoch unterstreicht die folgende Aussage die Entwicklung hin zu einem hauptamtlichen Vorstand für das gesamte Feld, die auch von VENRO unterstützt wird, wie das folgende Zitat verdeutlicht:

*„Es gibt bei VENRO eine Tendenz, dass Vorstände hauptamtlich sein sollen. Die Tendenz ist spürbar, über 10 Millionen € und über 50 Mitarbeiter gibt es eine Tendenz zu sagen, dass man einen hauptamtlichen Vorstand haben sollte. Der Kontext ist, dass sich im Unternehmensbereich gezeigt hat, dass eine Kontrolle dann besser möglich ist. Aber das ist bei uns noch Zukunftsmusik. Wir gehen schon hin und qualifizieren uns mehr. [...] Also, wir haben seit 7 Jahren einen hauptamtlichen Geschäftsführer, das gab es vorher nicht. Früher war Präsident und Geschäftsführer eine Person und zwar ehrenamtlich. Das war aber noch die Gründergeneration. Dann haben wir festgestellt, die beiden Generationen danach, da findet sich niemand mehr, der das machen würde, zu sagen, neben Job und voller Tätigkeit, ich mach das. Da haben wir gesagt, wir brauchen einen Geschäftsführer. Das ist neu. Wir haben jetzt vor 7 Jahren den ersten bekommen und jetzt seit Mai den zweiten, also den Nachfolger, weil das anders nicht geht.“ (Leiter Fundraising-Abteilung, große Organisation)*

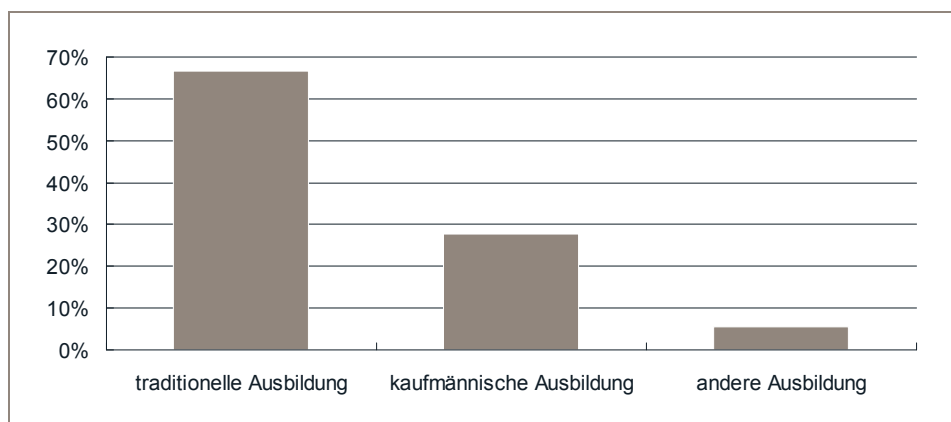


Abb. 8 Ausbildung der geschäftsführenden Organe

Die Abbildung 8 zeigt, dass in Deutschland die Besetzung des geschäftsführenden Organs durch die sogenannte traditionelle Ausbildung geprägt ist. Dies ist in der Regel ein Jura-, Theologie- oder Medizinstudium. Des Weiteren verfügt ein Viertel der geschäftsführenden Organe über einen kaufmännischen Ausbildungshintergrund, der damit die am stärksten vertretene Ausbildungsform darstellt. Geschäftsführende Organe mit anderen Ausbildungsschwerpunkten als den bereits genannten sind nur zu 10 % vertreten. Unter Umständen ist gerade dieser traditionelle bzw. kaufmännische Ausbildungshintergrund der geschäftsführenden Organe für den seltenen Einsatz von Beratern verantwortlich.

Bei Betrachtung des Faktors Governance wird die Tendenz erkennbar, dass Vorstandsressorts entsprechend der Ausbildung des verantwortlichen Vorstandsmitglieds übertragen werden.

## 4 Management mit anerkannten Methoden

Alle Organisationen bemühen sich verstärkt, Projektevaluationen zu etablieren. Die Bereitstellung eines Jahresberichts ist zum Standard geworden. Managementmethoden sind besonders bei den großen und vor 1971 gegründeten Organisationen etabliert.

Die größten Unterschiede zwischen den Organisationen mit geringem und hohem Budget finden sich im Bereich des Einsatzes von Managementmethoden. Dabei hat der Jahresbericht eine fast verbindliche Rolle, wie die Abbildung 9 verdeutlicht. Für alle großen Organisationen ist es unerlässlich geworden, ihren Jahresbericht der Öffentlichkeit zugänglich zu machen und für diesen Zweck aufzuarbeiten.

*„Wir haben unseren Jahresbericht verändert, ja. (...), wir haben wirklich das getan, was Wirtschaftsunternehmen tun: Aktiva/Passiva, alle Vermögenswerte (...). Wir machen es, weil jetzt die Anforderungen von außen an solche Jahresberichte so geworden sind.“* (Leiter Fundraising, große Organisation)

Etwa die Hälfte der kleineren Organisationen schließt sich dieser Praxis an.

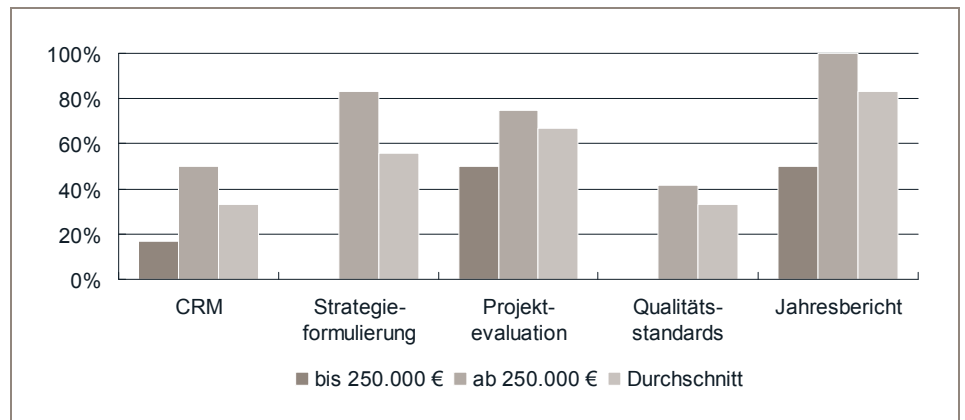


Abb. 9 Verbreitung der Managementmethoden, abhängig vom Jahreseinkommen 2008

Alle weiteren analysierten Merkmale, ausgenommen die Projektevaluation, werden vorrangig von den Organisationen mit einem Jahreseinkommen von über 250.000 Euro genutzt. Strategien werden bei 83,3 % der großen Organisationen formuliert und angewendet. Bei der Frage nach den Strategieinhalten wurde deutlich, dass sich Organisationen vor allem mit ihrer Positionierung am Markt auseinandersetzen, um dann eine innovative und ideologisch passende Strategie zu formulieren.

*„[So] versuchen wir auch mit einer gewissen Systematik Marktforschung zu betreiben, damit wir eben auch wissen, wie wir positioniert sind.“*  
(Geschäftsführer, große Organisation)

Das CRM ist eine weitere Methode, die bei 50 % der großen Organisationen zum Einsatz kommt. Die Verwendung definierter Qualitätsstandards setzt sich erst langsam bei den großen Organisationen durch (41,7 %).

Projektevaluationen sind zunächst einmal für alle untersuchten Organisationen von Bedeutung. So evaluieren 75 % der großen Organisationen und 50 % der kleinen befragten Organisationen ihre Projekte.

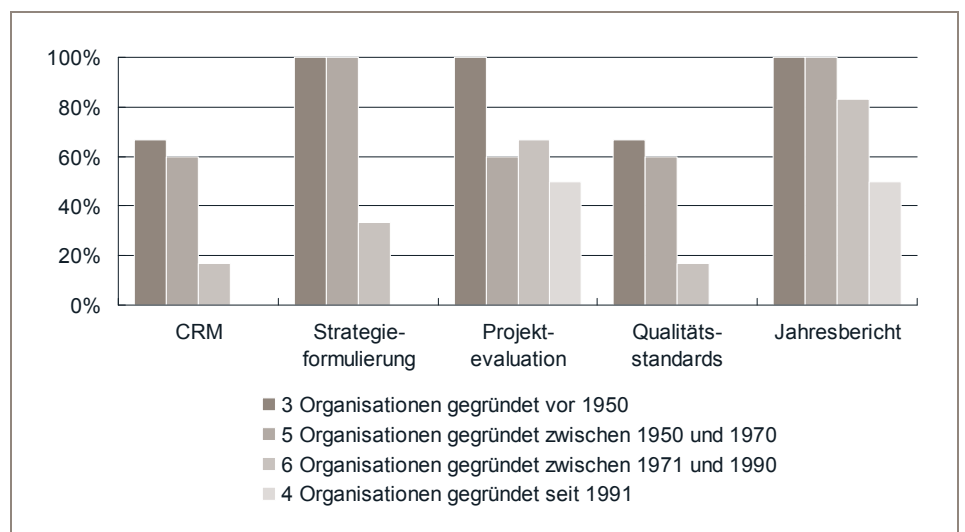


Abb. 10 Eingesetzte Managementmethoden in älteren und jüngeren Organisationen

Betrachtet man den Faktor Managementmethoden in Abhängigkeit vom Alter der Organisationen, lässt sich feststellen, dass die vor 1971 gegründeten Organisationen sehr intensiv moderne Managementmethoden anwenden (siehe Abbildung 10).

*„Wir leben in einer Situation, in der natürlich gesellschaftlich, [die] Kirche an Bedeutung verliert und wir auch schauen müssen, wie wir unser Standbein, unsere Reputation, auch in der Gesellschaft so festigen können, dass wir auch unter diesen Bedingungen eine wichtige Rolle weiter mitspielen.“*  
(Präsident, große Organisation)

Die ältesten Organisationen beginnen, ihre Projekte strukturierter zu evaluieren, erforschen relevante Märkte, formulieren Strategien und bereiten ihre Jahresberichte auf.

Des Weiteren fällt auf, dass in erster Linie solche Methoden angewendet werden, welche die Informationen der Organisation gegenüber ihren Anspruchsgruppen kommunizieren. Vor allem scheint der Jahresbericht mittlerweile nahezu verpflichtend als Kommunikationsinstrument gegenüber der Öffentlichkeit. Alle Methoden, welche die Kontrolle der Organisationen unterstreichen wie Projektevaluationen, CRM, Qualitätsstandards sowie die Strategieformulierungen werden immer häufiger angewendet. Allerdings werden sie vor allem von den älteren und einkommensstärkeren Organisationen eingesetzt.

## D Fazit und Herausforderungen

Als generelles Fazit kann festgehalten werden, dass NPO aller Größen Wert auf eine professionelle Arbeitsweise legen. Ein wichtiger Grund hierfür ist, den gestiegenen Anforderungen der Anspruchsgruppen gerecht zu werden. Im Folgenden fassen wir die wichtigsten Ergebnisse der Studie zusammen und stellen die sich daraus ableitenden Herausforderungen dar.

### 1 Umfeld: Der Stellenwert von Standards und Zertifikaten

In der vorliegenden Studie wurde häufig von den Teilnehmerinnen und Teilnehmer betont, dass das Einhalten von Standards und die Erlangung von Zertifikaten wichtig sind, um den Anforderungen der Anspruchsgruppen gerecht zu werden. Große Organisationen orientieren sich hierbei an den Zertifizierungen zugrunde liegenden Regeln wie dem PwC-Transparenzpreis oder dem DZI-Spendensiegel oder folgen dem VENRO-Verhaltenskodex. Sie erkennen vermehrt an, dass diese Standards sinnvolle Instrumente sowohl für die Arbeit als auch für ihre Außendarstellung sind. Kleine Organisationen hingegen stellen häufig ein eigenes Regelsystem auf, das meist jedoch in großen Teilen mit den oben genannten übereinstimmt. Die Regelwerke üben also durchaus auch Einfluss auf die Professionalisierung kleiner Organisationen aus, allerdings mit Einschränkungen, wie das folgende Zitat deutlich macht:

*„Beispiel Homepage: Wenn man den Prozess der Professionalisierung weitergehen würde, dann machen wir uns eigentlich fast wieder unglaubwürdig. Weil es albern ist, jetzt zu viel Wert auf Design und auf das Äußere zu legen, wenn es eigentlich um Inhalte geht.“* (Vorstand, kleine Organisation)

Nicht nur die kleinen, sondern auch die großen Organisationen stehen vor der Herausforderung, einerseits professionell und damit gemäß standardisierten Konventionen arbeiten und auftreten zu müssen, andererseits aber auch den inhaltlichen Anforderungen ihrer Aufgabe und ihrem eigenen Authentizitätsanspruch gerecht zu werden. Es stellen sich Fragen wie: Wie viele Standards und Regelwerke sind für eine Organisation sinnvoll? Muss wirklich jede neue Managementmode, die im Feld aufkommt, mitgemacht werden? Die Antwort der kleinen Organisationen lautet eindeutig Nein. Große Organisationen können häufig nicht so klar Position beziehen. Aufgrund ihres hohen Bekanntheitsgrades werden sie aufmerksamer beobachtet, sowohl von den Medien als auch von der Öffentlichkeit.

Auffällig ist die gute Vernetzung im gesamten Sektor der Organisationen für Entwicklungszusammenarbeit. Es lässt sich eine große Bereitschaft zur Kooperation feststellen. Dabei geht es vorrangig um Wissensaustausch und um die Bildung komplementärer Arbeitsbündnisse. Die andere Seite dieser Medaille ist jedoch, dass sich die Organisationen dadurch, dass sie voneinander lernen und auch durch die enge Zusammenarbeit immer ähnlicher werden. Eine Unterscheidung wird für die Anspruchsgruppen schwieriger. Derzeit versuchen die Organisationen daher verstärkt, sich über ihre inhaltliche Ausrichtung voneinander abzugrenzen.



## 2 Fachkompetenz: Trend zu Spezialisierung und Hauptamtlichkeit

Vor allem größere NPO stellen immer mehr gut ausgebildete und auf die jeweiligen Fachgebiete spezialisierte Mitarbeitende ein. Außerdem lässt sich beobachten, dass alle Organisationen, gleich welcher Größe, auf die regelmäßige Fortbildung sowohl der hauptamtlich als auch der ehrenamtlich Mitarbeitenden Wert legen. Die Organisationen verwenden sehr viel Energie darauf, ihr Personal fachlich zu qualifizieren. Dagegen ist die Formulierung interner Regelwerke wenig ausgeprägt. Dies ist bedauerlich, denn gerade durch die Implementierung standardisierter Abläufe würde sich das generierte Fachwissen effizienter einsetzen lassen.

Die Zunahme der hauptamtlich Mitarbeitenden bringt neben allen Vorteilen auch Herausforderungen mit sich. Die immer stärker fachspezifische Qualifikation kann bis zu einem gewissen Grad die Vielfalt der Persönlichkeitsfacetten und die innovativen Denkansätze, die möglicherweise gerade durch Seiteneinsteiger gegeben waren, reduzieren. Darüber hinaus kann der hohe Ausbildungsgrad unter Umständen zu einem verstärkten Karrieredenken führen. Dies wiederum kann einerseits zu einem Konkurrenzkampf zwischen den Organisationen um die Top-Talente führen, zum anderen kann es aber auch zu einer geringeren Identifizierung der Experten mit den jeweiligen Organisationen und einer höheren Fluktuation führen. Organisationen sollten diese Trends im Auge behalten und gegebenenfalls frühzeitig darauf reagieren.

Beim Thema Werbung wird deutlich, dass die Organisationen vor der Gratwanderung stehen zu entscheiden, wie viel Werbung nötig ist, um den Anspruchsgruppen die Professionalität ihrer Arbeit näher zu bringen, und ab wann die inhaltliche Arbeit darunter leidet. Ein Versuch der Lösungsfindung liegt bei manchen Organisationen in der Aufteilung der Öffentlichkeitsarbeit in Pressearbeit und in die emotionaler geprägte Fundraisingarbeit. Andere Organisationen ziehen einen anderen Lösungsansatz vor: Sie wollen wieder verstärkt ihre inhaltliche Arbeit in ihrer Außendarstellung betonen und stellen weniger den Fundraisingaspekt in den Vordergrund.

Viele NPO müssen sich derzeit entscheiden, ob sie sich weiterhin eher auf einzelne Gebiete konzentrieren oder ihr Tätigkeitsfeld auf weitere Themenfelder ausdehnen wollen. Die Frage, ob Wachstum oder Fokussierung entscheidend für den Erfolg einer Organisation sind, wird auch in Zukunft eine interessante, aber nicht leicht zu beantwortende Frage sein.

## 3 Governance: steigende Effizienz durch Finanzwissen

Der Vorstand einer Organisation steht im Blickfeld der Öffentlichkeit und repräsentiert die Werte der Organisation. Dies ist den Organisationen bewusst und sie bestellen daher verstärkt für die jeweiligen Ressorts fachlich qualifizierte Vorstandsmitglieder. Unabhängig von der Organisationsgröße bemühen sich alle Organisationen, auch ein Vorstandsmitglied mit kaufmännischem Hintergrund zu berufen, das dann meist für das Finanzressort zuständig ist. Dass der Wandel in den Leitungsstrukturen, vor allem

aber die hauptamtliche Bestellung der Vorstände, ein organisationsübergreifendes Phänomen ist, führt zu einer noch besseren Zusammenarbeit zwischen den Organisationen und zum effizienteren Austausch von Best-Practice-Ansätzen.

Des Weiteren lässt sich in den letzten Jahren auch ein deutlicher Trend zu mehr hauptamtlichen Vorständen in den großen Organisationen feststellen. Dies kann für eine Organisation aber auch Herausforderungen mit sich bringen. Vor allem in kleinen Organisationen führt es hin und wieder zu Spannungen. Auch auf Spenderseite kann es zu Verunsicherungen kommen: Wurde eine Organisation über viele Jahre hinweg ehrenamtlich geführt, ist für die Spender manchmal nicht nachvollziehbar, warum sie nun den Schritt hin zu einer hauptamtlichen Vorstandsstruktur geht. Denn durch diese entstehen höhere Ausgaben, die aus Spendersicht nicht immer dem eigentlichen Spendenzweck dienen. Bis zum jetzigen Zeitpunkt ist noch nicht abzusehen, wie sich diese Veränderung auf kleine Organisationen und ihr Spendenaufkommen auswirken wird.

## 4 Management: Jahresbericht, CRM und Evaluation als gängige Instrumente

Organisationen führen vor allem Managementmethoden mit externer Wirkung ein, wie zum Beispiel die Veröffentlichung des Jahresberichts in transparenter und gut aufbereiteter Form, die Einführung eines CRM oder die Formulierung von Qualitätsstandards. Zentrales Instrument ist dabei für alle Organisationen die Aufbereitung des Jahresberichts. Auch werden die Projekte immer stärker evaluiert. Methoden zur internen Kontrolle der Organisation sind noch wenig verbreitet.

Durch die Einführung dieser Managementmethoden werden sich Organisationen untereinander immer ähnlicher, gleichen sich in ihren Maßnahmekatalogen aber auch den Forprofit-Organisationen immer stärker an. Dies trifft besonders auf die großen und älteren Organisationen zu.

*„Hilfswerke werden in ihren Maßnahmen in Deutschland immer vergleichbarer. Fundraising wird immer vergleichbarer. Weil mittlerweile Fundraising ja beispielsweise auch unterrichtet wird an der Akademie in Frankfurt.“* (Leiter Fundraising, große Organisation)

Durch die Vergleichbarkeit der Strukturen und einer immer ähnlich werdender Kommunikation aufgrund von Zertifikaten oder einem Einhalten von Standards werden die Organisationen für Spender transparenter. Diese Transparenz kann aber auch eine Schattenseite für große Organisationen haben. Denn so kann die Individualität der einzelnen Organisation darunter leiden. Für kleine Organisationen kann diese Veränderung zu einem Vorteil werden:

*„Wenn jede Kleinkunstabühne [hier in Deutschland] einen privaten Förderkreis aufziehen muss, um über die Runden zu kommen, dann ist es für die Menschen wesentlich einfacher zu sehen, was aus dem wird, für das sie [spenden und wofür sie] sich da engagieren. [...] Wenn ich [mit] 100 € Bolivien unterstütze, ist es schon schwieriger zu sehen, ob und was daraus wird.“* (Leiter einer Fundraising-Abteilung, große Organisation)

Über die verschiedenen Managementmethoden wie CRM oder Jahresberichte können Organisationen den Kreis potenzieller Spender erweitern, indem sie ihre Angebote und die Art der Darstellung stärker auf spezifische Gruppen ausrichten. Zurzeit konkurrieren die Organisationen verstärkt um die junge Generation, da staatliche Zuschüsse abgenommen haben und die traditionellen Spendergruppen teilweise nicht mehr existieren. Auch bei der Einbindung von ehrenamtlichen Helfern stehen die Organisationen vor dem Problem, dass immer weniger Menschen bereit oder in der Lage sind, unentgeltlich mitzuarbeiten, da sich das Zeitverständnis in der Gesellschaft verändert.

Es stellt sich also die Frage, wie junge Menschen für Zeit- bzw. Geldspenden gewonnen werden können. Nicht alle Organisationen sind mit dem Generationenproblem konfrontiert, aber viele Organisationen betonen, dass dies eine klare Herausforderung an sie stellt. In den kleinen Organisationen dieser Studie sind mehrheitlich junge Leute, meist Studierende, tätig. Diesen Organisationen fällt es nicht schwer, Fundraising-Aktivitäten auf die junge Zielgruppe zuzuschneiden. Sie nutzen kreativ die Möglichkeiten der Sozialen Medien. Internetblogs über Entwicklungsprojekte und SMS-Spenden sind nur zwei typische Beispiele.

Nicht nur die Messbarkeit von Maßnahmen und Governance, sondern auch die Kommunikation dessen, was die Professionalität einer Organisation ausmacht, stellt eine Herausforderung dar. Das Medium Internet ist in den letzten Jahren immer stärker in das Blickfeld der Organisationen gerückt. Der Einsatz des Internets hat vor allem zum Ziel, die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen zu verbessern und zu vereinfachen. Aus den Interviews geht deutlich hervor, dass die großen Organisationen die interne Restrukturierung und die Anpassung an die heutigen Erfordernisse über das Internet nach außen kommunizieren. 75 % der großen Organisationen führten in den vergangenen beiden Jahren einen Relaunch ihres Internetauftritts durch. Ziel ist hierbei die Steigerung der Transparenz und die Verfolgung neuer Fundraising-Strategien. Zusätzlich geht es darum, als Marke am Spendermarkt wahrgenommen zu werden. Außerdem sollen neue und jüngere Zielgruppen angesprochen werden. Dabei ziehen Organisationen vor allem Blogs und Internetforen als Instrument heran. 58 % der Organisationen haben hier ein Defizit erkannt, wie auch die Interviews zeigen:

*„Wir haben so ein bisschen ein Markenproblem. Wir sind viel mehr als der Name vermuten lässt. [...] Wir brauchen eine Visitenkarte in der weltweiten Onlinewelt.“* (Leiter Fundraising, große Organisation)

Die globale Finanzkrise dagegen hat bisher nur begrenzt Einfluss auf die Spendenorganisationen. Zwar nehmen die Unternehmensspenden ab, doch stellen diese meist nur einen Teil der Spendeneinnahmen dar. Eine der größten Herausforderung bleibt, wie bereits angesprochen, die Professionalisierung, die innere Motivation und die Vision einer Organisation in Einklang zu bringen.

## E Ausblick

Mit ihrer Professionalisierung reagieren die NPO auf eine Vielzahl von Herausforderungen. Neben den untersuchten Faktoren müssen sie sich außerdem dem Problem stellen, bei steigender Anzahl der Mitbewerber und gleichbleibendem Ressourcenvolumen um die verfügbaren Mittel zu konkurrieren. Dieser Umstand kann von umfassenden strukturellen Veränderungen innerhalb des Sektors der NPO der Entwicklungszusammenarbeit bis hin zu Veränderungen der Strukturen innerhalb der einzelnen Organisationen führen. Daher befinden sich die Organisationen und der Sektor im Wandel: Sowohl innerhalb als auch außerhalb der NPO gibt es offenbar ein Bedürfnis nach stärkerer Professionalisierung.

Für NPO bleibt die Einführung der Maßnahmen zu mehr Professionalität eine Herausforderung, derer sie sich bewusst sind und die sie ausdrücklich annehmen. Es geht dabei darum, ihre Grundsätze nach außen zu kommunizieren. Kleine Organisationen haben dagegen im Rahmen der Formulierung ihrer Vision und deren Vermarktung ein Problem:

*„(Es) ist eine sehr intensive Arbeit und die müsste jetzt von jemand betrieben werden, den man ehrenamtlich gar nicht findet. Und da haben wir Abstand genommen, weil wir die Gelder für so jemanden, wo wir gar nicht wissen, was bringt es uns ein, ausgeben wollen (...).“* (Vorstandsvorsitzende, kleine Organisation)

Wichtig ist also vor allem, dass die Arbeitsgrundsätze und die Werte nach außen deutlich werden, jedoch gleichzeitig nicht überstrapaziert und von den Spendern als reine Markenstrategie abgetan werden. Im Vordergrund sollte stehen, dass sich aus den Inhalten und deren Vermittlung eine Motivation zum Handeln ableitet.

*„Die intrinsische Motivation, die muss noch mal ganz entschieden mit dazu, damit man nie aus dem Blick verliert, warum man das macht. Das relativiert auch manche professionellen Ansprüche.“* (Vorstandsvorsitzender, große Organisation)

*„Das ist natürlich immer so eine Gratwanderung auch mit diesem Wunsch, auf der einen Seite professionell sein zu wollen und auf der anderen Seite möglichst wenig Geld für die Verwaltung ausgeben zu dürfen, weil der Spender es ja so haben möchte, (...), ja, wenn ich professionell sein möchte, hat das einfach zur Folge, dass gewisse Kosten entstehen.“* (Geschäftsführer, große Organisation)

Nur dann kann Professionalisierung gelingen. Daher stellt diese Gratwanderung zwischen dem Einsatz professioneller Mittel, welche auf den ersten Blick Kosten verursachen, und dem wirkungsvollen direkten Einsatz von Spendengeldern vor Ort neben dem Wunsch nach mehr Transparenz die zukünftige Hauptherausforderung an die Organisationen. Die Studie zeigt, dass die Organisationen die bisherigen Dynamiken aufgegriffen und keine Scheu vor Veränderungen haben. Eine Teilnehmerin bringt es auf den Punkt und wir überlassen ihr gern das letzte Wort in dieser Studie:

*„Non-Profit bedeutet nicht Non-Professionell.“* (Leiterin Fundraising, große Organisation)

## F Untersuchungsdesign

### 1 Fragebogen

Im Rahmen dieser Studie wurden circa 90-minütige, halbstrukturierte Gespräche mit 18 Spendenorganisationen der Entwicklungszusammenarbeit durchgeführt. Den Vertreterinnen und Vertretern der unterschiedlich großen Organisationen wurden Fragen zu sieben verschiedenen Themenbereichen gestellt. Als Erstes wurden sie nach ihrem persönlichen Werdegang gefragt, darauf folgten Fragen zur Organisation und zum Spenderverhalten ihrer Förderer. Anschließend wurde über die aktuelle Entwicklung sowie die Selbstdarstellung im Internet gesprochen. Abgeschlossen wurde das Interview mit Fragen zum Feld der Spendenorganisation und zur Zusammenarbeit mit anderen Organisationen im gleichen Feld.

### 2 Profil der Organisationen

Von den 18 befragten Organisationen hatten sechs Organisationen im Jahr 2008 ein Einkommen von bis zu 250.000 Euro. Zwischen diesem Drittel und den anderen Organisationen zeigten sich große Unterschiede in Bezug auf die Spendenaufkommen: So haben vier Organisationen Einnahmen von bis zu 20 Millionen Euro, zwei Organisationen erhalten jährlich bis zu 50 Millionen Euro, drei bis zu 100 Millionen Euro und weitere drei verfügen jährlich über mehr als 100 Millionen Euro.

Die meisten der befragten Organisationen sind ideologisch unabhängig (55,6 %), vier haben einen katholischen Hintergrund, zwei einen evangelischen und eine bezeichnet ihre Ideologie als christlich. Drei der Organisationen sind Patenschaftsorganisationen, alle anderen sind reine Spendenorganisationen.

Die Anzahl der Mitarbeitenden in Deutschland variiert zwischen 5 und über 6.000. Offensichtlich ist, dass der Jahresumsatz ab 250.000 Euro als eine wichtige Schwelle für die Struktur der Organisationen betrachtet werden kann. Organisationen, die unter diesem Umsatz liegen, arbeiten in der Regel mit weniger als zwanzig ehrenamtlich Mitarbeitenden. Sobald diese Schwelle überschritten wird, zeigt sich, dass keine Organisation mehr ausschließlich mit ehrenamtlich Tätigen arbeitet. Die Zahl der hauptamtlich Mitarbeitenden steigt im Großen und Ganzen mit der Höhe des Gesamteinkommens an, während es in Bezug auf die ehrenamtlich Mitarbeitenden sehr unterschiedliche Konstellationen gibt.

Drei der befragten Organisationen wurden bereits vor 1950 gegründet, zwischen 1950 und 1970 sind fünf weitere Organisationen entstanden, sechs der befragten Organisationen kamen in den Jahren 1971 bis 1990 hinzu und die vier jüngsten Organisationen wurden nach 1990 gegründet.

Gesamteinkommen in 2008	Mitarbeitende in Deutschland, hauptamtlich/ehrenamtlich
über 100.000.000 €	6.532/4.652
	294/k. A.
	355/k. A.
bis 100.000.000 €	129/k. A.
	68/4
	89/8.000
bis 50.000.000 €	149/k. A.
	132/458
bis 20.000.000 €	17/500
	80/2.000
	24/k. A.
	24/170
bis 250.000 €	1,5/15
	0/17
	0/5
	0/15
	0/10
	0/10

Tab. 1 Übersicht über die befragten Organisationen

### 3 Auswertungsmethode

Die Interviews wurden vom ifm Mannheim im Sommer 2009 durchgeführt und im Anschluss anonymisiert transkribiert. Die Auswertung der Studie erfolgte mehrstufig über ATLAS.ti. ATLAS.ti ist eine spezielle Auswertungssoftware für qualitative Studien. Innerhalb der ersten Auswertungsphase wurde ein sogenanntes Open Coding nach Glaser und Strauss (1967) basierend auf der Grounded Theory durchgeführt. Die Methodik erlaubt es, Interviews zunächst frei von konzeptionellen Vorgaben zu analysieren und wichtige oder auffällige Feststellungen herauszuarbeiten. Durch diesen Schritt ließen sich die aus der Theorie abgeleiteten Faktoren konkretisieren, indem ihnen Merkmalsausprägungen zugeteilt wurden.

In einem zweiten Schritt wurden die Interviews anhand dieser Faktoren und ihrer einzelnen Merkmalsausprägungen kodiert, um in einem nächsten Schritt analysiert zu werden. Für die Analyse wählten wir das Format des Vergleichs zwischen großen und kleinen Organisationen, da im ersten Schritt deutlich wurde, dass diese beiden Gruppen sich aufgrund ihres Ressourcenaufkommens und ihrer Mitarbeitenden am deutlichsten voneinander unterscheiden. Dies lässt nicht nur den Vergleich zwischen den beiden Gruppen zu, sondern auch innerhalb einer jeden.

## Literaturverzeichnis

Abbott, A. (1988)

The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor, The University of Chicago Press.

DiMaggio, P. J. & Powell W. W. (1983)

The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147–160.

Frumkin, P. (2005)

On Being Nonprofit – A Conceptual and Policy Primer. Harvard University Press.

Galaskiewicz, J. u. Bielefeld, W. (1998)

Nonprofit Organizations in an Age of Uncertainty – A Study of Organizational Change. New York: Aldine De Gruyter.

Gammal, D. L., Simard, C., Hwang, H. u. Powell, W. W. (August 2005)

Managing Through Challenges: A Profile of San Francisco Bay Area Nonprofits. Stanford, CA: Stanford Graduate School of Business.

Glaser, B., Strauss, A. (1967)

The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research, Aldine Transaction: New Brunswick (USA) und London (UK).

Hwang, H. u. Powell, W. W. (2009)

The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector. *Administrative Science Quarterly*, 54, 268–298.

Mannsky, A. u. Woywode, M. (2010)

Which indicators do determine organizational professionalism? – „Non-Profit Does Not Mean Non-Professional“. Arbeitspapier. Mannheim.

Mannsky, A., Oberg, A. u. Windlin, C. (2008)

Network-Legitimacy in the Field – The Case of Donations to Non-Government-Organizations. Vortrag, gehalten auf dem 24. EGOS Colloquium, Amsterdam 2008.

Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977)

Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83 (2), 340–363.

Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. (1991)

Introduction. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, edited by W. W. Powell and P. J. DiMaggio, The University of Chicago Press.

Powell, W. W. u. Friedkin, R. (1987)

Organizational Change in Nonprofit Organizations. In W. W. Powell, *The Nonprofit Sector – A Research Handbook* (180–195). New Haven und London: Yale University Press.

Siebart, P. (2007)

Corporate Governance von NPO: Ausgewählte Aspekte der Organisation und Führung. Haupt Verlag Bern, Stuttgart, Wien.

Wilensky, H. (1964)  
The professionalization of everyone? *American Journal of Sociology* (70),  
137–158.



## Ansprechpartner

Frank Weise  
Partner  
PricewaterhouseCoopers AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Potsdamer Platz 11  
10785 Berlin  
Tel.: +49 30 2636-1201  
frank.weise@de.pwc.com

Dr. Patricia Siebart  
PricewaterhouseCoopers AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Potsdamer Platz 11  
10785 Berlin  
Tel.: +49 30 2636-1493  
patricia.siebart@de.pwc.com

Prof. Dr. Michael Woywode  
Direktor des ifm Mannheim  
Universität Mannheim  
Inhaber des Lehrstuhls für  
Mittelstandsforschung und  
Entrepreneurship  
L9, 1–2  
68161 Mannheim  
Tel.: +49 621 181-2871  
woywode@ifm.uni-mannheim.de

Alexandra Mannsky  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
ifm Mannheim  
Universität Mannheim  
Lehrstuhl für Mittelstandsforschung  
und Entrepreneurship  
L9, 1–2  
68161 Mannheim  
Tel.: +49 621 181-3485  
mannsky@ifm.uni-mannheim.de

## Wir über uns

**PricewaterhouseCoopers. Die Vorausdenker.**

PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ist in Deutschland mit fast 9.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und einem Umsatzvolumen von rund 1,37 Milliarden Euro eine der führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften. An 29 Standorten arbeiten Experten für nationale und internationale Mandanten jeder Größe. PricewaterhouseCoopers bietet Dienstleistungen an in den Bereichen Wirtschaftsprüfung und prüfungsnahe Dienstleistungen (Assurance), Steuerberatung (Tax) sowie Deals und Consulting (Advisory). Eine hohe Qualitätsorientierung sowie vorausschauendes Denken und Handeln kennzeichnen die Aktivitäten des Unternehmens.

**Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim**

Das Institut für Mittelstandsforschung Mannheim ist eine zentrale Forschungseinrichtung der Universität Mannheim und führt Forschungsvorhaben zu aktuellen und strukturellen mittelstandsbezogenen Themen durch. Zu den Themenschwerpunkten gehören vor allem: Gründungsforschung, Familienunternehmen, Innovationsmanagement und Diffusion von Managementkonzepten im Mittelstand sowie die Lehre in den Bachelor- und Masterstudiengängen an der Universität Mannheim. Seine besondere Stärke liegt in der interdisziplinären Ausrichtung und der Brückenfunktion zwischen Wissenschaft und Praxis.



