

Erstellt von Permacultura Cantabria

**Deutschland**

**IO7: Leitlinien für NGO-Gründung und Finanzierung**

|  |  |
| --- | --- |
| Erstellungsdatum: | 30.04.21 |
| Version: | Deutsche Version |

**Mitwirkende**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Name** | **Organisation** |
| 1 | Arantxa Aguirre (Hauptmitwirkende) | Permacultura Cantabria |
| 2 | Jana Stelzer (Teilmitwirkende) | Universität Paderborn |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**Änderungsprotokoll**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Name** | **Datum** | **Beschreibung** |
| Arantxa Aguirre | 09.02.21 | Bereitstellung des 1. Entwurfs des Dokuments in englischer Sprache |
| Arantxa Aguirre | 30.04.21 | Bereitstellung der deutschen Version des Dokuments in englischer Sprache |
| Jana Stelzer | 20.05.21 | Übersetzung der englischen Version ins Deutsche |

**Inhaltsverzeichnis**

[Einführung 3](#_Toc72394501)

[1. Was ist eine NGO? 5](#_Toc72394502)

[Konzept 5](#_Toc72394503)

[Eigenschaften einer NGO 5](#_Toc72394504)

[NGO Prinzipien 7](#_Toc72394505)

[2. NGO Typen 9](#_Toc72394506)

[3. Rechtsrahmen für NGOs 10](#_Toc72394507)

[Verein 12](#_Toc72394508)

[Gesellschaft mit beschränkter Haftung-GmbH und Unternehmergesellschaft-UG 12](#_Toc72394509)

[Stiftung 13](#_Toc72394510)

[Aktiengesellschaft-AG 13](#_Toc72394511)

[Genossenschaft 14](#_Toc72394512)

[Ehrenamtliche Tätigkeit 15](#_Toc72394513)

[4. Eine NGO gründen und nachhaltig erhalten 17](#_Toc72394514)

[Vision und Mission 17](#_Toc72394515)

[Engagierte Führung 19](#_Toc72394516)

[Beziehung zu Stakeholdern 19](#_Toc72394517)

[Vielfalt von Finanzierungsquellen 19](#_Toc72394518)

[Weiterbildung 20](#_Toc72394519)

[Effizienz 20](#_Toc72394520)

[5. Festlegen von Werten, Vision und Mission 23](#_Toc72394521)

[Vision und Mission 23](#_Toc72394522)

[Die Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDG) 24](#_Toc72394523)

[6. Menschen in einer NGO 26](#_Toc72394524)

[Beteiligungen in NGOs 26](#_Toc72394525)

[7. Bedeutung von Führung und Forderung nach ergebnisorientierter Führung 30](#_Toc72394526)

[Soziale Führung (Social Leadership) 30](#_Toc72394527)

[Management-Fähigkeiten 31](#_Toc72394528)

[Ergebnisorientierte Führung 32](#_Toc72394529)

[8. Grundsätze der Transparenz und der guten Praxis 34](#_Toc72394530)

[Grundsätze der Transparenz und der guten Praxis 34](#_Toc72394531)

[Transparenz- und Good-Practice-Audit 37](#_Toc72394532)

[9. Die drei Säulen der Nachhaltigkeit: Planen, Steuern und Bewerten 40](#_Toc72394533)

[Planen 40](#_Toc72394534)

[Evaluation 42](#_Toc72394535)

[Management 43](#_Toc72394536)

[10. Finanzielle Unterstützungsmöglichkeiten 46](#_Toc72394537)

[Spenden 47](#_Toc72394538)

[Mitgliedsbeiträge 48](#_Toc72394539)

[Crowdfunding 48](#_Toc72394540)

[Einkommenserzeugende Aktivitäten 49](#_Toc72394541)

[Subventionen/ Zuschüsse 50](#_Toc72394542)

[Zusammenarbeit des NGO-Businesses: 57](#_Toc72394543)

[11. Kollaborativer Ansatz in NGOs 62](#_Toc72394544)

[Kollaborativer Ansatz 62](#_Toc72394545)

[Warum sollen NGOs kooperieren? 63](#_Toc72394546)

[Gute Praktiken 64](#_Toc72394547)

[Kommunikationsplan 65](#_Toc72394548)

[Webinhalte und Landing Page 66](#_Toc72394549)

[Verwaltung von Social Media 70](#_Toc72394550)

[Wie man die Wirkung der Kommunikation misst 70](#_Toc72394551)

[12. Schritte zum Erstellen einer Assoziation 73](#_Toc72394552)

[Schritt 1: Geben Sie Ihrer NGO einen Namen 73](#_Toc72394553)

[Schritt 2: Erstellen Sie die Satzung 73](#_Toc72394554)

[Schritt 3: Das Gründungsprotokoll 74](#_Toc72394555)

[Schritt 4: Registration 75](#_Toc72394556)

[Organisationale Struktur 75](#_Toc72394557)

[Erklärung der Gemeinnützigkeit 77](#_Toc72394558)

[Verpflichtungen der Verbände 79](#_Toc72394559)

[Datenschutz 82](#_Toc72394560)

[Andere Ressourcen 83](#_Toc72394561)

[13. Fazit 84](#_Toc72394562)

[14. Literatur 85](#_Toc72394563)

[**Anhang I. Vergleich der Verbandsanforderungen in den Projektländern** 87](#_Toc72394564)

# Einführung

NGOs setzen sich für Menschenrechte und Umweltschutz ein. Sie arbeiten daran, Gewalt zu beenden, helfen den Armen, bauen Führungsqualitäten unter der Jugend auf und vieles mehr. Eine neue NGO zu gründen ist ein herausfordernder Weg, Gegebenheiten zu verändern.

Die Gründung einer NGO ist in der Regel ein langwieriger, zeitraubender Prozess, der viele Zweifel und Unsicherheiten mit sich bringt, die dazu führen, dass potenzielle Führungskräfte aufgeben oder sich einer anderen, bereits existierenden Organisation anschließen, auch wenn diese nicht ganz den Vorstellungen und Zielen der Person entspricht. Die Schwierigkeiten des Prozesses können minimiert werden, indem man eine konsequente Reihe von Schritten befolgt und sich beraten lässt. Traditionell ist die Art der benötigten Informationen auf viele Dienste, Dokumente oder Websites verteilt, und oft sind die Informationen zwischen den Medien nicht kohärent oder veraltet.

Diese Ausgabe ist speziell eine Hilfe für Bürger, die eine eigene NGO gründen oder sich an einer bestehenden NGO beteiligen möchten. Es besteht aus einer Schritt-für-Schritt-Anleitung, die alle rechtlichen und praktischen Anforderungen erklärt, die für die Gründung und Verwaltung einer NGO notwendig sind, die in den Ländern der Partner keine Parallele hat. Darüber hinaus werden Finanzierungsmechanismen vorgeschlagen und wichtige Tipps zum "Überleben" dargelegt, die von erfahrenen Leitern stammen. Kurz gesagt, es ist ein ausgezeichneter, aktueller Startpunkt, der neuen NGO-Leitern maßgeschneiderte Unterstützung bietet.

Für jedes Partnerland (Deutschland, Portugal, Rumänien, Malta, Griechenland, Italien, Irland und Spanien) wurde eine spezifische Version des "Survival Guide für NGO-Gründung und Finanzierung" entwickelt, die an die jeweiligen rechtlichen Anforderungen angepasst ist und praktische Informationen und Links enthält, wo weitere Informationen zu finden sind.

**Hinweis**: Alle blau markierten Wörter im Text führen zu Links externer Ressourcen. Bitte klicken Sie auf die Wörter, um die externen Ressourcen einsehen zu können.

# Was ist eine NGO?

## Konzept

Im Allgemeinen herrscht eine gewisse Verwirrung darüber, was eine NGO ist. NGO ist die Abkürzung für Non-Governmental Organization. Es ist ein Begriff, den die Vereinten Nationen nach dem Zweiten Weltkrieg zum ersten Mal verwendet haben und der sich auf gemeinnützige Organisationen bezieht, die Zwecke von allgemeinem Interesse verfolgen. Die UNITED NATIONS-Resolution 1996/31 vom 25. Juli definiert eine NGO als "jede Gruppe von freiwilligen, gemeinnützigen Bürgern, die auf lokaler, nationaler oder internationaler Ebene entsteht, altruistischer Natur ist und von Personen mit einem gemeinsamen Interesse geleitet wird. NGOs führen eine Vielzahl von humanitären Diensten durch, machen die Regierung auf Bürgeranliegen aufmerksam, überwachen die Politik und unterstützen die politische Beteiligung auf Gemeindeebene. Sie liefern Analysen und technisches Fachwissen, dienen als Frühwarnmechanismen und helfen bei der Überwachung und Umsetzung internationaler Abkommen. Einige sind zu bestimmten Themen wie Menschenrechte, Umwelt oder Gesundheit organisiert."

Es handelt sich um einen sehr weit gefasster Begriff der NGOs, da verschiedene juristische Personen (Vereine, Stiftungen, Unternehmen) ohne Unterscheidung nach ihren Zwecken dort eintreten können (wir würden als Verein alle Arten von Organisationen nennen; von einer Freizeitgruppe bis zu einer Vereinigung von Nachbarn oder einer Gewerkschaft...). Schließlich ist es ein diffuser und mehrdeutiger Begriff, weil er negativ definiert ist und per Definition jede Form von Organisation als NGO betrachtet, die "nicht" staatlich ist.

Sie werden vermutlich andere Begriffe kennen, um Organisationen zu beschreiben, die sich für das öffentliche Wohl einsetzen: Zivilgesellschaftliche Organisationen (CSOs), Non-Profit-Organisationen, Wohltätigkeitsorganisationen oder karitative Organisationen, Grassroots- oder Community-basierte Organisationen, Freiwilligenorganisationen. In einigen Fällen weisen die Begriffe auf eine bestimmte Art von NGOs hin. Zum Beispiel sind Basisorganisationen NGOs, die Mitglieder einer Gemeinschaft bilden, um sich selbst zu helfen.

## Eigenschaften einer NGO

Eine NGO besitzt eine soziale Funktion, weil ihre Projekte positive Veränderungen in Familien, Gemeinden oder auf dem Planeten bewirken. Obwohl ihre Tätigkeit im allgemeinen Interesse liegt, besteht ihre Rolle nicht darin, die Arbeit der Verwaltung zu ersetzen. Drei Gründe, die die Arbeit einer NGO erklären, sind: Armut (Unmöglichkeit des Zugangs zu Trinkwasser, Nahrung, angemessenen sanitären Einrichtungen, Bildung, Wohnraum usw.), humanitäre Krisen (Naturkatastrophen, Auswirkungen des Klimawandels, Konflikte) und Bedrohungen der Umwelt (illegaler Handel mit Arten, Schädigung von Ökosystemen, Verlust der Artenvielfalt usw.).

* Sie sind private Einrichtungen, deren Kapital von den Beiträgen der Menschen abhängt, die Teile des Projekts sind.
* Sie sind gemeinnützige Einrichtungen, d.h. ihr Zweck ist nicht den wirtschaftlichen Nutzen ihrer Partner oder Steuerzahler zu erhöhen, sondern dass ihr Handeln von einer Reihe sozialer Werte (Solidarität, Kooperation und humanitäre Hilfe) bestimmt wird. Gemeinnützig bedeutet aber nicht mit der Absicht des Verlustes, denn es handelt sich um Einrichtungen, die danach streben, nachhaltig und effizient zu sein und Rücklagen zu bilden, die ihren Betrieb mittel- und langfristig ermöglichen.
* Im allgemeinen Interesse suchen sie das Gemeinwohl, der Gesellschaft oder eines bedeutenden Teils von ihr, und nicht das einer kleinen und spezifischen Gruppe von Menschen.
* Sie sind autonom in ihrer administrativen Verwaltung und in ihren Entscheidungen. Das bedeutet, dass sich keine staatliche, behördliche oder öffentliche Institution in dieser Hinsicht einmischen kann. Im Gegenzug sind NGOs dafür verantwortlich, eine Reihe von Anforderungen und Vorschriften für ihre Gründung und ihren Betrieb einzuhalten.
* Sie fördern die Beteiligung von Gemeinden und sozialen Gruppen, da die Achse ihres Handelns nicht nur die Zusammenarbeit und die Ausführung der Aufgaben selbst ist, sondern gleichzeitig die Menschen der begünstigten Gemeinden zu motivieren und zu verbinden, selbst diejenigen zu sein, die die Arbeit ausführen und auf diese Weise die Kontinuität und Nachhaltigkeit der Projekte zu garantieren.
* Sie leisten pädagogische Arbeit in den Umgebungen, in denen sie tätig sind. Die Förderung von Werten wie soziale Gerechtigkeit, Partizipation, Gleichheit, Gleichberechtigung und Demokratie ist eine der Aufgaben parallel zur Ausführung von Infrastrukturarbeiten oder der Bereitstellung von materiellen Gütern. Es handelt sich nicht nur um Lösungen, sondern um Handlungen mit einem weitreichenden sozialen Sinn.

## NGO Prinzipien

Es gibt einige Prinzipien, die notwendig sind, damit Ihre NGO effektiv ist (vgl. The NGO Handbook, 2012):

**Legitimität**: Wenn eine NGO als legitim angesehen wird, glaubt die Öffentlichkeit, dass sie ein Bedürfnis in der Gesellschaft anspricht und dass ihre Mitglieder dieses soziale Bedürfnis über ihre persönlichen Interessen stellen. Sie sollten sich fragen, ob Ihre NGO es verdient, zu existieren, d. h., ob ihre Mission relevant ist und die NGO gut verwaltet, gut geführt und effektiv ist. Um als legitim zu gelten, ist es wichtig, dass die Organisation von mehreren Personen, einer breiten Basis von Führungspersönlichkeiten, geleitet und geführt wird.

**Rechenschaftspflicht:** Konkret bedeutet das, dass Sie gegenüber Ihren Stakeholdern Rechenschaft ablegen müssen: Geldgebern, Mitgliedern, Partnern, den Menschen, denen Sie dienen, der Gemeinschaft, in der Sie tätig sind, und anderen NGOs. Um ihre Stakeholder einzubinden, muss eine NGO deren unterschiedliche Bedürfnisse und Erwartungen verstehen. NGOs sollten nicht nur gegenüber ihren Geldgebern und Spendern rechenschaftspflichtig sein, sondern auch gegenüber ihrem Gemeinwesen, indem sie Gemeindetreffen abhalten, Umfragen durchführen und Jahresberichte, Newsletter und andere Formen der Öffentlichkeitsarbeit verfassen. Eine NGO ist mindestens rechenschaftspflichtig für:

* Die Mission: Das ist Ihr öffentliches Versprechen.
* Die Ergebnisse: Sie müssen greifbare Ergebnisse bei der Verbesserung des Lebens der Menschen, denen Sie dienen, erzielen.
* Gute Führung: Ihre NGO sollte einen ehrenamtlichen Vorstand besitzen, der die Organisation ethisch und effektiv führt.
* Fiskalische Verantwortung: Ihre NGO muss sicherstellen, dass die Spenden, die sie erhält, dazu verwendet werden, die Mission voranzubringen.

**Transparenz**: Informationen über das ordnungsgemäße Funktionieren oder die klare Verwaltung der Einnahmen sind unerlässlich, um Misstrauen zu vermeiden und dass die NGOs weiterhin Unterstützung suchen können, um ihre Kämpfe fortzusetzen. Eine transparente NGO folgt Folgendem:

* Machen Sie deutlich, was Ihre Ziele und Ihre Mission sind.
* Stellen Sie auf Ihrer Website Informationen über Ihre Arbeit zur Verfügung.
* Erklären Sie den Spendern und Mitgliedern, wofür Sie Ihre Mittel verwenden.
* Rechtfertigen Sie Ihre Ausgaben gegenüber öffentlichen Spendern, Unternehmen und Institutionen, die Mittel zur Verfügung stellen.
* Führen Sie eine Rechenschaftspflicht durch, indem Sie Jahresberichte veröffentlichen, zum Beispiel, wie viel Geld Sie erhalten haben und wie es investiert wurde.
* Unterziehen Sie sich einem Audit, das den Grad der Transparenz bestimmt.

Wenn NGOs diese Prinzipien in Wort und Tat verfolgen, bauen sie Vertrauen in die Arbeit aller NGOs auf. Dieser Leitfaden wird Ihrer Organisation helfen, genau das zu tun.

# NGO Typen

Gegenwärtig ist soziales Handeln mit vielfältigen Herausforderungen verbunden. Und das erklärt die große Vielfalt an Organisationen, die heute existieren. Obwohl alle NGOs Altruismus und soziales Engagement teilen, bedeutet das nicht, dass sie alle gleich sind. Vielmehr gibt es Unterschiede zwischen ihnen, die in der Regel durch Faktoren wie ihre Gründungsform, ihre Ausrichtung oder ihren Einflussbereich bestimmt werden. Eine der einfachsten Klassifizierungen teilt die NGOs in fünf verschiedene Gruppen ein (vgl. Intermon Oxfam):

1. **Entwicklungs-NGOs**: sind solche, deren Ziele oder ausdrücklicher Zweck es ist, Aktivitäten durchzuführen, die mit den Prinzipien und Zielen der internationalen Entwicklungszusammenarbeit in Zusammenhang stehen. Sie führen den Großteil ihrer Arbeit in den ärmsten Ländern durch, zusammen mit lokalen Organisationen, mit dem Ziel, diese Länder und ihre Gemeinschaften in ihrem eigenen Entwicklungsprozess zu unterstützen, zu befähigen und zu begleiten.
2. **Soziales Handeln-NGOs:** Sie sind die zahlreichsten und widmen sich der Erbringung von Dienstleistungen im Bereich der Sozial- und / oder Gesundheitsdienste, d. h. in der Betreuung von Menschen mit geistigen oder entwicklungsbedingten Behinderungen oder Familien und Menschen ohne Ressourcen, auf der Ebene der Kindheit, Einwanderung, Toxikologie, Frauen oder Menschen über 65 Jahren.
3. **Ehrenamtliche NGOs:** Sie haben einen sehr spezifischen Zweck, der darin besteht, die "organisierte Freiwilligenarbeit" und die Werte, die sie manifestiert, zu fördern, sie zu schulen und vor der Zivilgesellschaft und der öffentlichen Verwaltung zu vertreten.
4. **Menschenrechts-NGOs:** Dazu gehören jene NGOs, deren Zweck in der Verteidigung der Menschenrechte oder in der Anprangerung von Verletzungen liegt, die in diesem Bereich diskutiert werden. Diese Arten von Organisationen werden derzeit analog als soziale Bewegungen bezeichnet.
5. **Umwelt-NGOs:** Diese NGOs konzentrieren sich mehr auf die Entwicklung von Bewusstseins-, Befürwortung- und Schulungsaktivitäten, mit dem Ziel, sich für die Umwelt und eine nachhaltige Entwicklung einzusetzen, sowohl in ihrer Umgebung als auch überall auf der Welt.

# Rechtsrahmen für NGOs

NGOs sind jedoch keine Rechtsform. NGOs können unterschiedliche Rechtspersönlichkeiten annehmen, je nach den rechtlichen Rahmenbedingungen der Länder.

In Deutschland werden NGOs als NROs (Nichtregierungsorganisationen) bezeichnet. Teilweise wird auch der Begriff NSO (nichtstaatliche Organisation) verwendet. Sie werden als "nicht-staatlich" im Sinne von "staatsunabhängig", "regierungsunabhängig" gesehen. Darüber hinaus wird der Begriff aktuell von und für Nichtregierungsorganisationen verwendet. Sie haben eine dauerhafte, lebensfähige Struktur und einen eigenen Sitz. In Deutschland können sie lokal, national oder international organisiert sein. Nicht alle der NGOs in Deutschland sind ausschließlich gemeinnützig, aber der Großteil. Das Wichtigste ist, dass sie in ihrem Kernbereich gemeinnützig sind. Und nicht in allen Fällen kommen sie mit einem ehrenamtlichen Ansatz. Die meisten von ihnen widmen sich Themen, die dem Gemeinwohl dienen. Sie sind oft Vereine, Stiftungen oder Verbände. Durch ihre langjährige Erfahrung haben NGOs oft nachhaltige, entwicklungsfördernde Strukturen und Netzwerke aufgebaut. Daher gibt es in Deutschland einen intensiven Meinungs- und Erfahrungsaustausch zwischen Staaten und NGOs. Nichtregierungsorganisationen spielen eine wichtige Rolle, um die Bedeutung der Entwicklungszusammenarbeit in der Öffentlichkeit zu verdeutlichen. In Deutschland gibt es mehrere tausend entwicklungspolitische NGO-Fördervereine, Initiativgruppen, Aktionsbündnisse, Arbeitskreise, Solidaritätsgruppen, Partnerschaftseinrichtungen, Stiftungen, entwicklungspolitische Netzwerke und viele mehr. In Deutschland sind NROs stark auf ehrenamtliche Arbeit und Spenden angewiesen.

Nachdem sich eine NGO über den Zweck ihres Handelns im Klaren ist, ist es wichtig zu entscheiden, welche Rechtsform für die Organisation gewählt werden soll. Aus dieser Entscheidung ergeben sich verschiedene Vor- und Nachteile in Bezug auf das Steuerrecht, die Haftung usw. NGOs unterliegen in Deutschland keinen besonderen Regelungen und können daher frei die Rechtsform wählen, die für ihre Anliegen geeignet ist (vgl. Advocates for International Development, 2017).

Im Jahr 2014 hat der Deutsche Bundestag einen [rechtlichen Rahmen](https://www.bundestag.de/resource/blob/412504/d8dc54b2c14ea05f7effec07d878c2e8/wd-7-243-14-pdf-data.pd.) für die Tätigkeit von Nichtregierungsorganisationen in Deutschland beschlossen. Dort steht geschrieben:

*"Der Begriff "Nichtregierungsorganisation" (NGO) ist in Deutschland gesetzlich nicht definiert. Vereine und Institutionen, die als NGOs tätig sind, unterliegen keinen rechtlichen Anforderungen, die mit ihrem Charakter als NGOs verbunden sind und dementsprechend in der Wahl ihrer Rechtsform keinen besonderen Einschränkungen unterliegen. In Deutschland ansässige NGOs sind überwiegend als eingetragene Vereine ("e.V.") konstituiert. Darüber hinaus gelten NGOs auch als nicht rechtsfähige Vereine und gelegentlich als rechtsfähige Stiftungen des bürgerlichen Rechts.”[[1]](#footnote-1)*

Nach den einleitenden Worten zu den rechtlichen Rahmenbedingungen für NGOs in Deutschland wird im Folgenden der Fokus auf die Hauptmerkmale der rechtlichen Organisationsformen und die Gesetzgebung gelegt, die die Arten von Organisationen regelt, die als NGOs angesehen werden können.

In Deutschland wird die Entwicklung und das Engagement von NGOs durch steuerliche Anreize gefördert, die für alle Rechtsformen gelten. Ein Antrag auf Steuervergünstigungen kann von NGOs beim zuständigen Finanzamt gestellt werden, sodass die NGO davon profitiert, dass sie Mitgliedsbeiträge und Spenden, aber auch Zuwendungen und Erbschaften steuerfrei erhalten kann. Es gibt keine regulatorischen oder gesellschaftsrechtlichen Hindernisse für die Gründung einer NGO in Deutschland. Aus Sicht der Öffentlichkeit ist keine bestimmte Rechtsform besonders positiv oder negativ behaftet, dennoch werden eingetragene Vereine und Stiftungen als die typischen Rechtsformen von NGOs wahrgenommen. Die Wahl der Rechtsform sollte von den Aktivitäten der NGO, den verfügbaren Ressourcen zur Erreichung des Zwecks und der Größe, d. h. der Anzahl der Mitglieder, abhängen (vgl. Advocates for International Development, 2017).

In Deutschland sind gemeinnützige Organisationen nicht verpflichtet, die Herkunft ihrer Mittel der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Im Jahr 2010 wurde jedoch die Initiative Transparente Zivilgesellschaft (ITZ) ins Leben gerufen, um mehr Transparenz innerhalb der Zivilgesellschaft zu erreichen. Unterzeichner dieser Initiative verpflichten sich, eine Selbstverpflichtungserklärung abzugeben und diese der Öffentlichkeit leicht zugänglich zu machen. Dennoch muss jede zivilgesellschaftliche Organisation zehn grundlegende Aspekte berücksichtigen und die Informationen zugänglich machen. Dazu gehören die Satzung, die Namen der wichtigsten Entscheidungsträger und Informationen über die Herkunft der Mittel, die Verwendung der Mittel und die Personalstruktur (vgl. Transparency International Deutschland). In Deutschland gibt es folgende Rechtsformen:

* Verein
* Gesellschaft bürgerlichen Rechts – GbR
* Offene Handelsgesellschaft – OHG
* Kommanditgesellschaft – KG
* Unternehmergesellschaft – UG
* Gesellschaft mit beschränkter Haftung – GmbH
* Aktiengesellschaft – AktG
* Kommanditgesellschaft auf Aktien – KGaA
* Stiftung
* Genossenschaft

Es werden nun die wichtigsten Rechtsformen näher beschrieben.

## Verein

Ein eingetragener Verein ist eine Vereinigung, die zu einem nicht kommerziellen Zweck gegründet wird und mit der Eintragung in das Vereinsregister Rechtspersönlichkeit erlangt.

Für die Anmeldung sind folgende wesentliche Unterlagen vorzulegen:

1. Der vom Vorstand unterschriebene und von einem deutschen Notar beglaubigte Antrag auf Eintragung

2. Die von mindestens sieben Mitgliedern unterzeichnete Vereinssatzung

3. Ein Protokoll, das die Ernennung des Vorstands durch die Gründungsmitglieder dokumentiert (vgl. Advocates for International Development, 2017, S. 17).

## Gesellschaft mit beschränkter Haftung-GmbH und Unternehmergesellschaft-UG

„Eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung ist die am häufigsten verwendete Unternehmensform für geschäftliche Zwecke und wird zunehmend von NGOs genutzt. Sie ist eine juristische Person, die ihren Gesellschaftern Schutz vor persönlicher Haftung für die Verbindlichkeiten des Unternehmens bietet“ (Advocates for International Development, 2017, S. 22).

Für die Registrierung müssen folgende wichtige Dokumente vorgelegt werden, die von einem Notar unterzeichnet werden müssen:

1. Dass die Mindesteinlagen geleistet wurden und den Geschäftsführern zur freien Verfügung stehen;

2. Dass keine Umstände vorliegen, die sie als Geschäftsführer disqualifizieren (es gelten bestimmte gesetzliche Ausschlussgründe); und

3. Die deutsche Geschäftsadresse der GmbH (vgl. Advocates for International Development, 2017, S. 25).

## Stiftung

„Eine Stiftung ist eine juristische Person, die keine Eigentümer, Aktionäre oder Mitglieder hat. Sie wird als ein Sondervermögen angesehen, das aus Vermögenswerten besteht, die einem bestimmten Zweck gewidmet sind. Eine Stiftung erlangt Rechtsfähigkeit mit der Anerkennung durch die zuständigen staatlichen Behörden. Da ihr Vermögen erhalten bleiben und nicht verbraucht werden soll, muss das Stiftungsvermögen so hoch sein, dass der Stiftungszweck durch Erträge und Spenden erreicht werden kann" (vgl. Advocates for International Development, 2017, S. 25).

Folgende wichtige Dokumente müssen für die Registrierung bei den Behörden vorgelegt werden:

1. Eine Gründungsurkunde (Stiftungsurkunde), die den Willen des Stifters zur Errichtung der Stiftung und die Widmung eines bestimmten Vermögens zur Erreichung eines vom Stifter festgelegten Ziels festhält;

2. Die Stiftungssatzung, die den Namen, den Sitz, den Zweck, das Vermögen und die Zusammensetzung des Stiftungsvorstandes enthält;

3. Ein Nachweis, dass der Stifter tatsächlich Eigentümer des der Stiftung gestifteten Vermögens ist;

4. Die Zustimmung der Vorstandsmitglieder;

5. Ein Formular der zuständigen Behörde für das Anerkennungsverfahren (vgl. Advocates for International Development, 2017, S. 26).

## Aktiengesellschaft-AG

„Eine Aktiengesellschaft wird nach deutschem Recht typischerweise für Publikumsgesellschaften verwendet, da ihre Aktien an einer Börse gehandelt werden können. Die Aktionäre der Aktiengesellschaft haften nicht für die Schulden des Unternehmens. Eine deutsche Aktiengesellschaft hat eine zweistufige Vorstandsstruktur, die aus einem Aufsichtsrat und einem Vorstand besteht. Das Mindestgrundkapital einer Aktiengesellschaft beträgt 50.000 Euro" (Advocates for International Development, 2017, S. 29).

Zu den wichtigsten erforderlichen Dokumenten gehören:

1. Eine Gründungsurkunde, die von einem deutschen Notar beglaubigt werden muss;

2. Die Satzung, die dem Gründungsakt beigefügt ist (d. h. in notariell beglaubigter Form);

3. Ein schriftlicher Gründungsbericht;

4. Im Falle einer Sacheinlage des Stammkapitals ein schriftlicher Bewertungsbericht;

5. Die Bestellung des Aufsichtsrates und des Abschlussprüfers der Aktiengesellschaft durch die Gründer in notarieller Form;

6. Ernennung des Vorstands durch den Aufsichtsrat (vgl. Advocates for International Development, 2017, S. 30).

## Genossenschaft

„Eine Genossenschaft ist ein selbständiger Zusammenschluss einer unbegrenzten Zahl von Mitgliedern. Ihr Zweck ist auf die Förderung des Einkommens oder der wirtschaftlichen Unternehmungen ihrer Mitglieder oder ihrer sozialen oder kulturellen Interessen durch gemeinschaftlichen Betrieb gerichtet. Anders als z. B. eine Aktiengesellschaft oder eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung kann eine Genossenschaft daher nicht für einen beliebigen Rechtszweck, sondern nur für den angegebenen Zweck verwendet werden. Eine Genossenschaft nach deutschem Recht ist gekennzeichnet durch die Grundsätze der gegenseitigen Selbsthilfe und Selbstverwaltung der Mitglieder der Genossenschaft, die zugleich Kunden der Genossenschaft sind", z. B. Kreditgenossenschaften (Genossenschaftsbanken), Vereinigungen zum gemeinschaftlichen Verkauf von Produkten (Absatzgenossenschaften wie z. B. Winzergenossenschaften), Vereinigungen zur Herstellung von Waren und deren Verkauf für gemeinschaftliche Rechnung (Produktionsgenossenschaften), Vereinigungen zum gemeinschaftlichen Einkauf von Waren im Großhandel und Verkauf im Einzelhandel (Konsumgenossenschaften), Wohnungsbaugenossenschaften und Kindergarten- oder Schulgenossenschaften (Advocates for International Development, 2017, S. 33, 34).

Folgende wichtige Dokumente müssen für die Registrierung vorgelegt werden:

1. Eine Gründungsurkunde, die von mindestens drei Mitgliedern erstellt wurde;

2. Die Satzung der Genossenschaft, unterzeichnet von den Mitgliedern;

3. Ein Beschluss über die Bestellung des Vorstandes und des Aufsichtsrates;

4. Eine Bescheinigung eines staatlich anerkannten Prüfungsverbandes, dass die Genossenschaft zur Mitgliedschaft im Verband zugelassen ist;

Eine gutachterliche Stellungnahme des Prüfungsverbandes, ob die Interessen der Genossenschaftsmitglieder oder der Gläubiger durch persönliche oder wirtschaftliche Verhältnisse, insbesondere durch die finanzielle Lage der Genossenschaft, gefährdet sind (vgl. Advocates for International Development, 2017, S. 34).

**Steuerliche Anreize/Verpflichtungen**

Gemeinnützige Organisationen können von verschiedenen Steueranreizen für Schirmherrschaften profitieren, die einerseits Steuerbefreiungen und andererseits Spendenabzüge für diejenigen vorsehen, die mit ihnen finanziell zusammenarbeiten.

Im Allgemeinen sind die steuerlichen Anreize in Deutschland wie folgt geregelt:

*„Die Entwicklung und das Engagement von NGOs in Deutschland wird durch die Gewährung von Steueranreizen gefördert. Die Regelungen zur Inanspruchnahme von Steuervergünstigungen gelten für alle Rechtsformen. Eine NGO kann für ihre gemeinnützigen Aktivitäten den Status der Gemeinnützigkeit beim zuständigen Finanzamt beantragen, wodurch die NGO in zweifacher Hinsicht von steuerlichen Vorteilen profitieren kann: Mitgliedsbeiträge und Spenden können steuerfrei vereinnahmt werden, ebenso wie Zuschüsse und Erbschaften*“ (Advocates for International Development, 2017, S.15).

Was die steuerlichen Anreize betrifft, so sind die wichtigsten Erleichterungen und Vorteile eine Befreiung von der Körperschafts- und Gewerbesteuer, eine Befreiung von der Grundsteuer. Jedoch erfolgt keine Befreiung von der Grunderwerbssteuer sowie eine gewisse Befreiung von der Mehrwertsteuer (Advocates for International Development, 2017, S.17).

## Ehrenamtliche Tätigkeit

In Deutschland fällt dieses Thema unter den rechtlichen Rahmen des bürgerschaftlichen Engagements und der zivilgesellschaftlichen Organisation. Der Begriff des bürgerschaftlichen Engagements beschreibt Tätigkeiten, die freiwillig, unentgeltlich, gemeinschaftlich, gemeinwohlorientiert und im öffentlichen Raum stattfinden. Eine traditionelle Variante des bürgerschaftlichen Engagements ist die ehrenamtliche Tätigkeit, die formal organisiert ausgeübt wird, z. B. in Führungs- und Managementpositionen in Vereinen und der Kommunalpolitik. Eine zweite Variante des bürgerschaftlichen Engagements ist das freiwillige Engagement, ein Begriff, der im Gegensatz zum Ehrenamt die Selbstbestimmtheit des bürgerschaftlichen Engagements betont[[2]](#footnote-2).

In Deutschland wird das freiwillige Engagement seit 1999 regelmäßig wissenschaftlich untersucht und ausgewertet. So werden alle fünf Jahre mehr als 25.000 Menschen in einer freiwilligen Umfrage zu ihrem Engagement befragt und in jeder Legislaturperiode legt die Bundesregierung einen von Experten erstellten Engagementbericht vor. Laut aktuellem Bericht engagieren sich 43,6 Prozent der Deutschen ab 13 Jahren ehrenamtlich.

# Eine NGO gründen und nachhaltig erhalten

Lösungen für globale Probleme beginnen manchmal mit kleinen Veränderungen auf lokaler Ebene. Welche Art von Herausforderung oder Chance Sie auch immer angehen wollen, Sie können mehr erreichen, wenn Sie genügend Ressourcen haben und mit anderen zusammenarbeiten. Um eine NGO zu gründen, benötigen Sie viel Unterstützung. Zum einen Menschen, die Ressourcen zur Verfügung stellen, Freiwillige und Fürsprecher, die an Ihr Projekt glauben. Darüber hinaus erfordert die Durchführung von Projekten und Aktivitäten vielfältige Fähigkeiten: Sie müssen Pläne erstellen, Ihre Gemeinde erreichen, Freiwillige rekrutieren, Geldmittel beschaffen, Projekte verwalten und überwachen sowie Ergebnisse auswerten. Darüber hinaus erfordert die Aufrechterhaltung einer NGO im Laufe der Zeit ein noch größeres Maß an Engagement, Fähigkeiten, Unterstützung und Ressourcen (vgl. Binder-Iglesias, 2013).

Wenn Sie beginnen, starten Sie klein. Wählen Sie ein oder zwei Projekte, die Ihre Gruppe gut bewältigen kann. Dann baut die NGO eine Erfolgsbilanz auf und lernt, was es braucht, um effektiv zu sein.

In diesem Kapitel finden Sie die Schlüsselelemente für die Entwicklung und Nachhaltigkeit einer NGO. Nachhaltigkeit bezieht sich auf die Fähigkeit einer NGO, ihre Aktivitäten im Laufe der Zeit aufrechtzuerhalten. Wenn wir den Begriff Nachhaltigkeit hören, denken wir oft zuerst an Geld, aber bei Nachhaltigkeit geht es um viel mehr als das. Sie beginnt mit der Vision und Mission der Organisation.

## Vision und Mission

Die Werte, die Vision und die Mission leiten jede Entscheidung, die eine NGO trifft, und jede Aktion, die sie unternimmt. Die schriftliche Fixierung Ihrer Werte, Vision und Mission ist einer der ersten Schritte, die Sie unternehmen müssen, wenn Sie eine NGO gründen. Diese Aussagen werden den Rest Ihrer Reise leiten und Ihren Stakeholdern vermitteln, wer Sie sind und wofür Sie stehen. Die Vision Ihrer NGO beschreibt die langfristigen Veränderungen, die Sie anstreben und wie sich das Leben der Menschen dank Ihrer Arbeit verbessern wird. Ihre Mission ist die einzigartige Art und Weise, wie Ihre Organisation dazu beiträgt, diese Vision in die Realität umzusetzen.

**Auf die Bedürfnisse der Gemeinschaft eingehen**

Eine NGO muss in der Lage sein, ihre Mission in Projekte und Aktivitäten umzusetzen, die messbare Auswirkungen haben, die von der Gemeinschaft begrüßt werden. Projekte müssen durchdacht konzipiert und von qualifizierten Personen durchgeführt werden, um eine dauerhafte Veränderung zu bewirken und eine langfristige Finanzierung zu erhalten. Wenn Sie unsicher sind, wo Sie am besten anfangen sollen, führen Sie eine einfache Umfrage in der Gemeinde oder eine Bedarfsanalyse durch. Wenn Ihre NGO reift, werden sich ihre Projekte und Aktivitäten als Reaktion auf die sich ändernden Bedürfnisse des Gemeinwesens und Ihre eigenen Erfahrungen weiterentwickeln. Vielleicht entscheiden Sie sich, einige Aktivitäten zu erweitern und andere zu reduzieren oder Ihre Programme komplett umzustrukturieren. NGOs müssen regelmäßig bewerten, wie gut ihre Projekte und Aktivitäten den Bedürfnissen und Interessen der Gemeinde entsprechen, und die Programme, die nicht mehr relevant oder effektiv sind, müssen geschlossen werden.

**Die drei Säulen der Nachhaltigkeit: Planung, Management, Bewertung**

Nachhaltigkeit erfordert Systeme für Planung, Management und Evaluation (The NGO Handbook, 2012). Regelmäßige Planung muss auf mehreren Ebenen stattfinden: Projektpläne, Fundraising-Pläne, allgemeine Organisationspläne, kurzfristige Pläne, langfristige Pläne. Planungssysteme ermöglichen es Ihnen, Ihre Arbeit zu organisieren, auf Bedürfnisse zu reagieren und Herausforderungen zu antizipieren. Managementsysteme sind die Werkzeuge, um klare Verantwortlichkeiten und Verfahren für den Umgang mit allem, von Geld und Personal bis hin zu Projekten und Zeitplänen, festzulegen. Evaluierungssysteme informieren Sie letztlich über die Ergebnisse, die Sie erzielen. Um rechenschaftspflichtig zu sein, müssen Sie nicht nur Ihren Geldgebern und Unterstützern, sondern auch der Gemeinschaft, der Sie dienen, über die Ergebnisse berichten. Wenn Sie eine Nichtregierungsorganisation gründen, müssen Sie zumindest ein System einrichten, um Einnahmen und Ausgaben zu verfolgen und Steuerkontrollen einzurichten, z. B. wer Zahlungen genehmigen und Schecks unterschreiben darf. Wenn Ihre NGO wächst, werden Sie mehr Dinge verwalten: Projekte, Menschen, Geld, Beziehungen.

## Engagierte Führung

Um eine NGO aufzubauen und aufrechtzuerhalten, werden Menschen mit verschiedenen Arten von Wissen und Fähigkeiten benötigt, aber vor allem brauchen NGOs Führungskräfte, Menschen, die sich für die Organisation engagieren und bereit sind, Zeit und Mühe zu investieren, um ihre Arbeit zu leiten. Typischerweise besteht die Führungsgruppe aus einem Geschäftsführer, leitenden Mitarbeitern und dem Vorstand. Bei der Gründung einer NGO laden die Gründer oft Freunde oder Familienmitglieder ein, dem Vorstand beizutreten, aber wenn die NGO reift, wird der Vorstand neue Führungskräfte von außen hinzuziehen müssen. Es ist notwendig, ständig neue Führungskräfte auf allen Ebenen (Vorstand, Mitarbeiter, Freiwillige, Teilnehmer) zu kultivieren. Ihre NGO sollte ständig daran arbeiten, neue Talente zu identifizieren und zu rekrutieren, ihre Führungsqualitäten auszubauen und sie in verantwortungsvolle Positionen zu bringen.

## Beziehung zu Stakeholdern

Für eine NGO sind die Stakeholder Menschen oder Organisationen, die sich um die gleichen Themen kümmern und mit vielen der gleichen Menschen interagieren wie Ihre NGO. Beziehungen zu einem breiten Spektrum von Stakeholdern - Wirtschafts- und Berufsverbänden, Geberorganisationen, Koalitionen, Gewerkschaften, politischen Parteien und informellen Gemeinschaftsgruppen - lassen eine NGO gedeihen. Stakeholder stellen Ihrer NGO Ressourcen zur Verfügung, nicht nur finanzielle Unterstützung, sondern auch andere Arten von Unterstützung. Die Organisation wird mit größerer Wahrscheinlichkeit erfolgreich sein, wenn sie Unterstützungserklärungen von vielen Interessengruppen erhalten kann. Sie brauchen Zeit und Mühe, um Beziehungen zu diesen Interessenvertretern aufzubauen, jedoch werden diese Beziehungen sich mit der Zeit ändern.

## Vielfalt von Finanzierungsquellen

Eine NGO sollte sich nicht auf eine einzige Finanzierungsquelle, wie einen Geldgeber oder eine Art von finanzieller Unterstützung verlassen, um zu überleben, denn wenn Sie finanzielle Probleme bekommen, kann Ihre NGO insolvent werden und muss ggf. schließen. Sie sollten sich um eine Vielzahl von Finanzierungsquellen bemühen: Stiftungen, Unternehmen, Regierungen und Einzelpersonen. Ihre NRO kann auch durch den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen Einnahmen generieren. Sie brauchen einen Fundraising-Plan, der Ziele, Strategien, Aufgaben und Zeitpläne festlegt.

## Weiterbildung

Der Aufbau von Kapazitäten für NGOs ist ein fortlaufender Prozess. Während wir uns vorwärtsbewegen, um einen sozialen Wandel herbeizuführen, stehen wir auch vor neuen und unerwarteten Herausforderungen. Ständige Weiterbildung und die Auseinandersetzung mit neuen Ideen können jedoch dazu führen, dass Organisationen diese Herausforderungen meistern und ihr organisatorisches Wachstum verbessern.

**Was ist ein erfolgreiches NGO?**

* Eine, bei der die Mission ein hohes Maß an Ergebnissen erzielt.
* Eine, die einen Einfluss auf die Gesellschaft hat.
* Eine, die denjenigen, denen sie helfen will, einen hohen und dauerhaften Wert bietet.
* Eine, die effizient und transparent ist und deren Management rechenschaftspflichtig ist.
* Eine, die zunehmende Unterstützung aus der Gesellschaft und von Institutionen erhält.
* Eine, die ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit besitzt.
* Eine, die als "ideale" Organisation angesehen wird, um in ihr zu arbeiten und mit ihr zusammenzuarbeiten (von Mitarbeitern, Ehrenamtlichen, Mitgliedern, etc...).

*Quelle: Carreras et al. 2009*

## Effizienz

In einem Umfeld wachsender Bedürfnisse und neuer Möglichkeiten wird Effizienz oft zu einer wesentlichen Voraussetzung, um zu überleben und weiterhin gültige Antworten oder transformative Alternativen für die Gesellschaft anzubieten. Aber nicht nur das: Das Streben nach Effizienz muss es NGOs ermöglichen, zu lernen und sich zu verbessern, was zu einer erhöhten langfristigen Wirkung führen sollte.

Eine effiziente Organisation erfordert oder ist gekennzeichnet durch (Iglesias et al. 2014):

1. Eine fähige Führung, die der Organisation Orientierung und Richtung gibt und die mutig in der Entscheidungsfindung und in der Allokation von Ressourcen ist;

2. Klare Entscheidungsprozesse, die nicht zu Verwirrung führen und die Führung durch eine relevante Mission, Vision und Strategie verstärken;

3. Eine Organisationsstruktur, die an die Ziele und Strategien der Organisation angepasst ist und die es den Mitgliedern ermöglicht, ihre Aufgaben zu erfüllen und ihre Talente zu entwickeln sowie die Ressourcen anderer Interessengruppen, die mit der Organisation verbunden sind, zu nutzen;

4. Ein Team von Menschen mit Talent, Kapazität und Engagement, die zu den Zielen der Organisation beitragen können und auf die entsprechende Strategie ausgerichtet sind;

5. Einfache Prozesse und Verfahren, die sich wirklich auf die Elemente konzentrieren, die einen Mehrwert schaffen, und

6. Eine Kultur, die auf Ergebnisse, Lernen und kontinuierliche Verbesserung ausgerichtet ist.



*Mechanismen zur Steigerung der Effizienz (Quelle: Iglesias et al. 2014)*

Die Reflexion und Modifikation einiger strategischer Elemente ist eine der Möglichkeiten, Effizienz zu gewinnen, die die größte Bedeutung und Nachhaltigkeit im Laufe der Zeit besitzt. Daher ist es bei der Überlegung, sich in Richtung Effizienz zu bewegen, wichtig, dass die Leiter der Organisationen ihre Vision erweitern und ihre strategischen Grundlagen überprüfen und sich dabei drei grundlegende Fragen stellen:

- Ist das, was wir verfolgen, sinnvoll?

- Ist das, was wir tun, um das zu erreichen, was wir wollen, sinnvoll und funktioniert es?

- Könnten wir wachsen, unsere Programme, Dienstleistungen und Produkte vervielfältigen und mehr Wirkung erzielen?

Das Nachdenken über die Arbeitsweise der Organisation aus einer eher operativen Perspektive - der Organisation - ist einer der Wege, die Führungskräfte einschlagen sollten, um die Effizienz zu steigern. Führungskräfte sollten sich also fragen:

- Macht es die Art und Weise, wie die Organisation strukturiert ist, einfacher, ihre Ziele und Ergebnisse zu erreichen? Ermöglicht sie es, Talente, einen guten Entscheidungsfluss und Ressourcen zu nutzen und das Beste daraus zu machen?

- Sind die bestehenden Prozesse angemessen, notwendig und effizient? Gibt es Engpässe, überflüssige Prozesse, fehlen Abläufe, können sie vereinfacht werden?

- Nutzen wir das Potenzial jedes Einzelnen in der Organisation und des Ganzen?

Die Personalkosten sind oft der größte Ausgabenposten für Non-Profit-Organisationen. Ihre Reduzierung ist nicht einfach, da sie die Verringerung der Anzahl der eingestellten Mitarbeiter oder die Änderung ihrer Bedingungen impliziert.

Einkäufe von Material und Vorräten können fast sofort reduziert werden, nicht nur durch Maßnahmen, die einen geringeren Verbrauch bedeuten, sondern auch durch den Aufbau neuer Beziehungen zu Lieferanten.

Die Reduzierung der mit den Räumlichkeiten verbundenen Kosten kann durch die Suche nach gemeinsam genutzten Räumen mit anderen Organisationen oder durch den Ersatz mehrerer Räumlichkeiten durch eine einzige, größere erreicht werden, was weniger Versorgungskosten bedeutet.

Ein gutes Finanzmanagement kann die Kosten, die mit der Finanzierung einer Organisation verbunden sind, reduzieren. Außerdem kann es einer der Schlüssel zu ihrem Überleben sein, in Zeiten von Schwierigkeiten.

# Festlegen von Werten, Vision und Mission

## Vision und Mission

Missions- und Visionserklärungen erfassen die Essenz der Überzeugungen und Werte Ihrer Organisation und definieren ihren Platz in der Welt. Eine NGO wird mit größerer Wahrscheinlichkeit erfolgreich sein, wenn sich ihre Führungskräfte auf ihre Grundwerte einigen, eine starke Vision für Veränderungen teilen und eine klar definierte Mission festlegen. Umgekehrt fehlt einer NGO ohne klare Werte, Vision und Mission ein moralischer Kompass, an dem sie ihre Entscheidungen ausrichten kann.

Ein Visions-Statement erklärt das Gesamtziel Ihrer Organisation mit Blick in die Zukunft (wie Sie die Zukunft sehen), während das Missions-Statement den gegenwärtigen Plan zur Realisierung der Vision umreißt. Das Leitbild einer Nichtregierungsorganisation formuliert prägnant den Hauptzweck der Organisation, es beantwortet die Frage, warum es Sie gibt, beschreibt, wer Sie sind, was Sie tun und welche Endergebnisse Sie anstreben.

Es besteht aus zwei Teilen: Der erste ist der Kern - der ein oder zwei Sätze, die vermitteln, was Sie tun und die langfristigen Veränderungen, die Sie anstreben; der zweite Teil beschreibt kurz die Strategien oder Arten von Aktivitäten, die Sie einsetzen, um Ihre Mission zu erreichen.

Nehmen Sie sich zu Beginn Zeit, damit Ihr Kern-Führungsteam zusammenkommt und die Ziele Ihrer NGO und die Mittel zu deren Erreichung definiert. Es ist eine gute Idee, die Gemeinschaft, der Sie dienen, in die Ausarbeitung der Vision Ihrer NGO einzubeziehen. Wenn Ihre NGO an Erfahrung gewinnt oder neue Bedürfnisse in der Gemeinde auftauchen, werden Sie wahrscheinlich Ihre Mission verfeinern müssen. Stellen Sie einige Nachforschungen an, um ein scharf umrissenes Leitbild zu verfassen. Es ist eine gute Idee, mehrere verschiedene Optionen vorzubereiten, aus denen Sie wählen können. **In diesem Link sehen Sie einige Beispiele für Visionen und Leitbilder**:

Global Nature Foundation

<https://fundacionglobalnature.org/en/quality-and-environment-policy/>

Nousol

<https://www.nousol.org/mission-vision-values/>

**GREENPEACE WERTE, VISION UND MISSION**

UNSERE WERTE

* Eigenverantwortung und Gewaltfreiheit
* Unabhängigkeit
* Greenpeace hat keine dauerhaften Freunde oder Feinde

UNSERE VISION

Bei Greenpeace arbeiten wir, um:

* die Artenvielfalt in all ihren Formen zu schützen.
* die Verschmutzung und den Missbrauch der Ozeane, des Landes, der Luft und des Süßwassers zu verhindern.
* alle nuklearen Bedrohungen zu beenden.
* Frieden, weltweite Abrüstung und Gewaltlosigkeit zu fördern.

UNSERE MISSION

Greenpeace ist eine politisch und wirtschaftlich unabhängige Organisation, die mit gewaltfreien direkten Aktionen die öffentliche Aufmerksamkeit auf globale Umweltprobleme lenkt und die notwendigen Lösungen für eine grüne und friedliche Zukunft fördert.

## Die Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDG)

Die SDGs sind der neue Rahmen, um zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen. Sie bestehen aus 17 Zielen und 169 Vorgaben, die bis 2030 erreicht werden müssen, und richten sich an alle Akteure auf dem Planeten; Regierungen, Zivilgesellschaft und Unternehmen wurden zum Handeln aufgerufen, um zu diesen globalen Zielen beizutragen. In diesem Rahmen kommt den NGOs eine entscheidende Rolle zu (https://www.unglobalcompact.org/sdgs/17-global-goals; https://www.pactomundial.org/ods/).

Die Strategie des UN Global Compact (<https://www.unglobalcompact.org/>; https://www.pactomundial.org/) zielt darauf ab, das Handeln von Unternehmen zu beschleunigen, um die Ziele für nachhaltige Entwicklung und ehrgeizigere Klimaziele zu erreichen. Mit diesem Ziel haben sie einen Leitfaden veröffentlicht, der Unternehmen helfen soll, die SDGs in die Unternehmensberichterstattung zu integrieren. Dieser Leitfaden kann nützlich sein, um die Ziele Ihrer NGO zu verankern. Der Leitfaden skizziert einen dreistufigen Prozess, um die SDGs in bestehende Geschäfts- und Berichtsprozesse einzubetten.

Englische Version:

<https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/publications%2FPractical_Guide_SDG_Reporting.pdf>

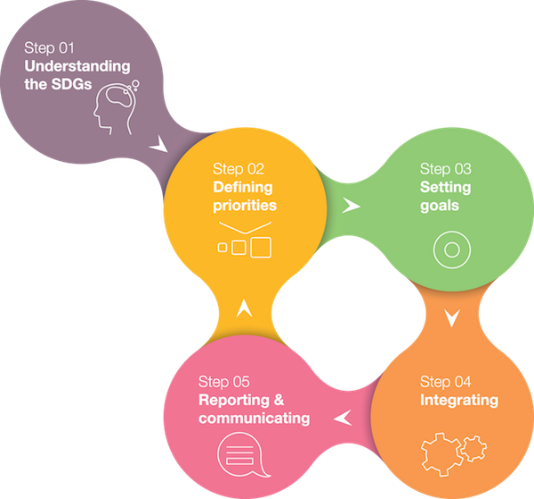
Es gibt einen weiteren Leitfaden, den SDG-Kompass (https://sdgcompass.org/), der Unternehmen anleitet, wie sie ihre Strategien an den SDGs ausrichten sowie ihren Beitrag zur Verwirklichung der SDGs messen und steuern können. Der Leitfaden stellt fünf Schritte vor, die Unternehmen dabei unterstützen, ihren Beitrag zu den SDGs zu maximieren, Prioritäten zu definieren, Ziele zu setzen, Nachhaltigkeit zu integrieren und zu berichten. Dieser Leitfaden ist in mehreren Sprachen erschienen.

Englische Version:

<https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/05/019104_SDG_Compass_Guide_2015_v29.pdf>

Deutsche Version:

<https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2Fdevelopment%2FSDG_Compass_German.pdf>



*Fünf Schritte, die Unternehmen dabei helfen, ihren Beitrag zu den SDGs zu maximieren. Quelle: SDG Compass guide* [*https://sdgcompass.org/*](https://sdgcompass.org/)

# Menschen in einer NGO

Die wahre Stärke einer NGO sind die Menschen, die in ihr arbeiten, sowohl diejenigen, die es auf bezahlte Weise tun, als auch diejenigen, die ehrenamtlich arbeiten. Unabhängig von der Sache, die sie unterstützen, haben sie alle etwas gemeinsam: den Wunsch, für das zu kämpfen, woran sie glauben, die Kraft, ihre Werte zu verteidigen und die Illusion, die Welt zu einem besseren Ort zu machen.

**Werte, die das Mitglied einer NGO definieren**

In diesem Sinne gibt es eine Reihe von Werten, die das Mitglied einer NGO definieren:

* Gerechtigkeit: Der Kampf für die Rechte ist ein gemeinsames Interesse der Mitglieder einer NGO, und die Bemühungen eines jeden von uns summieren sich.
* Solidarität: Jedes Mitglied einer NGO hat das Bedürfnis, anderen zu helfen oder für eine gemeinsame Sache zu kämpfen, für die Verbesserung ihrer Lebensqualität zu kämpfen.
* Beständigkeit: Wenn man sich einer Sache verpflichtet, muss man auch dementsprechend handeln. NGOs sind oft durch Verhaltenskodizes geregelt, um mit gutem Beispiel voranzugehen, wie man sagt
* Integrität und Ehrlichkeit: Integrität und Ehrlichkeit können bei großen Entscheidungen, aber auch bei alltäglichen Handlungen unterschieden werden. Sie sind mit der Einhaltung von Regeln verbunden, haben aber auch mit dem treuen und transparenten Verhalten zu tun, das Sie bei Ihren Handlungen an den Tag legen.
* Verantwortung und Respekt: Es ist die Verantwortung, die wir gegenüber unseren Kollegen und den Menschen, denen wir helfen, haben. Wir respektieren die Sicherheit und den Wert unserer Mitarbeiter, die Mittel und die Infrastruktur sowie die Umwelt, in der wir arbeiten.
* Mut und Selbstkritik: Alle großen Innovationen entstehen aus dem Mut zur Veränderung und der Fähigkeit, Vielfalt zu integrieren.

## Beteiligungen in NGOs

Alle Menschen, die das menschliche Team einer NGO bilden, wissen, dass das Erreichen einer besseren Gesellschaft nur mit der Hilfe aller möglich ist, und deshalb ist die Vielfalt der Profile, die in einer Organisation dieser Art zu finden sind, sehr groß, weil sie Kenntnisse in vielen Bereichen benötigen. So kann die Mitarbeit in einer NGO auf zwei Arten erfolgen:

* + Bezahlt: Menschen, die ein Gehalt erhalten.
  + Auf freiwilliger Basis: Menschen, die altruistisch in der NGO mitarbeiten.

In allen NROs gibt es viele Arten von Freiwilligen, von denen, die sich den alltäglichsten Aufgaben widmen, bis hin zu denen, die zum Epizentrum eines Projekts reisen, um bei dessen Durchführung zu helfen. Es gibt also nicht die eine alltägliche Freiwilligenarbeit, und wir könnten sogar sagen, dass es so viele "alltägliche" gibt, wie es Freiwillige in einer NRO gibt. Das Management eines Teams von Freiwilligen erfordert viel Diplomatie und vor allem viel Geduld!

Es reicht nicht aus, nur ein engagiertes Team für eine Organisation zu haben. Es wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass die Organisation ihr Ziel und ihre Ziele nicht erreichen wird, wenn das Team nicht richtig geführt, motiviert und ausgeführt wird. Der Prozess des Managements, der Motivation und der Leistungserbringung der Mitarbeiter beinhaltet die Einrichtung von Systemen, einschließlich der Erstellung von Plänen und Richtlinien. Diese Systeme fallen unter das Human Resource Management.

Schaue hierzu folgende Videos:

<https://youtu.be/Q2CXHT6G0UU>

<https://www.youtube.com/watch?v=f60dheI4ARg>

Einige Handbücher können Ihnen helfen, die Personalressourcen und Freiwilligen in einer NGO zu verwalten:

Essentielles NGO – Handbuch (Englisch):

<https://www.nonprofithr.com/wp-content/uploads/2014/11/FINAL_NON-140011_Essential-Nonprofit-Employee-Handbook.pdf>

Das NGO-Handbuch der Grundlagen des Freiwilligenmanagements (Englisch):

<http://dar.aucegypt.edu/bitstream/handle/10526/4290/The%20NGO%20Handbook%20to%20Volunteer%20Managment%20Essentials.pdf?sequence=1>

Ein Beispiel ist der von *Nordlicht* verfasste Bericht. Dieses Handbuch spricht an:

* Aktuelle Ziele: mehr Bekanntheit und neue Finanzierungsquellen.
* Mittelfristige Trends: Einnahmen und Mitgliederzahlen steigen.
* Finanzielle Struktur: Spenden oder staatliche Zuschüsse?
* Kommunikation mit Mitgliedern: Online ist noch ausbaufähig.
* Personalentwicklung: NGOs reagieren auf Fachkräftemangel

Bezüglich des letzten Aspekts, der Personalentwicklung, schlägt das Handbuch vor, primär durch Qualifizierung des eigenen hauptamtlichen Personals zu reagieren, um den zukünftigen Bedarf und die Nachfrage zu decken. Die externe Rekrutierung von hauptamtlichen Mitarbeitern spielt noch eine relativ geringe Rolle. In großen NGOs mit mehr als 1000 Vollzeitkräften und einem entsprechend größeren Bedarf ist die externe Rekrutierung von Vollzeitkräften deutlich wichtiger. Auch die Qualifizierung hat einen höheren Stellenwert als bei kleineren NGOs.

Der folgende Link führt Sie zu dem Handbuch: <http://www.nordlicht-consultants.com/sites/default/files/discussions/nordlicht_ngo_branchenreport.pdf>.

**Ethik- und Verhaltenskodex für NGO-Mitglieder**

Die meisten NGOs haben Ethik- und Verhaltenskodizes, die das Verhalten der Mitglieder der NGO und deren Betrieb regeln. Aus diesem Grund werden Instrumente wie die Prinzipien der Transparenz und der guten Praktiken geboren, um schädliche Verhaltensweisen für die NGO, Partner, Freiwillige und jeden, der mit der Organisation verbunden ist, zu vermeiden.

Beispiele für Ethik- und Verhaltenskodizes, die das Verhalten der Mitglieder regeln:

Greenpeace

<https://www.greenpeace.org/usa/wp-content/uploads/legacy/Global/usa/report/2007/7/greenpeace-code-of-ethics.pdf>

United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR)

<https://cms.emergency.unhcr.org/documents/11982/32382/UNHCR+Code+of+Conduct/72ff3fdf-4e7c-4928-8cc2-723655b421c7>

UNICEF

<https://etico.iiep.unesco.org/sites/default/files/CODE_OF_CONDUCT.pdf>

Save the Children

<https://www.savethechildren.org/content/dam/usa/reports/advocacy/code-eth-bus-cond-11.pdf>

Hinsichtlich der Ethikrichtlinien können die [Ethischen Fundraising-Richtlinien von EUROPARC Deutschland](https://nationale-naturlandschaften.de/files/2019/12/2013-11-28_Fundraising-Leitlinien-EUROPARCDeutschland.pdf) e.V. hervorgehoben werden. EUROPARC Deutschland e.V. legt besonderen Wert auf die Gleichstellung der Geschlechter, von Menschen unterschiedlicher sozialer, ethnischer und religiöser Herkunft sowie von Menschen mit Behinderungen. EUROPARC Deutschland e.V. bekennt sich zum Respekt gegenüber der Zivilgesellschaft und ihren Unterstützern. EUROPARC Deutschland e.V. verpflichtet sich zu einem verantwortungsvollen Fundraising und einem angemessenen Umgang mit Spenden. Die folgenden ethischen Grundsätze sind dabei der Maßstab:

1) EUROPARC Deutschland e.V. übernimmt Verantwortung in der Zivilgesellschaft: Menschenrechte; Arbeitsnormen; Umweltschutz; Korruptionsbekämpfung.

2) EUROPARC Deutschland e.V. bekennt sich zu einem verantwortungsvollen Fundraising und einem angemessenen Umgang mit erhaltenen Spenden.

3) EUROPARC Deutschland e.V. betreibt ein verantwortungsvolles Berichts-, Finanz- und Kostenmanagement.

# Bedeutung von Führung und Forderung nach ergebnisorientierter Führung

## Soziale Führung (Social Leadership)

Das Konzept der sozialen Führung wird mit der Entwicklung derjenigen Personen in Verbindung gebracht, die die treibenden Kräfte hinter zivilgesellschaftlichen Organisationen sind und die daran arbeiten, sozialen Wandel herbeizuführen (Carreras et al. 2009). Im Bereich der NGOs und anderer Non-Profit-Organisationen ist Führung, die als eine Gruppe von Menschen gesehen wird, die die Arbeit der Organisation ausführen, wichtiger als der Beitrag einer bestimmten Führungsperson. Diese Tatsache hat positive Auswirkungen, da sie es vielen Organisationen erleichtert, Arbeiten zu entwickeln und auszuführen, die weit über die Möglichkeiten einer einzelnen Person, die die Position des Direktors oder Präsidenten der Organisation innehat, hinausgehen können. Mit anderen Worten: Soziale Führung vermeidet die Entstehung einer übermäßigen Abhängigkeit von der Person, die zu einem bestimmten Zeitpunkt die Führung innehat. Die große Anzahl von Menschen, die eine bestimmte Aufgabe in ihren Gemeinschaften zu erfüllen haben, sind jedoch für die Menschen, mit denen sie zusammenarbeiten, und für die Anliegen, die sie vertreten, unverzichtbar und relevant. Eine inspirierende Führung weiß, wie sie die Motivationsfähigkeit einer gemeinsamen Mission nutzen kann.

**KOMPETENZEN von NGO-FÜHRUNGSKRÄFTEN** *Quelle: Boyatzis, Goleman und McKee (2006)*

Persönliche Kompetenz:

a. Selbsterkenntnis: emotionale Selbsterkenntnis, Selbsteinschätzung, Selbstvertrauen.

b. Selbstmanagement: emotionale Selbstbeherrschung, Transparenz, Anpassungsfähigkeit, Leistung, Initiative, Optimismus, Motivation, Frustrationstoleranz.

Soziale Kompetenz:

a. Soziales Bewusstsein: Empathie, Bewusstsein für die Organisation, Service

b. Beziehungsmanagement: Inspiration, Vision, Motivation, Kommunikation und Einflussnahme, Entwicklung der Kompetenzen anderer Menschen, Katalysator für Veränderungen, Konfliktmanagement, Schaffung von Bindungen, Teamwork und Zusammenarbeit

Kognitive Kompetenz

a. Analytisches Denken, konzeptionelles Denken, Wissen und Erfahrung.

## Management-Fähigkeiten

**Führung und Management**

- Management ist eine Wissenschaft. Führung ist eine Kunst.

- Führungskräfte erzeugen Veränderung. Manager erzielen vorhersehbare Ergebnisse.

- Wir führen Menschen und managen Ressourcen.

*Quelle: Carreras et al. (2009)*

There Es gibt viele Arten von Fähigkeiten, die erforderlich sind, um eine NGO zu leiten. Eine Person kann nicht alles leisten, deshalb braucht ein Leiter ein gutes Team mit spezialisierten Mitarbeitern:

1. Fähigkeiten zur Organisation der Gemeinschaft

* + Gruppendynamik
  + Integration der Gemeinschaft
  + Problemidentifizierung
  + Untersuchung der Gemeinschaft
  + Erleichterung
  + Mobilisierung
  + Kommunikation
  + Rollenspiele
  + Objektivität, Überwachung und Auswertung

2. Fähigkeiten zur partizipativen Aktionsforschung

* + Identifizierung des Forschungsproblems
  + Identifizierung verschiedener Forschungswerkzeuge
  + Sammeln von Daten
  + Analyse der Daten
  + Konsultation mit der Gemeinschaft und Validierung der Daten
  + Ziehen von Schlussfolgerungen
  + Erarbeitung von Empfehlungen

3. Unternehmerische Fähigkeiten

* + Planen
  + Partizipatives (zirkuläres) Management
  + Rechnungswesen und Buchführung
  + Marketing und Einkauf
  + Verhandeln
  + Überwachung und Buchführung
  + Technische Fähigkeiten im Umgang mit Mikrocomputern
  + Organisieren von Genossenschaften/ Kreditgenossenschaften

4. Verbreitungsfähigkeiten

* + Bildung von Kleingruppen
  + Klärung von Werten und Visionen
  + Gruppendynamik
  + Verschiedene Arten der Medienproduktion
  + Kommunikationsfähigkeiten und visuelle Hilfsmittel
  + Bewusstseinsbildung/Sensibilisierung
  + Advocacy
  + Networking und Verknüpfungen

5. Fähigkeiten bzgl. Trainingsmethoden:

* + Einsatz von Kulturformen
  + Einsatz von Medien
  + Training on the job - teilnehmende Beobachtung
  + Workshop-Organisation
  + Gruppendynamik
  + Praxis-Theorie/Handlungs-Reflexion
  + Expositionsprogramm
  + Gruppendiskussion und Synthese, Brainstorming
  + Selbstlernkoffer und Module

6. Technologie-Kenntnisse

* + Je nach NRO-Sektor: Landwirtschaft, Fischerei, Energie, Klimawandel, Wohnen, Gesundheit, Sanitärversorgung, Handwerk, Lebensmitteltechnologie usw.

## Ergebnisorientierte Führung

Die Veränderungen im Umfeld sowie die logische Entwicklung eines Sektors, der sich in Richtung Reife bewegt, machen die Ergebnisorientierung zu einer der zentralen Herausforderungen, denen sich NGOs stellen müssen. NGOs sind nicht länger einzigartige Akteure, und dies wird durch eine wachsende gesellschaftliche Nachfrage nach Rechenschaftspflicht noch verstärkt. Die Geldgeber sind zunehmend anspruchsvoller in den Informationen, die sie verlangen, obwohl ein Ansatz, der sich vorwiegend an der wirtschaftlichen Rechtfertigung der eingesetzten Mittel orientiert, immer noch beibehalten wird. Die Beschleunigung des gesellschaftlichen Wandels, die wir in den letzten Jahrzehnten erlebt haben, ist das Element, das am meisten die Notwendigkeit für NGOs rechtfertigt, sich in Richtung Ergebnisorientierung zu bewegen (vgl. Carreras et al. 2011).

Ergebnisorientierung impliziert unter anderem das Vorhandensein einer Art von Führung und einer Organisationskultur, die dazu führt, das Ziel der Aktionen, die erwarteten Ergebnisse zu berücksichtigen und zu kontrollieren, ob diese Ziele und Ergebnisse erreicht werden, um Entscheidungen zu treffen und Verbesserungen einzuführen.

Da NGOs direkt oder indirekt von öffentlichen Geldern profitieren, wird von ihnen erwartet, dass sie ein hohes Maß an Verantwortlichkeit gegenüber der sie umgebenden Gemeinschaft zeigen. Für eine NGO bedeutet verantwortungsvoll zu sein, dass sie zeigt, dass sie ihre Ressourcen klug einsetzt und dass sie Aktivitäten durchführt, die mit ihrem gemeinnützigen Status vereinbar sind. Eine verantwortungsvolle NGO ist transparent und legt ihre Konten und Aufzeichnungen gegenüber Geldgebern, Begünstigten und anderen offen.

Eine Strategie muss durch ein Messsystem ergänzt werden, das es uns ermöglicht, zu beurteilen, ob das Geplante durchgeführt und das Erreichte erreicht wird.

Es lässt sich schlussfolgern, dass hinter der Messung fünf Hauptgründe stehen: wissen, kommunizieren, motivieren, lernen und Entscheidungen treffen. Dies sind fünf Gründe, die letztlich die Organisation näher an ihre Mission bringen sollen.

**Warum sollten wir die Ergebnisse messen?** (*Osborne und Gaebler’s, 1992*):

Was gemessen wird, wird auch gemacht.

Wenn Sie die Ergebnisse nicht messen, können Sie Erfolg und Misserfolg nicht unterscheiden.

Wenn Sie Erfolg nicht schätzen können, können Sie ihn nicht belohnen.

Wenn Sie Erfolg nicht belohnen können, werden Sie mit Sicherheit auch Misserfolg belohnen.

Wenn Sie Erfolg nicht wertschätzen können, können Sie nicht daraus lernen.

Wenn Sie Misserfolge nicht anerkennen können, können Sie sie nicht korrigieren.

Wenn Sie keine Ergebnisse vorweisen können, können Sie keine öffentliche Unterstützung bekommen.

# Grundsätze der Transparenz und der guten Praxis

## Grundsätze der Transparenz und der guten Praxis

Verhaltenskodizes für NROs wurden im Wesentlichen deshalb entwickelt, weil NROs sich selbst verwalten, öffentliche Gelder verwenden, sich an lokale Gemeinschaften und die allgemeine Öffentlichkeit wenden und einige NROs mit dem Problem von Betrug und Korruption bei ihren Aktivitäten konfrontiert sind und die NROs transparenter machen. Es gibt eine große Vielfalt von Verhaltenskodizes. Sie können von der NRO selbst für den internen Gebrauch aufgestellt werden, vor allem bei großen NROs, die eine Reihe von Zweigstellen oder Länderbüros haben.

Die meisten Kodizes werden von Dritten aufgestellt - nationalen Verbänden von NGOs, Regierungsstellen, AID-Agenturen, die Gelder an NGOs auszahlen, und anderen. Die verschiedenen Länder haben unterschiedliche Systeme und die Kodizes, vor allem die internen, können eigenständige Dokumente sein oder ein integraler Bestandteil der Satzung oder Verfassung. Die meisten sind öffentlich einsehbar, und viele sind auf der Website der NGOs verfügbar.

Der [Ethik- und Verhaltenskodex für NGOs](https://www.wango.org/codeofethics.aspx?page=0) ist eine Reihe von Grundprinzipien, operativen Prinzipien und Standards, die das Handeln und Management von Nichtregierungsorganisationen leiten sollen. Entwickelt unter der Schirmherrschaft der World Association of Non-Governmental Organizations (WANGO), wurde dieser Kodex von einem internationalen Komitee formuliert, das das breite Spektrum der Nichtregierungsgemeinschaft repräsentiert und Beiträge von NGO-Leitern aus allen Regionen der Welt einbezog. Zahlreiche Standards und Verhaltens- und Ethikkodizes von NGOs und NGO-Verbänden weltweit wurden bei der Formulierung dieses Kodex konsultiert. Der Ethik- und Verhaltenskodex für NGOs ist so konzipiert, dass er für die weltweite NGO-Gemeinschaft breit anwendbar ist. Er bietet auch ein [Handbuch](https://www.wango.org/codeofethics/ComplianceManual.pdf) zur Umsetzung des Kodex in Ihrer Organisation.

In Deutschland wurde im Jahr 2008 ein [VENRO-Verhaltenskodex](https://venro.org/fileadmin/user_upload/Dateien/Daten/Publikationen/VENRO-Dokumente/VENRO_Handreichung_Verhaltenskodex_2020.pdf) zu Transparenz, Organisationsführung und Kontrolle vereinbart. Alle NGOs, die Mitglied dieses Verhaltenskodex sind, verpflichten sich zu hohen ethischen und professionellen Standards. Um nachhaltig und erfolgreich arbeiten zu können, ist es für Nichtregierungsorganisationen (NGOs) unerlässlich, ihre Strukturen und Arbeitsweisen selbstkritisch zu hinterfragen.

Ziel des Kodex ist es, die Qualität der zivilgesellschaftlichen Entwicklungszusammenarbeit und humanitären Hilfe zu verbessern und die Arbeit der VENRO-Mitglieder für Öffentlichkeit und Geber transparent zu machen. Er umfasst Standards für das organisatorische und operative Management sowie für die Kommunikation und Wirkungsorientierung. Der Verhaltenskodex ist ein Hilfsmittel für NGO, die ihre Strukturen und Prozesse transparenter gestalten und ihre Arbeit an professionellen und ethischen Standards ausrichten wollen.

Die Handreichung besteht aus drei Säulen, die das Organisationsmanagement, die Kommunikation und das Betriebsmanagement ansprechen. Diese drei Bereiche werden in Unterprinzipien und Standards differenziert.

*Organisatorisches Management*

1) Grundsätze: Zusammensetzung, Aufgaben, Verantwortungsbereiche und Entscheidungsbefugnisse der jeweiligen Gremien sind klar und eindeutig beschrieben. Sie ergeben sich aus der Satzung und werden in Geschäftsordnungen und anderen Verfahrensrichtlinien weiter ausgearbeitet.

2) Normen: Die Mitgliederversammlung beauftragt den vereidigten Buchprüfer oder die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die nach Möglichkeit mindestens alle sieben Jahre gewechselt werden soll. Darüber hinaus nimmt die Mitgliederversammlung den Tätigkeitsbericht des Leitungsorgans, den Rechenschaftsbericht des Aufsichtsorgans, der eingelegt werden kann, und den Bericht des Rechnungsprüfers entgegen; sie genehmigt den Jahresabschluss und erteilt - oder verweigert - beiden Organen Entlastung. Außerdem ist das Aufsichtsorgan bzw. die Hauptversammlung in Entscheidungen von grundsätzlicher Bedeutung unmittelbar eingebunden. Unter anderem genehmigt sie das vom Leitungsorgan vorgelegte Jahresbudget. Schließlich ist ab einer Größe von 50 hauptamtlichen Mitarbeitern oder einem Gesamtumsatz von zehn Millionen Euro pro Jahr ein zusätzliches Aufsichtsorgan zwischen Mitgliederversammlung und Leitungsorgan einzuschalten, das die laufende Kontrolle der Geschäftsführung wahrnimmt. Dazu soll es, wenn die Leitung rein ehrenamtlich ist, aus mindestens fünf Personen bestehen.

*Kommunikation*

1) Grundsätze: VENRO-Mitglieder betreiben Fundraising in der Entwicklungszusammenarbeit und humanitären Hilfe professionell, qualifiziert und ethisch einwandfrei. Fundraising soll glaubwürdig und ehrlich sein, sowohl in Bezug auf die Instrumente des Fundraisings als auch in Bezug auf die kommunizierten Inhalte. Fundraising muss unter einer Kosten-Nutzen-Perspektive erfolgen. Dazu brauchen die Organisationen professionell geschultes und ausgebildetes Personal, sei es als Hauptamtliche oder Ehrenamtliche. Fundraising braucht auch ein angemessenes Budget zur Mittelbeschaffung. In diesem Zusammenhang verpflichten sich die VENRO-Mitglieder zur Veröffentlichung eines Jahresberichts, wobei Werbe- und Verwaltungskosten getrennt dargestellt, aber gemeinsam kommuniziert werden sollten

2) Standards: Die Jahresberichte der Mitgliedsorganisationen sollen folgende Bestandteile enthalten: Tätigkeitsbericht, Finanzbericht, Struktur der Organe und Bericht der Organe, Arbeitsweise und eingesetzte Mittel. Ein stringenter Bericht gibt Auskunft über das Marketing und die eingesetzten Werbemittel. Er umfasst auch die Aktivitäten und legt Planungs- und Kontrollsysteme, Methoden und Instrumente zur Planung, Überwachung, Bewertung und Wirkungsbeobachtung von Projekten und Programmen dar.

*Operationales Mangement*

1) Grundsätze: Die VENRO-Mitglieder verpflichten sich, ein Umfeld zu schaffen, in dem der Missbrauch anvertrauter Macht wirksam verhindert und bekämpft wird. Sie entwickeln präventive und reaktive Standards und wirken darauf hin, dass auch ihre Partner über entsprechende Regelungen verfügen. Machtmissbrauch kann z. B. auftreten in Form von a) Korruption zur persönlichen wirtschaftlichen, sozialen oder politischen Bereicherung, b) sexueller und geschlechtsspezifischer Ausbeutung und Gewalt, c) Gewalt gegen und Ausbeutung von Kindern sowie d) Mobbing und Diskriminierung. Ausführliche Informationen zum Schutz von Kindern finden Sie im VENRO-Kodex für Kinderrechte: Schutz von Kindern vor Missbrauch und Ausbeutung in der Entwicklungszusammenarbeit und humanitären Hilfe. Außerdem gehen die VENRO-Mitglieder mit den ihnen zur Verfügung stehenden und anvertrauten Mitteln sparsam um. Darüber hinaus verpflichten sich die VENRO-Mitglieder, ihre Werbe- und Verwaltungsausgaben in einem angemessenen Rahmen zu halten. Sie orientieren sich bei der Berechnung ihrer Werbe- und Verwaltungsausgaben an den vom Deutschen Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI) veröffentlichten Standards und Indikatoren.

2) Standards: Mitarbeiter, Ehrenamtliche, Betreuer und relevante Dienstleister werden sorgfältig nach ihren fachlichen und persönlichen Qualitäten ausgewählt. Im Rahmen des Einarbeitungsprozesses werden die geforderten fachlichen und ethischen Standards erläutert. Die Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit und die Arbeitsbedingungen in den Organisationen sind so zu gestalten, dass diese Standards eingehalten werden können. Darüber hinaus achten die VENRO-Mitglieder auf eine Balance zwischen der öffentlichen Erwartung an die Vergütung in Non-Profit-Organisationen und der Notwendigkeit, die Vergütung so zu gestalten, dass das für die Aufgabenerfüllung notwendige Personal gewonnen und gehalten werden kann. Darüber hinaus soll ein angemessener Rahmen geschaffen werden, damit Mitarbeiter, ehrenamtliche Unterstützer, Begünstigte und sonstige Dritte geschützte Beschwerden vorbringen oder Hinweise auf Straftaten, schwerwiegendes Fehlverhalten und andere schwerwiegende Unregelmäßigkeiten (wie Korruption, Veruntreuung, Mobbing, Diskriminierung und jede Form von Gewalt) melden können, ohne dass ihnen negative Konsequenzen drohen. Darüber hinaus erstellt jedes VENRO-Mitglied schriftliche Richtlinien zur Vermeidung von Interessenkonflikten und Korruption. Sie sorgen für deren Veröffentlichung auf Anfrage und deren Einhaltung.

Einige **Beispiele** für die Anwendung des Code of Ethics in NGOs sind:

Farmaceuticos Mundi

<https://farmaceuticosmundi.org/wp-content/uploads/2020/05/Code-of-Ethics-2020.pdf>

Action Against Hunger

<https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/pdf/2018_code_of_conduct.pdf>

World Wildlife Fund

<https://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/wwf_code_of_ethics.pdf>

## 

## Transparenz- und Good-Practice-Audit

Transparenz ist der Schlüssel für jede NGO: Zu wissen, wie die Quoten oder Beiträge von Menschen wie Ihnen investiert werden, welche Ressourcen jedem Projekt zugewiesen werden und viele weitere Dinge, die mit dem Management zusammenhängen, sind ein Muss, um das Vertrauen in die NGO zu erhalten.

Aus diesem Grund wurden gemeinnützige Stiftungen ins Leben gerufen, die das Vertrauen der Bürger in NGOs fördern wollen, indem sie unabhängige Informationen über sie anbieten. So kann jede Nichtregierungsorganisation ein Audit der guten Praktiken beantragen, das die Organisation dann für alle zugänglich macht. Diese Audits bewerten viele Aspekte von Organisationen, von der Finanzierung, die sie erhalten, bis hin zu der Art und Weise, wie sie ehrenamtliche Arbeit fördern.

***NGO-Audit in Deutschland:***

Zur Transparenz gehört nicht nur die Offenlegung von organisatorischen und finanziellen Daten, sondern auch - soweit möglich - die Rechenschaftslegung über die erzielten Wirkungen. Soweit die Wirkungsbeobachtung durch Evaluationen erfolgt, gelten folgende Kriterien als Richtschnur:

* + Nützlichkeit: Übereinstimmung mit den vereinbarten Evaluationszwecken sowie mit dem Informationsbedarf der vorgesehenen Nutzer,
  + Durchführbarkeit: realistische, gut durchdachte, diplomatische und kostenbewusste Planung und Durchführung.
  + Fairness: Respektvoller und fairer Umgang mit den Personen und betroffenen Personen und Gruppen.
  + Korrektheit: Die Evaluation soll valide Informationen und Ergebnisse zum jeweiligen Evaluationsgegenstand und zu den Evaluationsfragen liefern.

Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden Best Practices vorgestellt.

Im Hinblick auf partizipatives Monitoring entwickelt die Organisation "[NGO IDEAs](http://www.ngo-ideas.net/home/)" "ein Konzept von NGOs für partizipatives Monitoring der Auswirkungen ihrer Arbeit: Outcome und Impact. Die Selbsteinschätzung durch die Begünstigten spielt dabei eine wichtige Rolle". Dieses Konzept zielt auf:

* + Befähigung der gemeindebasierten Organisationen und der Armen in den ländlichen Gemeinden, Wirkungsmonitoring für das Projektmanagement zu nutzen und damit zur Nachhaltigkeit ihrer Projektaktivitäten beizutragen.
  + NROs zu befähigen, die Effektivität, Wirkung und Nachhaltigkeit ihrer Bemühungen weiter zu verbessern, indem sie die besten Instrumente für Wirkungsmonitoring & Evaluation und Best Practices im Bereich Sparen & Kredit identifizieren.
  + Sichtbarmachung sozialer Veränderungen bei der Umsetzung und Finanzierung von NGOs und damit Verbesserung der entwicklungspolitischen Arbeit.
  + Verbesserung der öffentlichen Anerkennung von NGOs und ihres Beitrags zur Entwicklung.

Ein weiteres VENRO-Mitglied ist die NGO "OroVerde", die sich insbesondere mit dem Kommunikationskodex auseinandersetzt. Der Jahresbericht 2018 berücksichtigt zum Beispiel die Empfehlungen des Deutschen Zentralinstituts für soziale Fragen (DZI). Entsprechend wird der Finanzbericht sehr detailliert dargestellt und interpretiert. Die einzelnen Positionen der Bilanz können eingesehen werden. Darüber hinaus sind die Ausgaben für Bildungsarbeit, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit, Verwaltung etc. ersichtlich, so dass ein hohes Maß an Transparenz geschaffen wird[[3]](#footnote-3).

# Die drei Säulen der Nachhaltigkeit: Planen, Steuern und Bewerten

Sobald Sie eine klare Mission haben, müssen Sie diese in Projekte und Aktivitäten übersetzen, die die Gemeinschaft braucht, will und schätzt, um einen Einfluss auf sie zu haben.

## Planen

Planung hält Sie auf Ihre Ziele fokussiert und ermöglicht es Ihnen, Ihre Arbeit zu organisieren und Ihre Ressourcen effizient zu verteilen und Probleme zu verhindern, bevor sie zu Krisen werden (vgl. The NGO Handbook, 2012).

**Strategische Planung**: ist ein systematischer Weg, um zu beurteilen, wo Ihre NGO jetzt steht und wo sie in Zukunft sein will. Sie beginnt mit der Vision, der Mission und den Werten und befasst sich dann mit Prioritäten und Zielen, leitet Entscheidungen über die Projektentwicklung, neue Partnerschaften, die Zuweisung von Ressourcen, die Überwachung und die Bewertung von Ergebnissen. Der strategische Plan bildet Ihre Vision für die Organisation und die geplante Wirkung ab. Er beschreibt Ihre NGO, wie sie derzeit ist, und stellt einen Fahrplan für die nächsten drei bis fünf Jahre auf. Ihr NGO-Strategieplan ist ein lebendiges Dokument, das häufig aktualisiert werden sollte, um Ihre sich entwickelnden Ziele und Umstände widerzuspiegeln. Ein strategischer Plan ist das Fundament Ihrer Organisation - das Wer, Was, Wann, Wo und Wie, mit dem Sie eine positive Wirkung erzielen wollen.

Der Strategieplan hilft der NGO, relevant zu bleiben und auf die Bedürfnisse der Gemeinschaft einzugehen. Sie können sich mit dem Vorstand und den Mitarbeitern zu einem eintägigen Brainstorming-Treffen treffen, um eine strategische Planung zu erstellen, und zwar in folgenden **Schritten**:

1. Identifizieren Sie die wichtigsten Themen und Fragen.
2. Machen Sie eine SWOT-Analyse: Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen.
3. Diskutieren Sie die Ergebnisse der SWOOT-Analyse und legen Sie Prioritäten, Ziele und Vorgaben fest.
4. Bereiten Sie den endgültigen Strategieplan vor, indem Sie die Ergebnisse Ihrer Analyse niederschreiben.
5. Teilen Sie den Plan mit den Beteiligten.
6. Führen Sie den Plan aus und überwachen Sie ihn.

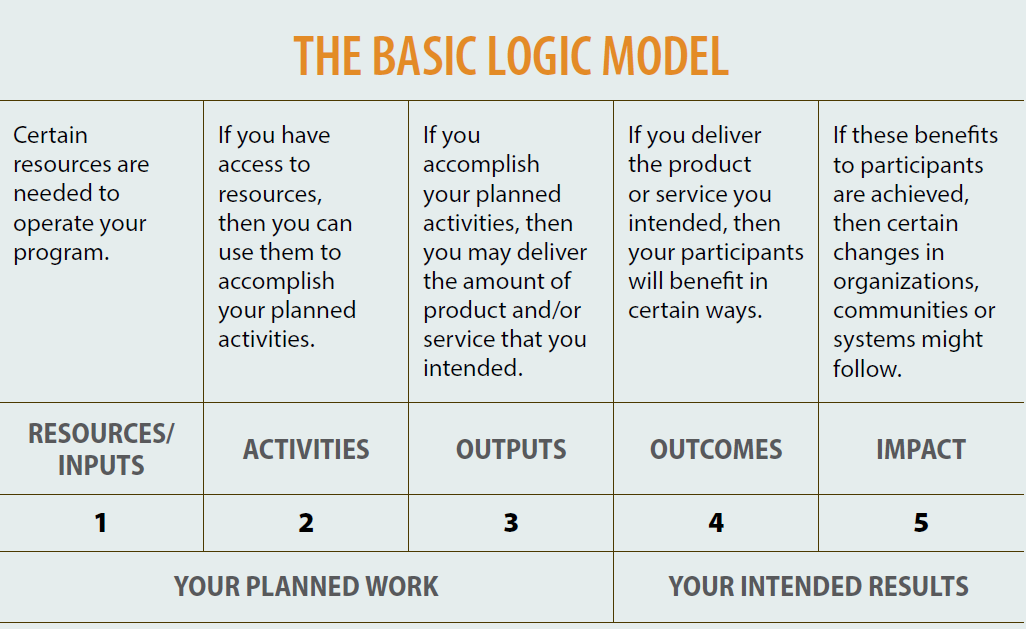
Die besten NGO-Strategiepläne sind nicht unnötig lang. Sie enthalten nur so viele Informationen wie nötig. Sie können so kurz wie sieben Seiten lang sein, eine für jeden wesentlichen Abschnitt, oder bis zu 30 Seiten lang, wenn Ihre Organisation wächst.

**Geschäftsplanung**: Ein Geschäftsplan erklärt das "Wer/Was/Wie/Wo/Wann" und beantwortet normalerweise Fragen wie: "Wer sind die "Kunden" der gemeinnützigen Organisation? "In welchem geografischen Gebiet werden die Dienstleistungen der gemeinnützigen Organisation angeboten?" "Welche anderen Non-Profit-Organisationen bieten ähnliche Dienstleistungen an?" und "Welche Dienstleistungen bietet unsere Non-Profit-Organisation an, die einzigartig sind?" Ein Geschäftsplan ist der Aktionsplan, der die Aufgaben, Meilensteine und Ziele festlegt, aber auch das Erfolgspotenzial und die potenziellen Risiken aufzeigt, die angesichts der "Wettbewerbsvorteile" der gemeinnützigen Organisation und des Umfelds, in dem sie tätig ist, bestehen.

Entwerfen Sie einen Budgetvorschlag für das erste Geschäftsjahr unter Berücksichtigung von Vorräten, Rechnungen, Versicherungen, Dienstleistungen und allen Artikeln, die Ihr Verein täglich benötigt. Ermitteln Sie anhand des Budgets, wie viel Geld die Vereinigung benötigt.

Sie können diesen [Online-Leitfaden](https://donorbox.org/nonprofit-blog/nonprofit-business-plan/) zu Rate ziehen, der Ihnen bei der Entwicklung eines Geschäftsplans für Ihre NGO hilft. Die Schritt-für-Schritt-Anleitungen, E-Books und kuratierten Blog-Serien von [Social Velocity](https://www.socialvelocity.net/tools/) bieten Ihnen Anleitungen zur Kapitalbeschaffung, zur Entwicklung eines Finanzierungsplans für Non-Profit-Organisationen, zur Schaffung eines bahnbrechenden Vorstands, zum Entwurf einer Theorie der Veränderung und vieles mehr. SCORE ist eine Non-Profit-Organisation, die kostenlose Unternehmensberatung anbietet und diese [Business-Planungs-Tools](https://s3.amazonaws.com/mentoring.redesign/s3fs-public/Business-Planning-Tools-for-Non-Profits.pdf) für Non-Profit-Organisationen bereitstellt.

**Projektplanung:** Ein Projektplan legt die Ziele für ein bestimmtes Projekt fest, identifiziert die Ressourcen, die zum Erreichen des Ziels benötigt werden, und legt die wichtigsten Aufgaben, Verantwortlichkeiten und einen Zeitplan fest. Dafür müssen Sie die Gemeinde, die Sie betreuen, genau kennen. Ihre NGO sollte eine systematische Bewertung der Bedürfnisse und Vorzüge der Zielgemeinde oder -bevölkerung durchführen. Bilden Sie zu diesem Zweck ein Team aus Mitarbeitern und Gemeindemitgliedern. Eine typische Bewertung beinhaltet die Durchführung einer Umfrage bei einer Stichprobe der Zielbevölkerung. Sie können eine Partnerschaft mit einer Universität eingehen, um die Umfrage durchzuführen. Ein Format für einen Projektplan ist das sogenannte Logikmodell. Es hilft Ihnen dabei, ein Projekt zu planen, indem Sie mit dem, was Sie erreichen wollen, beginnen und rückwärts arbeiten, um die Aktivitäten zu beschreiben, von denen Sie glauben, dass sie zu diesen Ergebnissen führen werden. Ermitteln Sie von dort aus die Ressourcen, die zur Durchführung dieser Aktivitäten benötigt werden.



*Das grundlegende Logikmodell für die Projektplanung. Quelle: The NGO Handbook, 2012*

## Evaluation

Evaluation ist die systematische Bewertung der Ergebnisse, Qualität und Leistung eines Projekts, einer Aktivität oder der Organisation als Ganzes. Evaluation ist ein Werkzeug zur Beantwortung der Frage: Welchen Unterschied hat unsere Arbeit im Leben der Menschen und im Gemeinwesen gemacht? Mit anderen Worten: Sie misst, was Sie für die Menschen, denen Sie dienen, erreicht haben. Damit NGOs ihren Stakeholdern und ihrer Mission gegenüber wirklich rechenschaftspflichtig sind, müssen sie auch die Ergebnisse quantifizieren, wie z. B. höhere Testergebnisse der Schüler oder eine höhere Anzahl von Schülern, die nachweislich in der Lage sind, das in den Workshops Gelernte auf ihren Arbeitsplatz anzuwenden.

Der erste Schritt der Evaluation besteht darin, die Ergebnisse zu definieren, die Sie mit einem Projekt erreichen wollen. Tun Sie dies bereits in der Planungsphase eines Projekts. Die Mitarbeiter Ihrer NRO und die Freiwilligen sollten sich auf einen Evaluierungsplan einigen, der durchführbar ist und einen einfachen Ansatz verfolgt. Und dann:

* Schulen Sie die Mitarbeiter und Teilnehmer.
* Richten Sie ein System zur Speicherung der Daten ein.
* Wählen Sie eine kleine Gruppe von Personen, die die Daten zusammenstellen.
* Führen Sie eine Überprüfung der Daten durch und identifizieren Sie die wichtigsten Erkenntnisse.
* Nutzen Sie die Ergebnisse der Auswertung, um Ihr Projekt zu verbessern.
* Fassen Sie die Daten zusammen und teilen Sie Ihre Analyse.

## Management

Gute Manager und gute Management-Praktiken sind entscheidend für eine NGO, um sich über die Zeit zu erhalten. Selbst die kleinsten Organisationen müssen grundlegende Systeme für das Management einrichten. Sie brauchen viele Systeme für das Management Ihrer NGO und Sie müssen entscheiden, wer die Verantwortung für jeden Aspekt hat: Geld, Menschen, Projekte und Einrichtungen. Wenn eine NGO klein ist, ist der geschäftsführende Direktor (oder Koordinator) für den größten Teil des Organisationsmanagements verantwortlich. Wenn die NGO wächst und zusätzliche Mitarbeiter einstellt, kann jemand anderes als der Geschäftsführer bestimmte Managementaufgaben übernehmen, z. B. für die Finanzen oder das Personalwesen.

**Management-Aufgaben**

* 1. Zuweisung von Personen und Ressourcen zu Aufgaben.
  2. Menschen motivieren.
  3. Überwachung der Aktivitäten, um sicherzustellen, dass die Pläne erfüllt werden.
  4. Sicherstellen der Kommunikation und Koordination.
  5. Organisation der Finanzverwaltung.

Als NGO-Manager müssen Sie Strukturen für das Management und die Entscheidungsfindung schaffen. Sie sollten Wege finden, die Mitarbeiter einzubeziehen und eine formale Struktur zu schaffen, durch die sie ihren Beitrag leisten können. Dies wird dazu beitragen, ein Gefühl der Eigenverantwortung und der Investition in die NGO, ihre Arbeit und ihre Zukunft aufzubauen. Sie müssen auch ein positives Arbeitsumfeld für Mitarbeiter und Freiwillige schaffen.

**Finanzmanagement**

Finanzmanagement umfasst die Planung, Organisation, Steuerung und Überwachung der finanziellen Ressourcen einer Organisation, um Ziele zu erreichen (Lewis, 2017). Ein gutes Finanzmanagement umfasst die folgenden vier Blöcke:

**Das Führen von Aufzeichnungen**: Die Grundlage jeder Buchhaltung sind grundlegende Aufzeichnungen, die Ihre Einnahmen und Ausgaben beschreiben. Das heißt, die Verträge und Briefe für Geld, das Sie erhalten, und die Quittungen und Rechnungen für Dinge, die Sie kaufen. Achten Sie darauf, dass Sie die Details zu jeder Transaktion aufschreiben.

**Interne Kontrolle**: Kontrollen müssen immer an verschiedene Organisationen angepasst werden. Zu den häufig verwendeten Kontrollen gehören jedoch: die Aufbewahrung von Bargeld an einem sicheren Ort, die ordnungsgemäße Genehmigung von Ausgaben, die Einhaltung des Budgets, die Überwachung, wie viel Geld wofür jeden Monat ausgegeben wurde, die Beschäftigung von qualifiziertem Finanzpersonal, eine jährliche Rechnungsprüfung, die Überprüfung, ob der Bargeldbetrag auf der Bank mit dem Betrag übereinstimmt, den Sie laut Kassenbuch haben sollten.

**Budgetierung**: Der erste Schritt bei der Erstellung eines guten Budgets besteht darin, genau zu ermitteln, was Sie zu tun hoffen und wie Sie es tun werden. Listen Sie Ihre Aktivitäten auf und planen Sie dann, wie viel sie kosten und wie viel Einnahmen sie generieren werden.

**Finanzberichte**: Ein Finanzbericht fasst Ihre Einnahmen und Ausgaben über einen bestimmten Zeitraum zusammen. Sie werden erstellt, indem man ähnliche Transaktionen zusammenzählt. Zum Beispiel addieren Sie alles Geld, das Sie für Kraftstoff, neue Reifen und Fahrzeugversicherung ausgegeben haben, und nennen es "Transportkosten".

Die Organisation Secure the Future bietet einen [Pocket Guide für das Finanzmanagement von NROs](http://www.securethefuture.com/Shared%20Documents/resource/financemng.pdf) an, der eine Referenz für die richtige Finanzpolitik darstellt. Er enthält eine Liste mit Beispielen von Formularen.

Wenn Sie keine Erfahrung haben, sollten Sie sich beraten lassen, um zu wissen, wie man Finanzen verwaltet und welche Anforderungen für Ihre Art von Organisation in Ihrem Land/Ihrer Region gelten.

Es gibt ein interessantes Handbuch von Mango, jetzt Humentum, das NGOS bei der Finanzverwaltung helfen kann. [Humentum](https://www.humentum.org/) ist eine globale NRO, die Schulungen und technische Unterstützung im Finanzmanagement für gemeinnützige Organisationen anbietet, die in den Entwicklungsländern arbeiten.

[Grundlagen des Finanzmanagements](https://www.humentum.org/sites/default/files/free_resources/G-FME-Handbook-web-version-Mar-18.pdf). Ein Handbuch für NGOs.

**Die zehn wichtigsten Gründe für gutes Finanzmanagement (vgl. Lewis, 2017)**

1. Den Menschen gegenüber, die uns Geld geben, rechenschaftspflichtig zu sein: Mit guten Finanzberichtssystemen ist es einfacher, Spendern und Unterstützern zu zeigen, dass wir ihr Geld für den beabsichtigten Zweck verwenden.
2. Um gegenüber den Gemeinden, mit denen wir arbeiten, rechenschaftspflichtig zu sein: Wir haben eine moralische Verpflichtung zu zeigen, dass die Gelder korrekt verwendet werden.
3. Um in der Lage zu sein, Finanzberichte für Aufsichtsbehörden zu erstellen: Als Teil des Registrierungsprozesses müssen NGOs Rechenschaft über das Geld ablegen, das sie sammeln und ausgeben.
4. Um Betrug und Missbrauch von Ressourcen zu minimieren: Interne Kontrollen helfen, Betrug zu verhindern und die Mitarbeiter und das Vermögen zu schützen.
5. Um für die Zukunft zu planen und finanziell sicherer zu werden: Finanzinformationen helfen, finanzielle Risiken und langfristige Finanzierungsmöglichkeiten zu erkennen.
6. Um bessere Entscheidungen über die Verwendung der Mittel zu treffen: Berichte zur Budgetüberwachung ermöglichen es den Managern, die bisherige Leistung zu überwachen und Entscheidungen über die künftige Verwendung der Mittel zu treffen.
7. Um die Ziele der Organisation zu erreichen: Das Managementteam und der Vorstand benötigen Finanzinformationen, um sicherzustellen, dass sie die Ziele der Organisation erreichen und den strategischen Plan befolgen.
8. Um die Glaubwürdigkeit der Organisation zu erhöhen: Wenn Sie finanzielle Rechenschaftspflicht und Transparenz demonstrieren, wird dies bei den Stakeholdern Zuversicht und Vertrauen wecken.
9. Zur Stärkung der Fundraising-Bemühungen: NROs, die gute Budgets und geprüfte Jahresabschlüsse mit Finanzierungsvorschlägen vorlegen, erhalten mit größerer Wahrscheinlichkeit eine positive Antwort.
10. Um einen besseren Gegenwert für unser Geld zu erhalten: Finanzinformationen ermöglichen es uns, Ausgabenpläne zu vergleichen und zu bewerten, um sicherzustellen, dass wir die finanziellen Ressourcen effizient, effektiv und wirtschaftlich einsetzen.

# Finanzielle Unterstützungsmöglichkeiten

Das Überleben von NGOs hängt davon ab, öffentliche und private Ressourcen außerhalb der Zielgruppen und durch sehr unterschiedliche Mechanismen zu erfassen. Die Suche nach Finanzierung muss jedoch mit der Mission und Vision der Organisation übereinstimmen und mit den Gruppen, mit denen sie arbeitet, übereinstimmen.

Die öffentliche Finanzierung erfolgt hauptsächlich über vier Wege: die Subvention, die Vereinbarung, die Verträge und die Unterzeichnung von Vereinbarungen. Die Subventionen werden jährlich von der öffentlichen Hand ausgeschrieben. Es ist daher unerlässlich, über spezialisierte Fachleute in der Projektformulierung zu verfügen, die die entsprechenden Anträge für Subventionen (oder für die Vergabe von Ausschreibungen, Vereinbarungen ...) bei den öffentlichen Verwaltungen einreichen können. Leistungsvereinbarungen, Verträge und Vereinbarungen schaffen bei NGOs mehr Sicherheit, da sie tendenziell stabiler sind. Was die Beschaffung privater Mittel betrifft, so besteht das Ziel darin, Spenden und Mitgliedsbeiträge zu erhalten und zu behalten, insbesondere durch Kommunikationskampagnen und Initiativen, bei denen wirtschaftliche Investitionen und Kreativität einen hohen Stellenwert einnehmen. Hinzu kommt, dass der Verkauf von Gegenständen, die als "Souvenirs" dienen (bei Kampagnen, Sensibilisierungsmaßnahmen ...), Fair-Trade-Produkte oder Entschädigungen für Waren und Dienstleistungen weitere Finanzierungsquellen darstellen, deren Gewicht je nach Art der Aktivität oder der spezifischen NRO sehr unterschiedlich sein kann.

Derzeit ist die Erschließung zusätzlicher Finanzierungsquellen das zentrale Anliegen deutscher NGOs. In diesem Zusammenhang verfolgen die deutschen NGOs derzeit einen klaren Wachstumskurs. In einer deutschen Studie von Nordlicht Management Consultants geben mehr als 69,00% der Befragten an, dass der Bedarf an neuen Finanzierungsquellen größer denn je erscheint. Daneben ist auch die Gewinnung neuer Fördermitglieder ein wichtiges Bedürfnis, denn 54,00% weisen auf diesen Aspekt hin.

Zudem sind die Finanzierungsquellen nach wie vor heterogen. Ob Spenden, Sponsoring oder staatliche Zuschüsse wichtiger sind, hängt nicht zuletzt mit der Aktivierungsquote zusammen. Zudem setzt sich die aktuelle Gewichtung der einzelnen Finanzierungsquellen auch im Entwicklungstrend der nächsten Jahre fort. Die Mehrheit der Befragten gab an, dass die Bedeutung der jeweiligen Finanzierungsquelle in den nächsten fünf Jahren gleich bleiben wird. Im Folgenden werden die wichtigsten Finanzierungsquellen aufgeführt, deren Bedeutung (für die nächsten fünf Jahre) für die deutschen NGOs akzentuiert wird:

* + Staatliche Subventionen: 17,00 %
  + Mitgliedsbeiträge: 25,00
  + Schenkungen: 50,00%
  + Sponsorengelder: 25,00%
  + Erlöse aus Verkauf: 27,00%

Der Bedarf an stärkerer finanzieller Unterstützung durch die Der Bedarf an stärkerer finanzieller Unterstützung durch die Regierung zeigt sich auch in den Umfrageergebnissen der deutschen Studie. 44,00% der befragten NGOs gaben an, dass sie sich in Zukunft mehr finanzielle Unterstützung durch den Staat wünschen, obwohl der Deutsche Bundestag im Jahr 2014 einen gesetzlichen Rahmen für die Tätigkeit von Nichtregierungsorganisationen in Deutschland beschlossen hat.[[4]](#footnote-4)

## Spenden

Es ist ein Instrument zur Aktivierung der Bürgersolidarität, das es gemeinnützigen Vereinen ermöglicht, Mittel zur Finanzierung von Projekten zu erhalten, die zur Milderung von Ungleichheiten beitragen, Naturkatastrophen oder humanitären Katastrophen begegnen oder helfen, die Situation von gefährdeten Gruppen zu verbessern. NGOs, die Gelder von Spendern beantragen, müssen ihre Bedürfnisse klären und mit den spezifischen Prioritäten und Themen der Spender abgleichen/verknüpfen und nicht einen generischen Spendenantrag stellen, der für jeden Spender gleich ist. Das Gesetz erlaubt es Spendern, einen bestimmten Prozentsatz der Spende in ihrer Steuererklärung abzusetzen.

Die Organisation Wired Impact bietet mehrere Materialien an, die Ihnen helfen können, das Spendenaufkommen zu steigern:

* + [31 Ways to Boost Your Nonprofit's Online Fundraising](http://wiredimpact.com/wp-content/uploads/2014/04/31-Ways-to-Boost-Your-Nonprofits-Online-Fundraising.pdf)
  + [Online-Spenden-System](https://wiredimpact.com/features/online-donation-system/)
  + [Donor Flow Optimiser für Non-Profit-Websites](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1PINlZJllKWjexqi3tNbWJ2bISNzD1U_tv2FuPrAMy_0/edit#gid=957927704)
  + [9 häufige Fehler beim digitalen Fundraising](https://wiredimpact.com/blog/digital-fundraising-9-common-mistakes/?utm_source=Wired%20Impact%20Email%20List&utm_campaign=AUTO_Donor_Flow_Optimizer_1&utm_medium=email)
  + [10 großartige gemeinnützige Spendenseiten](https://wiredimpact.com/blog/great-nonprofit-donation-pages/?utm_source=Wired%20Impact%20Email%20List&utm_campaign=AUTO_Donor_Flow_Optimizer_1&utm_medium=email)

Das Solidarische Testament ist eine neue Form des Spendens. Im gemeinschaftlichen Testament werden eine oder mehrere NGOs als Erbe oder Vermächtnisnehmer eingesetzt, so dass sie einen Teil des Vermögens aus dem Nachlass erhalten, der für humanitäre Projekte verwendet werden soll.

Es gibt einige Organisationen wie Global Giving, die gemeinnützige Organisationen, Spender und Unternehmen in fast jedem Land der Welt miteinander verbinden. Sie helfen gemeinnützigen Organisationen, Zugang zu Finanzmitteln, Werkzeugen, Schulungen und Unterstützung zu erhalten, die sie benötigen, um ihren Gemeinden zu helfen.

## Mitgliedsbeiträge

Die Mitgliedsbeiträge bieten den NGOs eine große wirtschaftliche Stabilität und helfen ihnen, ihre Arbeit fortzusetzen.

## Crowdfunding

Kollektive Finanzierungen durch Crowdfunding oder Crowdfunding-Kampagnen, wie z. B. [Teaming](https://www.teaming.net/?lang=en_UK&utm_campaign=home-logo&utm_medium=web&utm_source=news33) oder [iHelp](https://ihelp.org.es/es), ermöglichen die Unterstützung von bestimmten Einrichtungen oder Projekten. Unter Crowdfunding versteht man die Finanzierung eines Projekts oder Unterfangens durch die Beschaffung kleiner Geldbeträge von einer großen Anzahl von Personen, in der Regel über das Internet. Es gibt zwei primäre Arten von Crowdfunding: Reward-based, bei dem Unternehmer ein Produkt oder eine Dienstleistung vorverkaufen, um ein Geschäftskonzept zu starten, ohne Schulden zu machen oder Eigenkapital/Anteile zu opfern, und Equity Crowdfunding, bei dem der Geldgeber Anteile an einem Unternehmen, meist in der Frühphase, im Austausch für das zugesagte Geld erhält.

In Deutschland sind zwei Ansätze für NGOs lukrativ.

Beim klassischen Prinzip des Crowdfundings erhalten die Geldgeber für ihre Unterstützung ein nicht-finanzielles Dankeschön, das sich nach der Höhe der investierten Summe richtet. Die Crowd ist in erster Linie an den Ergebnissen des Projekts und an einem persönlichen Gewinn bei Erfolg des Projekts interessiert.

Beim spendenorientierten Crowdfunding erhalten die Unterstützer keine Gegenleistung. Der Grund für die Investition ist daher meist die Befriedigung des eigenen Gewissens mit dem Ziel, einem wichtigen sozialen Projekt durch finanzielle Unterstützung eine große Hilfe zu sein.

Im Jahr 2017 lag Deutschland beim spendenorientierten Crowdfunding auf Platz eins und beim klassischen Crowdfunding auf Platz zwei. Dies deutet bereits auf eine Tendenz zur Wahrnehmung von Risiken hin. Diese werden in Deutschland deutlich milder gesehen. Gewichtet man die Werte der Umfrage, ist das Risiko für Kampagnenbetrug hierzulande um fast 15 % geringer, das für Informationssicherheitsverletzungen sogar um mehr als 17 %. Dieser Trend lässt sich auch für andere Risikofaktoren wie skrupelloses Verhalten feststellen. Grundsätzlich ist Deutschland ein guter Nährboden für gemeinnützige Projekte von NGOs, insbesondere mit seiner Vorreiterrolle im Bereich des spendenbasierten Crowdfundings.[[5]](#footnote-5)

## Einkommenserzeugende Aktivitäten

Zu diesen Quellen können Mitgliedschafts- oder Abonnementgebühren, Veröffentlichungen, der Verkauf von Produkten, Sachleistungen, einschließlich der Zeit von ehrenamtlichen Mitarbeitern, Schulungen und Beratung usw. gehören, die in der Regel allgemein oder nicht projektspezifisch sind. Während eine NGO vielleicht ein einzelnes "Projekt" über einen bestimmten Zeitraum durchführt (das von externen Geldgebern finanziert werden kann), kann das Projekt selbst eine Reihe von Möglichkeiten für die NGO bieten, zusätzliche Mittel sowie Sachleistungen außerhalb des Projektrahmens zu generieren. Zum Beispiel:

* + Durch Schulungen und Seminare können Teilnahmegebühren und Sponsorengelder generiert werden.
  + Publikationen und andere Produkte, die aus einem Projekt hervorgehen, könnten verkauft werden, um zusätzliche Gelder zu generieren.
  + Öffentliche Veranstaltungen wie Symposien oder Konferenzen könnten Gelegenheiten sein, um Spenden aus der breiten Öffentlichkeit einzuwerben.
  + Unternehmen könnten zu einem Projekt und/oder den Gesamtaktivitäten der NGO beitragen, indem sie Mitarbeiter als Sachleistungen abstellen (was der NGO Personalkosten erspart).
  + Merchandising (T-Shirts, etc.)
  + Verkauf von Fairtrade-Produkten.
  + Entschädigung für andere Dienstleistungen.

Eine solche Ressourcengenerierung hilft nicht nur bei der Erreichung der Projektziele und -ergebnisse, sondern bietet der NGO auch die Möglichkeit, Mittel zu generieren, die über das Projekt hinaus verwendet werden können.

## Subventionen/ Zuschüsse

**Europäische Finanzierungsquellen**

Ungefähr 80 % der EU-Finanzierungsquellen für NRO werden von den EU-Ländern selbst verwaltet. Jedes Land bietet [detaillierte Informationen über die Finanzierung](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/atlas/managing-authorities/) und die Antragsverfahren auf den Websites der Verwaltungsbehörden. Der Rest wird von der Kommission oder anderen EU-Organen verwaltet. Die Europäische Union finanziert NGOs durch verschiedene Fonds.

**Soziale Eingliederung, Gleichstellung der Geschlechter und Chancengleichheit**: NGOs, die in diesen Bereichen arbeiten, können durch den [Europäischen Sozialfonds](http://ec.europa.eu/esf/home.jsp) (ESF) unterstützt werden. Diese Fonds werden von den [Verwaltungsbehörden in einer EU-Region](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/atlas/managing-authorities/) oder einem Land verwaltet.

**Kultur und Medien**: Das [Programm Kreatives Europa](http://eacea.ec.europa.eu/creative-europe_en) unterstützt Initiativen im Zusammenhang mit dem europäischen audiovisuellen, kulturellen und kreativen Sektor. Das Programm besteht aus zwei Unterprogrammen: Kultur und MEDIEN. Die Möglichkeiten des Unterprogramms Kultur decken ein breites Spektrum an Maßnahmen ab: Kooperationsprojekte, literarische Übersetzungen, Netzwerke und Plattformen, während das Unterprogramm MEDIA finanzielle Unterstützung bietet, um die Film- und audiovisuelle Industrie in der EU bei der Entwicklung, dem Vertrieb und der Förderung ihrer Arbeit zu unterstützen. Es finanziert auch Fortbildungs- und Filmentwicklungsprogramme. Das Programm Kreatives Europa wird von der Exekutivagentur Bildung, Audiovisuelles und Kultur ([EACEA](http://eacea.ec.europa.eu/)) verwaltet.

**Förderung des Bürgersinns und der Bürgerbeteiligung**: Das [Programm "Europa für Bürgerinnen und Bürger"](http://eacea.ec.europa.eu/europe-for-citizens_en) hat zwei Hauptziele: der Öffentlichkeit zu helfen, die EU, ihre Geschichte und ihre Vielfalt zu verstehen, und die europäische Bürgerschaft zu fördern und die Bedingungen für demokratische und bürgerschaftliche Beteiligung auf EU-Ebene zu verbessern. Das Programm wird ebenfalls von der [EACEA](http://eacea.ec.europa.eu/) verwaltet.

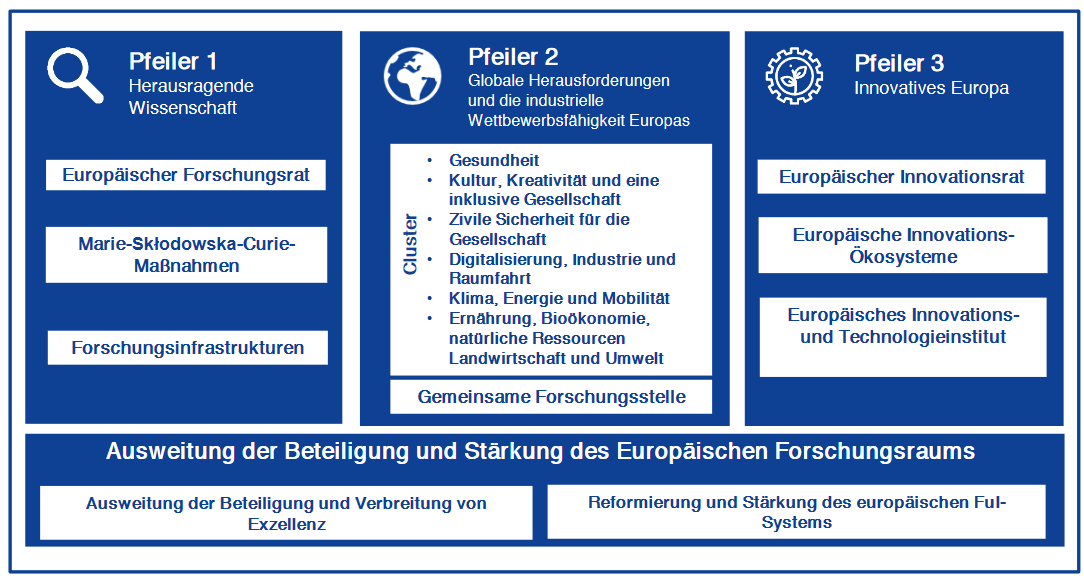
**Forschung und Innovation**: Im Rahmen des Programms "Horizont 2020" werden keine neuen Ausschreibungen veröffentlicht. Mit diesem Programm wurden Projekte in Bereichen wie Gesundheit, demografischer Wandel, Ernährungssicherheit, nachhaltige Land- und Forstwirtschaft sowie Meeres-, See- und Binnengewässerforschung finanziert. Es wird von der Exekutivagentur für Klein- und Mittelbetriebe ([EASME](http://ec.europa.eu/easme/en/executive-agency-small-and-medium-sized-enterprises-easme)) verwaltet. Nichtregierungsorganisationen können sich auch für Projekte unter "Intelligenter, grüner und integrierter Verkehr" und "Sichere, saubere und effiziente Energie" bewerben, zwei weitere Komponenten des H2020-Programms, die von der Exekutivagentur für Innovation und Netze ([INEA](http://ec.europa.eu/inea/)) verwaltet werden.

Horizon Europe ist das neue Rahmenprogramm für Forschung und Innovation, das von 2021-2027 läuft. Die EU-Institutionen haben am 11. Dezember 2020 eine [politische Einigung über Horizont Europa](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_20_2345) erzielt. Auf dieser Grundlage gehen das Europäische Parlament und der Rat der EU zur Verabschiedung der Rechtsakte über. Der erste Horizon Europe Strategieplan (2021-2024) wird voraussichtlich im Februar 2021 verabschiedet. Die ersten Arbeitsprogramme werden voraussichtlich im April 2021 veröffentlicht. Es ist möglich, dass die Arbeitsprogramme für den Europäischen Forschungsrat (ERC) und den Europäischen Innovationsrat (EIC) früher veröffentlicht werden. Die ersten Ausschreibungen werden geöffnet, sobald die Arbeitsprogramme veröffentlicht sind.

Horizon Europe besteht aus drei Säulen und einer horizontalen Aktivität: Säule 1 "Exzellente Wissenschaft", Säule 2 "Globale Herausforderungen und industrielle Wettbewerbsfähigkeit Europas", Säule 3 "Innovatives Europa" sowie die horizontale Aktivität "Ausweitung der Beteiligung" und "Stärkung des Europäischen Forschungsraums". Innerhalb der Cluster der Säule II beinhaltet Horizon Europe Missionen zur Steigerung der Effektivität der Förderung, indem klar definierte Ziele mit konkreten Auswirkungen auf das tägliche Leben der Bürger verfolgt werden. Die folgenden 5 Missionsbereiche wurden identifiziert, jeder mit einem eigenen Missionsboard und einer Versammlung:

* + [Anpassung an den Klimawandel einschließlich gesellschaftlicher Wandel](https://ec.europa.eu/info/horizon-europe/missions-horizon-europe/adaptation-climate-change-including-societal-transformation_en)
  + [Krebs](https://ec.europa.eu/info/horizon-europe/missions-horizon-europe/cancer_en)
  + [Klimaneutrale und intelligente Städte](https://ec.europa.eu/info/horizon-europe/missions-horizon-europe/climate-neutral-and-smart-cities_en)
  + [Gesunde Ozeane, Meere, Küsten- und Binnengewässer](https://ec.europa.eu/info/horizon-europe/missions-horizon-europe/healthy-oceans-seas-coastal-and-inland-waters_en)
  + [Elementare Gesundheit und Ernährung](https://ec.europa.eu/info/horizon-europe/missions-horizon-europe/soil-health-and-food_en)

Sie können die Präsentation in [23 Sprachen herunterladen](https://ec.europa.eu/info/files/horizon-europe-investing-shape-our-future_en).



*Vorläufige Struktur des Programms Horizon Europe. Quelle: EASME*

**Entwicklungshilfe und humanitäre Hilfe**: NGO können im Rahmen der meisten thematischen oder regionalen Programme, die von der Kommissionsdienststelle für [internationale Zusammenarbeit und Entwicklung](https://ec.europa.eu/international-partnerships/funding_en) (DEVCO) verwaltet werden, Mittel erhalten. NROs können auch Mittel für [humanitäre Hilfe und Katastrophenschutzaktivitäten](http://ec.europa.eu/echo/funding-evaluations/funding-for-humanitarian-aid_en) über die Kommissionsdienststelle für humanitäre Hilfe und Katastrophenschutz (ECHO) erhalten.

**Verkehr, Energie und IKT**: Einige Förderbereiche der [Connecting Europe Facility](https://ec.europa.eu/digital-single-market/connecting-europe-facility) (CEF) stehen NGOs offen. Das CEF-Programm wird von der Exekutivagentur für Innovation und Netze ([INEA](http://ec.europa.eu/inea/)) verwaltet.

**LIFE-Programm - Umwelt**: Das LIFE-Programm ist das 1992 geschaffene Finanzierungsinstrument der EU für Umwelt- und Klimaschutzmaßnahmen. Das LIFE-Programm ist in zwei Unterprogramme unterteilt, eines für die Umwelt (das 75 % des gesamten Finanzrahmens ausmacht) und eines für Klimaschutzmaßnahmen (das 25 % des Finanzrahmens ausmacht). Alle Informationen dazu finden Sie [hier](https://ec.europa.eu/easme/en/life).

- **Das Unterprogramm Umwelt finanziert**: Naturschutzprojekte, insbesondere in den Bereichen Biodiversität, Lebensräume und Arten; Umwelt- und Ressourceneffizienzprojekte, insbesondere in den Bereichen Luft, Chemikalien, grüne Wirtschaft und Kreislaufwirtschaft, Industrieunfälle, Meeres- und Küstenmanagement, Lärm, Boden, Abfall, Wasser und städtische Umwelt; Umweltmanagement und -information, in den Bereichen Bewusstseinsbildung, Umweltschulung und Kapazitätsaufbau, Einhaltung und Durchsetzung von Rechtsvorschriften, Wissensentwicklung und Beteiligung der Öffentlichkeit und der Interessengruppen; Integrierte Projekte, um die vollständige Umsetzung von Strategien oder Aktionsplänen zu erreichen, die von der EU-Umwelt- und Klimagesetzgebung gefordert werden; Vorbereitende Projekte befassen sich mit spezifischen Bedürfnissen für die Entwicklung und Umsetzung der EU-Umweltpolitik und des EU-Umweltrechts; Projekte der technischen Hilfe bieten Aktionszuschüsse und finanzielle Unterstützung, um Antragstellern bei der Vorbereitung integrierter Projekte zu helfen.

- **Das Unterprogramm für Klimamaßnahmen unterstützt** Projekte in den Bereichen erneuerbare Energien, Energieeffizienz, Landwirtschaft, Landnutzung und Torfmoosmanagement. Es stellt Aktionszuschüsse für Best-Practice-, Pilot- und Demonstrationsprojekte bereit, die zur Reduzierung von Treibhausgasemissionen, zur Umsetzung und Weiterentwicklung der EU-Politik und des EU-Rechts sowie zu bewährten Verfahren und Lösungen beitragen. Sie kofinanziert Projekte in den Bereichen Widerstandsfähigkeit gegenüber Wasserknappheit, Dürren, Waldbränden oder Überschwemmungen, anpassungsfähige Technologien für Wirtschaftssektoren und den Schutz natürlicher Ressourcen. Sie finanziert Projekte in den Bereichen Bewusstseinsbildung, Schulung und Kapazitätsaufbau, Einhaltung und Durchsetzung von Gesetzen, Wissensentwicklung und Beteiligung von Interessengruppen.

Jede in der EU registrierte Einrichtung kann einen Vorschlag für traditionelle, integrierte, vorbereitende und technische LIFE-Hilfsprojekte im Rahmen beider Unterprogramme einreichen: öffentliche Einrichtung, die unter der Autorität einer nationalen Regierung arbeitet, z. B. lokale Behörde, nationale Verwaltung usw.; private kommerzielle Organisation; private nicht-kommerzielle Organisation (NGOs usw.).

**EASME** verwaltet [4 Förderprogramme](https://ec.europa.eu/easme/en/how-get-grant), teilweise oder vollständig, im Auftrag der Europäischen Kommission. Durch diese Programme bietet EASME EU-Fördermittel und andere Arten der Unterstützung für Firmen, kleine Unternehmen, Forscher, Nichtregierungsorganisationen und öffentliche Einrichtungen an, um sie bei Projekten zu unterstützen, die Arbeitsplätze und Wachstum schaffen und Europa auf dem Weg zu einer nachhaltigen, kohlenstoffarmen und die Natur respektierenden Wirtschaft helfen. Die nächste Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen für Betriebskostenzuschüsse der EASME zur Unterstützung von gemeinnützigen Einrichtungen im Hinblick auf den Abschluss von Partnerschaftsrahmenverträgen (FPAs) und spezifischen Zuschussvereinbarungen (SGAs) wird im späten Frühjahr 2021 veröffentlicht. Informationen dazu finden Sie hier.

Auf dieser Website finden Sie Ausschreibungen zu einem bestimmten Thema <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/find-calls-funding-topic_en>

**ERASMUS +**: bietet Möglichkeiten für fast jeden im Bereich der Bildung: Lehrer, Ausbilder, Studenten, Professoren, Universitäten und Unternehmen. Das Programm 2021-2027 legt einen starken Fokus auf soziale Inklusion, den grünen und digitalen Übergang und die Förderung der Teilnahme junger Menschen am demokratischen Leben. Erasmus+ steht vielen Einzelpersonen und Organisationen offen, wobei die Förderfähigkeit von Aktion zu Aktion und von Land zu Land unterschiedlich ist. Spezifische Fördermöglichkeiten und Antragsverfahren im Rahmen des Programms Erasmus+ finden Sie auf der Website der [Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur](https://www.eacea.ec.europa.eu/grants/how-get-grant_en) oder bei Ihrer [Nationalagentur](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/contact/national-agencies_en):

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/>

Im März hat die Europäische Kommission den Erasmus+ Programmleitfaden für 2021 veröffentlicht und damit das neue Sieben-Jahres-Programm für den Zeitraum 2021-2027 eingeläutet.

Die wichtigste Neuerung für den NGO-Sektor ist die Einführung von Aufrufen, die sich speziell an NGOs richten, innerhalb der von der EACEA verwalteten KA2-Aufrufe. Diese Aufforderungen sind:

* **ERASMUS-EDU-2021-PCOOP-ENGO:** Kooperationspartnerschaften im Bereich der allgemeinen und beruflichen Bildung, eingereicht von europäischen NROs.
* **ERASMUS-JUGEND-2021-PCOOP-ENGO:** Kooperationspartnerschaften im Bereich Jugend, eingereicht von europäischen NROs.

Für beide Ausschreibungen müssen die Antragsteller ihre Förderanträge bis zum 20. Mai 2021 bei der EACEA einreichen. Es ist davon auszugehen, dass diese speziell an NGOs gerichteten Calls auch in den Folgejahren wieder geöffnet werden.

Weitere Informationen entnehmen Sie bitte dem offiziellen Erasmus+ Programmleitfaden 2021: <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/documents/erasmus-programme-guide-2021_en>

Eine Definition dessen, was als europäische NGO im Sinne des Programms Erasmus+ gilt, finden Sie in "Teil D - Glossar" dieses Leitfadens (Seite 317).

**Erasmus für Jungunternehmer**: ist ein grenzüberschreitendes Austauschprogramm, das neuen oder angehenden Unternehmern die Möglichkeit gibt, von erfahrenen Unternehmern zu lernen, die kleine Unternehmen in anderen teilnehmenden Ländern führen. Der Erfahrungsaustausch findet während eines Aufenthalts bei dem erfahrenen Unternehmer statt, der dem neuen Unternehmer hilft, die für die Führung eines Kleinunternehmens erforderlichen Fähigkeiten zu erwerben. Der Gastgeber profitiert von neuen Perspektiven für sein Geschäft und bekommt die Möglichkeit, mit ausländischen Partnern zusammenzuarbeiten oder neue Märkte kennenzulernen. Alle Informationen hier:

<https://www.erasmus-entrepreneurs.eu/index.php?lan=en>

**COSME-Programm:** Das europäische Programm für Jungunternehmer zielt darauf ab, kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) den [Zugang zu Finanzmitteln](https://ec.europa.eu/growth/access-to-finance_en) in allen Phasen ihres Lebenszyklus - Gründung, Expansion oder Unternehmensübertragung - zu erleichtern. Dank der [EU-Förderung](https://ec.europa.eu/growth/access-to-finance/cosme-financial-instruments_en) haben Unternehmen einen leichteren Zugang zu Bürgschaften, Krediten und Beteiligungskapital. Die "Finanzinstrumente" der EU werden über lokale Finanzinstitute in den EU-Ländern geleitet. Um ein Finanzinstitut in Ihrem Land zu finden, besuchen Sie das [Access to Finance Portal](http://europa.eu/youreurope/business/funding-grants/access-to-finance/index_en.htm).

<https://ec.europa.eu/growth/smes/cosme_es>

**EWR-ZUSCHÜSSE - NORWEGEN-ZUSCHÜSSE**, Büro für Finanzierungsmechanismen - Die EWR- und Norwegen-Zuschüsse werden von Island, Liechtenstein und Norwegen finanziert. Die Zuschüsse haben zwei Ziele - einen Beitrag zu einem sozial und wirtschaftlich gleichberechtigteren Europa zu leisten - und die Beziehungen zwischen Island, Liechtenstein und Norwegen und den 15 begünstigten Ländern in Europa zu stärken.

<https://eeagrants.org/?fbclid=IwAR2zO6RVxp8oVBu0Hyg92Ntd3xuisIb1QItkPwX63i-gVGf41QVDNEecLDs>

**Andere Zuschussquellen**

* + **Multilaterale Entwicklungsbanken** sind internationale Banken oder Agenturen, die Organisationen für bestimmte Zwecke finanzieren.
  + **Internationale Stiftungen**: Bei vielen internationalen Organisationen kann man sich um eine Finanzierung bewerben oder sie um eine solche bitten, wenn man die Kriterien erfüllt. Ähnlich wie eine NGO sind auch diese Organisationen auf Spenden und Zuwendungen angewiesen.
  + **Entwicklungshilfe-Agenturen**: Wenn Sie eine junge NGO sind, die gerade erst in die Welt der Entwicklungshilfe einsteigt, können Sie nach Entwicklungshilfe-Agenturen in lokalen Ländern suchen.
  + **Staatliche Finanzierung**: In den meisten entwickelten Ländern wird ein bestimmter Prozentsatz des Bruttoinlandsprodukts zur Verfügung gestellt, um NGOs zu unterstützen, die für eine bestimmte Sache kämpfen.

**Dies sind einige Finanzierungsmöglichkeiten:**

**Die Arctic Fox Initiative** - Jährliche Möglichkeit zur Finanzierung von NGOs auf der ganzen Welt, die sich mit Umweltschutz beschäftigen und von Fjällräven gefördert werden:

<https://foxtrail.fjallraven.com/articles/an-introduction-to-the-arctic-fox-initiative/>

**National Geographic Society** - Finanzierungsmöglichkeiten für Projekte, die sich mit Naturschutz und Kommunikation zwischen Wissenschaftlern beschäftigen. Normalerweise richtet sich die Förderung an Einzelpersonen, kann aber auch von Organisationen mit mehreren Mitgliedern in Anspruch genommen werden: <https://www.nationalgeographic.org/>

**The Global Fund Foundation**- Organisation, die sich ausschließlich auf die Entwicklung einer gemeinnützigen globalen Gemeinschaft konzentriert, in deren Mittelpunkt die Entwicklung von Menschen steht: <https://www.theglobalfund.org/en/private-ngo-partners/resource-mobilization/united-nations-foundation/>

**Terra Viva Directory Grants** - Plattform, die nach Informationen sucht, die mit Zuschüssen für Dorf-, Antrags-, Zeit- und Naturressourcenfragen benötigt werden: <https://terravivagrants.org/>

**Finanzierungs- & Ausschreibungsmöglichkeiten** - Plattform, die Informationen über viele verfügbare Finanzierungsmöglichkeiten enthält, je nach Aktionsbereich, wie AMIF, BMVI, CREA, etc. Sie enthält auch Informationen zu Aufrufen zur Einreichung von Vorschlägen: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home>

Auf der Website [FundsforNGOs](https://www.fundsforngos.org/featured-articles/list-foundations-provide-small-grants-ngos/) finden Sie weitere Fördermöglichkeiten.

**Tipps bei der Beantragung von Zuschüssen**

Es gibt häufige Gründe, warum Fördermittel oder Zuschüsse abgelehnt werden. Wir geben hier einige Tipps.

1. Die Organisation entspricht nicht unseren Prioritäten: Recherchieren Sie, bevor Sie sich bewerben.

2. Die Organisation befindet sich nicht in unserem geografischen Fördergebiet: Informieren Sie sich vor der Antragstellung über die Richtlinien/sehen Sie zumindest im Leitfaden für Zuwendungen nach.

3. Der Antrag folgt nicht unserem vorgeschriebenen Format: Lesen Sie die Antragsinformationen sehr sorgfältig und folgen Sie ihnen genau.

4. Der Antrag ist schlecht geschrieben und schwer zu verstehen: Lassen Sie den Antrag von Freunden und erfahrenen Personen kritisieren.

5. Das vorgeschlagene Budget und der Zuschussantrag liegen nicht in unserem Finanzierungsbereich: Schauen Sie sich die durchschnittliche Größe der Zuschüsse des Geldgebers an.

6. Wir kennen diese Leute nicht - sind sie glaubwürdig? Vereinbaren Sie ein Interview, bevor Sie den Antrag einreichen, und lassen Sie sich von Vorstandsmitgliedern und anderen geförderten Organisationen die Glaubwürdigkeit bestätigen.

7. Der Vorschlag scheint nicht dringend zu sein und ich bin mir nicht sicher, ob er eine Wirkung haben wird: Studieren Sie die Prioritäten und lassen Sie einen fähigen Autor diesen Abschnitt schreiben, damit er den Geldgeber "packt".

8. Die Ziele und der Aktionsplan des Projekts übersteigen bei weitem das Budget und den Zeitrahmen für die Umsetzung: Seien Sie realistisch, was die Programme und Budgets angeht - versprechen Sie nur das, was für den beantragten Betrag realistisch geliefert werden kann.

9. Wir haben das gesamte Geld für diesen Förderzyklus vergeben: Nehmen Sie das nicht persönlich. Es ist eine Tatsache des Lebens. Versuchen Sie es im nächsten verfügbaren Förderzyklus.

10. Es gibt keine ausreichenden Belege dafür, dass das Programm nach Beendigung des Grants autark wird und sich selbst trägt: Fügen Sie dem Antrag einen Abschnitt über Pläne zur Suffizienz hinzu und entwickeln Sie eine langfristige Strategie.

## Zusammenarbeit des NGO-Businesses:

**Corporate Social Responsibility (CSR)**

Corporate Social Responsibility ist ein Managementkonzept, bei dem Unternehmen soziale und ökologische Belange in ihren Geschäftsbetrieb und in die Interaktion mit ihren Stakeholdern integrieren. Unternehmen können ihre soziale und ökologische Leistung verbessern und neue Marktchancen durch Partnerschaften mit NGOs finden und NGOs können Finanzmittel für Projekte erhalten.

Das Wissen, die Expertise und die Fähigkeiten von NGOs und Unternehmen sind unterschiedlich und können sich gegenseitig ergänzen. Gemeinsam können NGOs und Unternehmen oft mehr erreichen, als sie es alleine könnten. Aber Missverständnisse und andere Hindernisse können Partnerschaften daran hindern, ihr Potenzial auszuschöpfen. Diese Kooperationen begannen einfach als Reaktion auf soziale und ökologische Probleme und entwickelten sich dann zu einer nachhaltigen Antwort auf diese Herausforderungen.

In der Anfangsphase der Zusammenarbeit versucht das Unternehmen im Wesentlichen, sein Image oder seinen Ruf zu verbessern, und es gibt wenig Übereinstimmung mit seiner Strategie. Das Unternehmen sieht die NGO als Empfänger von Spenden und nicht als Akteur, mit dem es Projekte entwickelt. Zunehmend werden private Unternehmen jedoch über CSR hinausgehen und Social-Impact-Projekte aufbauen, die zur Verbesserung der Gesellschaft beitragen.

Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und NGOs im Rahmen von CSR wird oft noch skeptisch gesehen. Ein Drittel der bundesweit tätigen NGOs in Deutschland betreibt jedoch bereits diese Art der Zusammenarbeit. Weitere 16,00 Prozent könnten sich das vorstellen. Denn es gibt auch einige Vorteile von konkreten Kooperationen: Sie können im Idealfall zu einer Erhöhung der Ressourcen für die NGO führen, eine gesteigerte öffentliche Wahrnehmung bedeuten, ihre Interessenposition stärken oder die Realisierung von außergewöhnlichen Projekten ermöglichen. Zusammengefasst ist ein Wandel der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen zu erkennen. Dabei ist eine thematische Überschneidung oft grundlegend für ein solches Projekt. Es sollte aber auch eine gegenseitige Akzeptanz und ein erkennbarer Mehrwert vorhanden sein, damit eine Zusammenarbeit mit NGOs im Sinne von CSR begonnen werden kann. Dann sollte man sich überlegen, wie genau die Ziele definiert werden sollen und wie die zukünftige Zusammenarbeit aussehen soll. Wie werden sich die Partner gegenseitig unterstützen? Wer bringt welche Qualifikationen mit und wie können diese optimal genutzt werden? Auch die inhaltliche Dimension sollte geklärt werden. Wer darf mit wem und in welchem Umfang intervenieren? Welche Themen bleiben eigenständig? Was steht nicht zur Debatte? Letztlich wird auf Basis der zuvor geklärten Fragen entschieden, wie die konkrete Zusammenarbeit aussehen soll: Von Unternehmensspenden über zweckgebundenes Marketing und Lobbyarbeit für soziale Zwecke bis hin zu Plänen für gemeinsame Großprojekte ist alles möglich.[[6]](#footnote-6)

**Faktoren, die die Zusammenarbeit vorantreiben**

Der erste Faktor, der die Zusammenarbeit zwischen Nichtregierungsorganisationen und Unternehmen antreibt, ist "Alignment", was sich auf die organisatorische Passung in Form von Ähnlichkeit der Werte der Partner, der Bereitschaft, die Werte des Partners zu respektieren, wenn sie sich unterscheiden, und der Kompatibilität der Ziele und Strategien der Partner bezieht.

Der zweite Faktor ist die Vertrauensbildung. Ziehen Sie in Erwägung, die Dienste glaubwürdiger Organisationen in Anspruch zu nehmen, um das Vertrauen der Unternehmen in die NGO zu stärken, die Kommunikation und den Informationsaustausch zu verbessern und Ressourcen für den Transfer von Fähigkeiten gemeinsam zu nutzen.

**Strategische Allianzen**

Eine strategische Allianz ist eine Zusammenarbeit, die dadurch gekennzeichnet ist, dass jeder ihrer Teilnehmer Schlüsselkompetenzen ins Spiel bringt, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Alle Akteure bringen ein grundlegendes Element in die Allianz ein (das in Form von Kapazitäten, Ressourcen, Fähigkeiten oder Wissen sein kann), das wesentlich zur Erreichung des gewünschten Ziels beiträgt und ohne das es schwieriger (oder unmöglich) zu erreichen wäre. Strategische Allianzen werden um ein Thema herum aufgebaut, das für alle Partner einen strategischen Wert hat. Die Teilnehmer verpflichten sich dauerhaft zu einem Projekt, das über die Beiträge der Partner hinaus Bedeutung und Wert an sich hat (vgl. Abenoza et al. 2015).

Einerseits ist es wichtig, dass die NGO die CSR des Unternehmens analysiert und eine Aktivität entwirft, die mit dessen Mission übereinstimmt. Ebenso ist es notwendig, zu analysieren, wie das Image beider Einheiten projiziert werden kann und wie das Projekt in der Unternehmenssprache kommuniziert werden kann. Es ist auch wichtig, dass der Vorschlag einen klaren beiderseitigen Nutzen vorschlägt und dass die NGO in Bezug auf die erzielten Ergebnisse, Ausgaben und Wirkungen transparent ist. Schließlich wird kleinen NGOs empfohlen, nach Unternehmen zu suchen, die ebenfalls kleiner sind und eine lokale Wirkung haben.

**Arten der Zusammenarbeit**

Es gibt 4 Arten der Zusammenarbeit (vgl. Abenoza et al. 2015):

1. **Anstrengungen bündeln und nachhaltig Effizienz gewinnen**: sind jene strategischen Allianzen, in denen die Anstrengungen und Ressourcen der zwei (oder mehr) beteiligten Institutionen gebündelt werden, mit dem Ziel, eine gemeinsame Initiative zu erreichen, die effizienter ist als durch getrennte. Sie benötigen einen langfristigen Ansatz.

2. **Verbesserung der Qualität der sozialen Intervention durch komplementäre Fähigkeiten**: sind solche, die Unternehmen und NROs, die unterschiedliche Kompetenzen haben, vereinen, um ein soziales Problem zu lösen. Dank dieser Komplementarität gelingt es ihnen, Projekte durchzuführen, die sie getrennt nicht mit dem gleichen Maß an Effizienz durchführen könnten.

3. **Soziale Innovation generieren**: Gemeinsam neue Produkte, Ideen, Technologien, Strategien oder Dienstleistungen entwickeln, die dank der Kombination von Wissen, Fähigkeiten, Handlungsfeldern und Erfahrungen der einzelnen Partner eine klare soziale Wirkung haben.

4. **Lokale und globale Veränderungen vorantreiben**: Ihr Ziel ist es, bestimmte Veränderungen oder Verbesserungen in sozialen und / oder ökologischen Handlungspraktiken in einem bestimmten Bereich zu erreichen, entweder auf territorialer oder betrieblicher Ebene (z. B. in einem bestimmten Sektor der Geschäftstätigkeit).

**Der Dekalog der Unternehmens-NGO-Kooperation (vgl. Abenoza et al. 2015)**

**Bevor**

- Kennen Sie "in der Tiefe" beide Einheiten (Unternehmen und NGO).

- Definieren Sie eine Politik der Annäherung an das Unternehmen.

- Präsentieren Sie das Kooperationsprojekt auf strukturierte und attraktive Weise.

**Start**

- Definieren Sie eine SWOT, um die Möglichkeiten der Beziehung zu analysieren.

- Erzielen Sie eine Win-Win-Beziehung.

- Führen Sie die strategische Planung der Zusammenarbeit durch.

- Fördern Sie einen Allianzauftrag.

- Managen Sie die Erwartungen und Anforderungen beider Parteien.

- Fühlen Sie sich in die Gegenseite ein.

**Währed**

- Ermutigen Sie die aktive Beteiligung des Unternehmens.

- Arbeiten Sie an Transparenz, gemeinsamer Vision und gegenseitigem Wissen.

- Fördern Sie das externe und interne Bewusstsein.

- Pflegen Sie die Beziehung über das eigentliche Projekt hinaus (Loyalität aufbauen).

- Bauen Sie Vertrauen auf.

- Bewerten und messen Sie kontinuierlich die Zusammenarbeit.

- Zwei gültige Gesprächspartner haben, die das gleiche Vokabular verwenden.

**Der Dekalog der Unternehmens-NGO-Kooperation (vgl. Abenoza et al. 2015)**

**Final**

- Evaluieren Sie die Ergebnisse; bewerten Sie die Auswirkungen von Erfolgen und Fehlern.

- Führen Sie die interne und externe Kommunikation der Projektauswertung durch.

- Machen Sie die Rolle, die das Unternehmen gespielt hat, sichtbar (feiern Sie die Erfolge).

- Ziehen Sie eine technische Bilanz der Zusammenarbeit.

- Legen Sie mit Transparenz Rechenschaft ab.

- Planen Sie den Betriebsausflug.

**Danach**

- Führen Sie eine Veränderung in der Branche herbei.

- Eine flüssige Kommunikationslinie mit dem Unternehmen in den allgemeinen Aktivitäten des Unternehmens aufrechterhalten.

- Führen Sie eine strategische Reflexion über die Zukunft durch.

# Kollaborativer Ansatz in NGOs

## Kollaborativer Ansatz

Obwohl viele Einrichtungen miteinander verbunden sind oder mit anderen zusammenarbeiten, ist es wichtig zu wissen, ob dies ihnen hilft, ihre Mission zu erfüllen und ob ihre soziale Wirkung zunimmt oder es ihnen ermöglicht, in ihrer Arbeit effizienter zu sein.

Der kollaborative Ansatz basiert auf der Idee, dass in einem Umfeld wie dem aktuellen, Kooperationen ein nützliches und manchmal unverzichtbares Instrument für NGOs sind, um bei der Erfüllung ihrer Mission voranzukommen und ihre Wirkung zu erweitern. Trotz des Interesses an diesem Ansatz ist er im heutigen NGO-Sektor nicht vorherrschend und es ist nicht der Ansatz, von dem aus alle Organisationen zu jeder Zeit Entscheidungen treffen müssen, aber es ist eine Möglichkeit, sich der Analyse der Realität zu nähern und interessante Antworten auf die Herausforderungen der heutigen sozialen Welt zu bauen (vgl. Iglesias y Carreras, 2013).

Die Verwendung eines kollaborativen Ansatzes impliziert unter anderem, über die eigene Einheit hinauszugehen und organisatorische Grenzen zu überwinden, wenn es darum geht, verfügbare Kapazitäten und Ressourcen zu bewerten. Dies zwingt dazu, eine zusätzliche Anstrengung zu unternehmen, um die in der Umgebung verfügbaren Ressourcen und Kapazitäten zu kennen und sich die möglichen bestehenden Kombinationen vorzustellen, die es erlauben, die Ergebnisse zu verbessern und zu multiplizieren.

Die Zusammenarbeit auf der operativen Ebene bleibt eine Herausforderung für NGOs, aber sie ist komplex. Es gibt verschiedene Barrieren bei der Anwendung, wie z.B. die Aufteilung des Sektors durch einen Ansatz, der auf der Unterscheidung von gefährdeten Gruppen basiert, Widerstand gegen Veränderungen, unterschiedliche Interessen, unterschiedliche Organisationskulturen, etc. Es scheint auch, dass es nur wenige Synergien zwischen einigen flexibleren und innovativen Einheiten und anderen, die konventioneller und resistenter gegen Veränderungen sind, gibt.

Aufgrund der Zersplitterung des Sektors gibt es Einheiten, die am gleichen Ort und mit ähnlichen Zielen arbeiten, ähnliche Projekte mit wenig Möglichkeiten, Wirkungen zu erzielen, Werkzeuge, Managementsysteme oder Schulungsmaßnahmen, die nicht gemeinsam genutzt werden. Es gibt auch wenige gemeinsame Initiativen zur Senkung von Management- und Fixkosten - wie Einkaufszentren, Outsourcing von Dienstleistungen usw. -. In dieser Hinsicht gibt es noch viel zu verbessern. Mittelfristig ist es wichtig, die Vorteile in Betracht zu ziehen, die eine intensivere Zusammenarbeit, z. B. durch strategische Allianzen und Fusionen, dem Sektor bringen und ihm helfen kann, effektiver auf die Bedürfnisse der Gesellschaft zu reagieren. Eine Zusammenarbeit ist bedeutsam, wenn sie einen strategischen Wert für die Teilnehmer schafft und die Ergebnisse den Wert der Summe der einzelnen Beiträge übersteigen, zusätzlich zur Erhöhung der Kapazitäten der einzelnen Einheiten (vgl. Iglesias y Carreras, 2013).

In diesem Abschnitt möchten wir Konzepte und Beispiele für die Integration des kollaborativen Ansatzes in die NGO-Strategie bereitstellen.

## Warum sollen NGOs kooperieren?

NGOs kooperieren aus folgenden Gründen:

1. Gewinnung institutioneller Kapazitäten: Gewinnung von Größenordnungen, die dem gleichen Zweck dienen, Zugang zu ergänzenden Ressourcen, Wissen und Fähigkeiten, Erzeugung von Innovation und gegenseitigem Lernen und Entwicklung sowie Replikation von Projekten und Programmen;
2. Zugang zu neuen Aktionsbereichen, geografischen Standorten, Empfängern und anderen Geldgebern gewinnen;
3. Erhöhen Sie den Umfang der Ressourcen, Fähigkeiten und
4. Fähigkeiten, die für Mission und Wirkung zur Verfügung stehen;
5. Ein Umfeld und ein Ökosystem schaffen, das für die Mission und die beabsichtigte Wirkung günstig ist;
6. Positionierung und Legitimität gewinnen und das Image verstärken;
7. Effizienzsteigerung, Vermeidung von Doppelarbeit und Kostensenkung.

NGOs müssen eine rigorose Reflexion über ihre langfristige Vision und ihre Rolle in einer sich ständig verändernden Gesellschaft anstellen. Steht die Zusammenarbeit im Mittelpunkt der Strategie der Organisation? Oder ist sie eine weitere Strategie zusammen mit den übrigen Strategien zur Erreichung der Mission? Die Antwort wird uns erlauben, die kollaborative Ebene zu kennen, die die Entscheidungsfindung dominieren sollte.

## Gute Praktiken

Einige Aktionen, um eine operativere Zusammenarbeit voranzutreiben, können sein:

- Initiativen der Entitäten zur gemeinsamen Entwicklung und Anwendung von Management-Tools, gemeinsame Schulungen, Auslagerung von Prozessen usw.

- Gemeinsame Projekte zwischen verschiedenen Einrichtungen oder Projekte, bei denen die Einrichtungen zu verschiedenen Zeitpunkten des Prozesses komplementär agieren.

Wenn Sie daran interessiert sind, Ihr Projekt in einer Partnerschaft mit Nichtregierungsorganisationen durchzuführen, bietet die [Website NGO Partnership](https://www.cnvos.si/ngo-partnership/) eine Online-Datenbank von Nichtregierungsorganisationen aus ganz Europa, die Ihnen hilft, in wenigen Schritten die richtige Organisation zu finden.

Das [Welternährungsprogramm](https://www.wfp.org/partner-with-us) bietet eine Partnerschaft mit ihnen an und hat viel [Erfahrung](https://www.wvi.org/our-partners/world-food-programme-partnership) mit Partnerschaften entlang des Programms LIFE.

# Kommunikationsplan

Es ist sehr wichtig für eine NGO, einen Kommunikationsplan zu erstellen, der auch Ihre ehrgeizigsten Ziele erreicht. Ein NGO-Kommunikationsplan ist ein wichtiger Teil Ihrer Strategie und hilft, Ihre NGO organisiert, rechenschaftspflichtig und innovativ zu halten.

Um Ihre ehrgeizigsten Ziele zu erreichen, müssen Sie sie festlegen. Der erste Schritt besteht darin, gute Ziele zu setzen, die konkret und messbar sein müssen. Wir können Ziele (allgemeine, langfristige, eher strategische Ziele) und operative Ziele (spezifischere, auf das Handeln ausgerichtete Ziele) unterscheiden. Um uns bei der Festlegung der Ziele zu helfen, können wir die [SMART-Technik](https://www.indeed.com/career-advice/career-development/smart-goals) verwenden, um spezifische Ziele zu erstellen, die messbar, erreichbar, relevant und zeitbezogen sind.

Wenn Sie Ihren Plan als Ganzes durchdenken, sollten Sie in Erwägung ziehen, ihn so zusammenzusetzen, dass er Minipläne für Ihre wichtigsten Komponenten enthält. Stöbern Sie in den unten stehenden Ressourcen, um mit der Planung der einzelnen Komponenten zu beginnen, die Sie einbeziehen möchten.

Blogging-Strategie:

<https://wiredimpact.com/blog/nonprofit-blogging-strategy/>

Newsletter: <https://wiredimpact.com/blog/nonprofit-newsletter-best-practices/>

Verwenden Sie automatisierte E-Mails, um neue Unterstützer zu kultivieren: <https://wiredimpact.com/blog/automated-emails-cultivate-new-supporters/>

Google Ad Grants:

<https://wiredimpact.com/blog/google-ad-grants-strategy/>

Bessere E-Mail-Newsletter-Strategie

<https://wiredimpact.com/blog/email-newsletter-strategy-nonprofit/>

Fundraising auf Social Media:

<https://wiredimpact.com/blog/fundraising-on-social-media/>

Landing Pages: wesentliche Elemente und Management-Tipps <https://wiredimpact.com/blog/nonprofit-landing-pages/>

Förderung von Events: <https://wiredimpact.com/blog/how-to-promote-a-nonprofit-event/>

Gemeinnützige Marketingstrategie Vorlage

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1nE3IMrVo5xeV9BQbwZv3dXS4i_GaWCpGkAireiPaWf4/edit#gid=957927704>

## Webinhalte und Landing Page

**Website-Inhalte**

Die Informationen, die Sie auf jeder Seite bereitstellen, sind ein entscheidender Bestandteil für das Erreichen Ihrer Marketing- und Fundraising-Ziele. Gute Inhalte führen zu Ergebnissen, ganz gleich, ob Ihre Ziele darin bestehen, Spenden anzukurbeln, das Bewusstsein für Ihre Programme zu schärfen oder Freiwillige zu rekrutieren. Website-Inhalte sind die Grundlage des Marketings in diesem modernen Zeitalter - einer Zeit, in der die Menschen einen unglaublichen Appetit haben, etwas zu lernen, sich aber nicht durch Wände von Text wühlen wollen.

Es gibt mehrere Seiten, die typischerweise in den meisten Non-Profit-Websites zu finden sind, wie Über uns, Programme und Sich engagieren. [WiredImpact](https://wiredimpact.com/guide/essential-web-page-content-nonprofits/) hat eine [Content-Checkliste](https://docs.google.com/document/d/1DOkt9Zqzt43iaLbGnfYxmohoTBYbYjqFxOrNUwk6zxM/edit) für diese essentiellen Seiten sowie weitere gängige Seiten für Non-Profit-Websites erstellt:

**Über uns:** Als eine der ersten Stationen, die ein Website-Besucher ansteuert, kann die "Über uns"-Seite auch eine der letzten Seiten sein, die viel Liebe von einer Organisation erhält. Sie neigt dazu, eine Müllhalde für verschiedene Inhalte ohne viel Zweck zu sein. Ein Beispiel: <https://www.worldwildlife.org/about>

**Mission und Vision**: Gut formulierte Missions- und Visionserklärungen können Menschen dazu inspirieren, sich mit Ihrer Organisation zu beschäftigen und verdienen einen gut durchdachten Platz auf Ihrer Website. Während die Mission und/oder die Vision an anderen Stellen der Website auftauchen können, ist es eine gute Idee, den beiden ein eigenes Zuhause zu geben, wo die Besucher mehr über die aktuellen und zukünftigen Ziele Ihrer gemeinnützigen Organisation erfahren können. Nutzen Sie diese Gelegenheit, um zu erklären, wie sich Ihre Arbeit auf Ihre Mission und Vision zubewegt und welche Auswirkungen Sie bisher erzielt haben. Entwerfen Sie Ihre Mission- und Visionsseite so, dass sie Besucher anzieht und es einfach und interessant macht, etwas über das Fundament zu erfahren, auf dem Ihre Organisation aufgebaut ist. Heben Sie Ihre Seite mit Fotos hervor, die zeigen, wie Sie Ihrer Gemeinde dienen. Oder erstellen Sie ein Video, das den Zuschauern erklärt, was Ihre gemeinnützige Organisation antreibt und warum Sie das tun, was Sie jeden Tag tun. Wenn Sie nach Inspiration suchen, finden Sie hier einige [Beispiele für gemeinnützige Organisationen](https://wiredimpact.com/blog/10-effective-nonprofit-mission-vision-pages/) mit gut gestalteten, überzeugenden Mission- und Vision-Seiten:

<https://www.specialolympics.org/about/our-mission>

<https://love146.org/mission-vision/>

<https://www.brightpink.org/about-us/mission/>

<https://malt.org/mission-history/>

**Historie**: Das Teilen der Geschichte Ihrer Organisation gibt Ihnen die Möglichkeit, den Hintergrund eines Problems oder das zwingende Szenario zu beschreiben, das zur Gründung Ihrer gemeinnützigen Organisation geführt hat. Durch das Hinzufügen einer Seite "Geschichte" können Sie verhindern, dass Ihre "Über uns"-Seite zu unübersichtlich wird, und einen Platz schaffen, um spannende Meilensteine zu dokumentieren. Ein Beispiel:

<https://www.worldwildlife.org/about/history>

**Finanzen**: Spender sind auf der Suche nach Finanzinformationen, und sie sind ein wichtiger Teil ihres Entscheidungsprozesses. Die Website bietet [Gründe für die Aufnahme von Non-Profit-Finanzdaten](https://wiredimpact.com/blog/nonprofit-website-financials-page/) in Ihre Website und Beispiele:

<http://worldwildlife.org/about/financials>

<http://invisiblechildren.com/financials/>

**Auswirkungen**: Die Kommunikation der Wirkung Ihrer gemeinnützigen Organisation ist entscheidend, um Unterstützer zu gewinnen. Obwohl informativ, sind Ihre Finanz- und "Über uns"-Seiten nicht die überzeugendsten Möglichkeiten, um zu zeigen, was Ihre gemeinnützige Organisation erreicht hat. Eine Wirkungsseite ist eine Chance, über Ihre Errungenschaften auf eine Weise zu berichten, die Ihre Mission zum Leben erweckt und frühere, aktuelle und potenzielle Unterstützer inspiriert. Die Website enthält Ressourcen zur Verfolgung der Wirkung Ihrer Non-Profit-Organisation. Einige Website-Beispiele:

<https://www.ecologyproject.org/our-impact>

<https://www.sfmfoodbank.org/blog/>

<https://rednoseday.org/our-impact>

<http://lafh.org/impact/>

**Beschäftigte**: Es ist ein Muss, den Menschen, die hinter Ihrer Sache stehen, ein Gesicht zu geben. Der Lebensnerv von Freiwilligen und die Großzügigkeit von Spendern kann sehr davon abhängen, wie gut eine gemeinnützige Organisation Verbindungen zu diesen wichtigen Unterstützern herstellen kann. Ihre Mitarbeiterseite ist ein unberührter, ungenutzter Ort, um mit dem Aufbau dieser Beziehungen zu beginnen. Lassen Sie die Mitarbeiter ihre eigenen Biografien und ihre Verbindung zur Non-Profit-Organisation schreiben. Beispiel: <https://ngocsw.org/about-us/staff/>

Presse: In der heutigen Medienwelt stehen Reporter unter großem Druck, Geschichten zu finden und zu veröffentlichen, und das bei knappen Fristen und begrenzten Ressourcen. Eine gute Non-Profit-Presseseite hilft Ihrer Organisation, ihre Führung und Ansprechbarkeit zu demonstrieren, wenn ein Reporter anruft. Es ist auch eine Möglichkeit, Ihre Glaubwürdigkeit bei aktuellen und potenziellen Unterstützern zu stärken. Hier finden Sie eine [Checkliste für eine Presseseite](https://wiredimpact.com/blog/press-page-checklist/). Sie enthält Kontaktinformationen, Hintergrundinformationen, Pressemitteilungen, Multimediadateien, Testimonials, Auszeichnungen, RSS-Feed, etc. Einige [Beispiele](https://wiredimpact.com/blog/10-online-press-room-examples-nonprofits/):

<https://wiredimpact.com/category/web-content/>

<http://www.parksconservancy.org/about/press/>

<http://www.specialolympics.org/Press/Press_Room.aspx>

**Partner**: Die Seite "Partner", die normalerweise im Abschnitt "Über uns" einer gemeinnützigen Website zu finden ist, ist eine Möglichkeit, Ihre Mitarbeiter, Sponsoren und wichtigen Geldgeber zu würdigen. Eine Partnerseite bietet auch die Möglichkeit, die Glaubwürdigkeit Ihrer Organisation zu erhöhen, indem Sie Befürwortungen von Dritten und Links zu anderen seriösen Websites aufführen. Einige [Beispiele](https://wiredimpact.com/blog/partners-page-tips/):

<https://www.unitedway.org/our-partners>

<https://www.operationwarm.org/our-partners/>

**Programme/Projekte**: Je nach Ihrer Organisation könnte diese Seite Programme, Dienste, Themen, Wie wir helfen, Unser Ansatz oder etwas Ähnliches heißen. Im Grunde ist es eine Top-Level-Seite, die als Dach für die Unterseiten dient, die genauer beschreiben, was Sie tun. Die Organisation bietet eine [Best-Practice-Seite](https://wiredimpact.com/blog/nonprofit-service-program-pages/) und einige Beispiele:

<http://www.layc-dc.org/what-we-do/>

<https://www.togetherwerise.org/how-we-help>

**Sich engagieren**: Auf der Seite "Sich engagieren" können Besucher ihre Möglichkeiten zur Unterstützung erkunden, etwas mehr über Ihre gemeinnützige Organisation erfahren und sich mit der Entscheidung anfreunden, in irgendeiner Form aktiv zu werden. Von hier aus sollten sie in der Lage sein, auf Links zu verwandten Seiten wie "Spenden" und "Freiwillige" zu klicken, um die Details und nächsten Schritte zu erfahren. Hier einige [Beispiele](https://wiredimpact.com/blog/5-inspiring-nonprofit-get-involved-pages/) für Webseiten:

<http://www.waterislife.com/you-wil/change-it>

<https://girlup.org/take-action/>

**Spenden**: Website-Besucher dazu zu bringen, online zu spenden, ist schwer. Es ist schwierig, Besucher überhaupt erst auf Ihre Website zu bringen. Sobald ein Besucher auf Ihrer Website ist, ist es schwierig, ihn zu inspirieren und für Ihre Sache zu begeistern. Und selbst wenn sie sich für Ihre Sache engagieren, ist es nicht einfach, sie dazu zu bringen, Ihre gemeinnützige Organisation mit einer finanziellen Spende zu unterstützen. Es braucht mehr als ein benutzerfreundliches Spendenformular, um ein spendenfreundliches Erlebnis zu schaffen. Ihr Formular ist unglaublich wichtig, aber Sie müssen die Leute erst einmal dazu bringen, das Formular auszufüllen. Ihre Spendenseite muss Ihre Glaubwürdigkeit etablieren, das gewonnene Vertrauen aufrechterhalten und die dringende Notwendigkeit ihrer Unterstützung unterstreichen. Ihre Spendenseite sollte einen überzeugenden Aufruf zum Handeln enthalten, die Möglichkeiten, sich zu engagieren, auf einfache Weise erklären (Links zu weiterführenden Informationen), finanzielle Transparenz bieten (Link zur Finanzseite) und einen Link zu Ihrer Kontaktseite für willkommene Fragen. Hier einige [Tipps](https://wiredimpact.com/blog/make-online-donors-comfortable/) und [Beispiele](https://wiredimpact.com/blog/great-nonprofit-donation-pages/):

<https://donate.natureconservancy.ca/page/25744/donate/1>

<https://camfed.org/donate/>

<https://invisiblechildren.com/donate/>

<https://support.worldwildlife.org/site/SPageServer?pagename=main_onetime&s_src=AWE1700OQ18618A01526RX>

<https://act.audubon.org/a/join?ms=digital-fund-web-website_nas-topmenu-how-to-help_join_20200800>

Diese Website bietet Informationen und Tipps für die wichtigsten Webseiteninhalte für Non-Profits:

<https://wiredimpact.com/guide/essential-web-page-content-nonprofits/> .

Sie können deren Checkliste für Webseiteninhalte herunterladen und bearbeiten:

<https://docs.google.com/document/d/1DOkt9Zqzt43iaLbGnfYxmohoTBYbYjqFxOrNUwk6zxM/edit>.

Sie bieten auch einen Anfängerleitfaden für den Inhalt von Non-Profit-Websites an, mit Tipps für Anfänger, die aus der jahrelangen Arbeit mit Kunden aus dem gesamten Sektor entstanden sind: <https://wiredimpact.com/guide/beginners-guide-nonprofit-website-content/>, und einige Tipps zum Schreiben von Website-Inhalten <http://wiredimpact.com/wp-content/uploads/2017/09/Nonprofit-Website-Content-Checklists.pdf>.

**Website-Struktur**

Eine logische und übersichtliche Website-Struktur ist ein zentraler Bestandteil jeder [hocheffektiven Non-Profit-Website](https://wiredimpact.com/guides/nonprofit-websites-ultimate-guide/). Sie können [den besten Inhalt](https://wiredimpact.com/guide/essential-web-page-content-nonprofits/) der Welt haben, aber wenn dieser Inhalt für Ihre Besucher schwer zu finden ist, werden sie nicht danach suchen. Wir sprechen im Wesentlichen darüber, wie Sie die Seiten und Unterseiten Ihrer Website organisieren. [WiredImpact hat einen Leitfaden erstellt](https://wiredimpact.com/guide/common-website-structures-nonprofits/), der Ihnen bei der Struktur Ihrer Website hilft.

In Spanien gibt es ein kostenloses Tool, das von Bankia zur Verfügung gestellt wird, um eine Autodiagnose Ihrer Website zu erstellen, [Indicex Social](https://www.bankiaindicexsocial.com/). Es erlaubt, Ihre Website auf einfache Weise unter verschiedenen Gesichtspunkten zu analysieren, wie z.B. Mobilität, Transparenz der Informationen, digitales Marketing, etc. Der Wert dieser Bewertung liegt sowohl im "Tun" als auch in dem, was Sie dann mit Ihren Antworten auf die Fragen tun. Sie müssen den Reifegrad Ihrer Organisation im Auge behalten und dürfen nicht erwarten, dass eine neu gegründete NGO viele der Mechanismen und Strukturen, die im Assessment-Formular genannt werden, bereits eingeführt hat. Aber dies gibt dem interessierten NGO-Leiter eine Möglichkeit, die Entwicklung Ihrer NGO zu beobachten und auch verschiedene Aspekte der NGO-Arbeit zur Kenntnis zu nehmen, die umgesetzt werden könnten.

## Verwaltung von Social Media

Soziale Medien sind ein wichtiger Aspekt beim Aufbau eines digitalen Publikums für Ihre gemeinnützige Organisation. Wir sehen viele junge Non-Profits, die auf Facebook beginnen, bevor sie ihre erste Website starten. Es ist ein großartiger Weg, um das Bewusstsein für Ihre Sache aufzubauen und neue Unterstützer zu gewinnen. Hier einige [Tipps](https://wiredimpact.com/blog/facebook-pages-for-nonprofits-mini-makeover/). Der [Facebook News Feed Algorithmus](https://wiredimpact.com/blog/facebook-news-feed-algorithm-data/) hat die Macht, Ihren Inhalt in den Vordergrund oder an das Ende des Inhaltsstapels zu stellen. Machen Sie sich die Daten Ihrer Seite zunutze, indem Sie sich mit den Facebook-Seiten-Insights beschäftigen. Finden Sie heraus, wo Sie nach Metriken suchen können, die Ihnen helfen, die Auswirkungen des Updates auf die Reichweite Ihrer Seite zu identifizieren. Von dort aus können Sie Ihre Strategie anpassen, basierend darauf, was für Ihre gemeinnützige Organisation funktioniert und was nicht. Es gibt viele andere Möglichkeiten, Ihrer Seite etwas Liebe zu geben: Führen Sie einige Registerkartenpflege durch, aktualisieren Sie Ihr Aussehen, überprüfen Sie Ihr Engagement-Level, legen Sie eine Richtlinie für Facebook-Fundraiser fest (Spendenbutton), denken Sie über Facebook-Gruppen nach.

Die Verwaltung mehrerer Social-Media-Konten kann mühsam sein, und wenn Ihre Organisation ein kleines Team hat, kann es sogar noch stressiger sein, mit dem Posten und Erstellen von Inhalten Schritt zu halten. [Wholewhale](https://www.wholewhale.com/tips/7-social-media-management-tools-nonprofits/) schlägt eine Liste beliebter Social-Media-Management-Tools vor, die die Verwaltung verschiedener Konten zu einem Kinderspiel machen, wie Sprout Social, Hootsuite, Later, Buffer, Canva, AgoraPulse und BuzzSumo. Einige bieten Rabatte oder kostenlose Kontoanmeldungen für Non-Profits.

## Wie man die Wirkung der Kommunikation misst

Warum sollten wir unsere Kommunikation messen? Im Allgemeinen sind kleine NGOs daran gewöhnt, Kommunikationsmaßnahmen ohne einen vorherigen Plan durchzuführen, der die zu erreichenden Kommunikationsziele und die Bewertungsmaßnahmen und -indikatoren festlegt. Die Messung unserer Kommunikationsmaßnahmen ist jedoch aus mehreren Gründen wichtig:

* + Es erlaubt uns zu wissen, ob die für die Kommunikation eingesetzten Ressourcen ausreichend sind, ob wir sie verschwenden, ob wir mehr brauchen, ob wir sie anders einsetzen sollten.
  + Wir werden in der Lage sein zu wissen, ob die Zeit, die wir für Kommunikationsaufgaben aufwenden, ausreicht, um unsere Ziele zu erreichen.
  + Wir werden wissen, ob unsere Kommunikationskanäle die geeignetsten sind, um die zu erreichen, die wir ansprechen wollen.
  + Wir werden in der Lage sein zu wissen, ob unsere Botschaften unser Publikum erreichen, verstanden werden, Wirkung erzeugen.

Deshalb müssen wir in unseren Kommunikationsplan einen Abschnitt zur Bewertung der verschiedenen Kanäle aufnehmen. Um uns dabei zu helfen, ist es sinnvoll, Bewertungsindikatoren festzulegen, wenn wir unsere Kommunikationsziele festlegen. Sobald wir uns über unsere Ziele im Klaren sind, können wir sie einzeln analysieren und die Indikatoren herausziehen, die uns bei der Analyse des Erfüllungsgrads sowie der zu konsultierenden Daten und Kanäle helfen werden. Die Definition dieser Indikatoren wird uns helfen zu wissen, welche Quellen wir konsultieren oder welche Tools wir verwenden sollen.

Die **Bewertungsindikatoren** sind spezifische und quantifizierbare Daten, die es uns ermöglichen, den Grad der Erfüllung eines Ziels zu kennen. Wir können die Evaluationsindikatoren in quantitative (quantifizierbare Informationen wie die Anzahl der Besuche auf unserer Website, die Personen, die sich für einen Newsletter registriert haben, Öffnungs- und Klickraten ...) und qualitative (fokussiert auf die Messung von Aspekten, die mehr mit Qualität zu tun haben: Grad des Verständnisses unserer Botschaften, was die erhaltenen Kommentare aussagen, Relevanz unserer Inhalte für unser Publikum ...) unterteilen.

Es ist auch möglich, zwischen Prozessindikatoren (die darauf abzielen, das „Während“ unserer Kommunikationsstrategien zu messen: Zeit, die für Kommunikationsaufgaben aufgewendet wird, beteiligte Personen, Änderungen im Budget ...) und Ergebnisindikatoren (die die Auswirkungen unserer Aktionen messen: Personen, die ein Produkt oder eine Dienstleistung kaufen, an einer beworbenen Veranstaltung teilnehmen, eine Veröffentlichung herunterladen ...) zu unterscheiden.

Einige Maßnahmen zur Systematisierung der Aufgabe, die Kommunikation zu messen und zu überwachen, sind: Erstellen von Datenprotokollvorlagen für die verschiedenen Kanäle, über die Sie kommunizieren, Erstellen einer Liste der Daten, die Sie für die Überwachung als nützlich erachten, Planen der Zeiten für die Messung Ihrer Kommunikation.

Toolkit für Kommunikationsmonitoring, -evaluierung und -lernen von ODI (Overseas Development Institute): Dieses Lern-Toolkit bietet einen Rahmen, um über Kommunikationsmonitoring, -evaluierung und -lernen nachzudenken, und liefert Beispielfragen, Indikatoren und Werkzeuge dafür:

<https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/long-form-downloads/odi_rapid_mel_toolkit_201801.pdf>

# Schritte zum Erstellen einer Assoziation

Bei der Gründung einer NGO ist es notwendig, eine Reihe von Schritten zu entwickeln. Wenn Sie eine Art Verein oder Stiftung gründen, kann es erforderlich sein, die Satzung des Vereins zu erstellen und das Gründungsprotokoll vorzubereiten. Im Allgemeinen sind alle NGOs verpflichtet, sich in ein offizielles Register einzutragen, je nach Land. Sie müssen auch eine Organisationsstruktur haben, die im Allgemeinen aus einem Vorstand und einer Versammlung besteht. Sie haben auch einige Verpflichtungen (Dokumentations-, Register-, Steuer-, Buchhaltungspflichten usw.) Wenn Sie Daten von Personen verwalten, sollten Sie auch die spezifischen Gesetze zur Datenverwaltung einhalten.

Für die Gründung eines Vereins in Deutschland dienen die folgenden Dokumente als Leitfaden:

Leitfaden für Vereine:

<https://www.bmjv.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Leitfaden_Vereinsrecht.pdf?__blob=publicationFile&v=14>

Rechtliche Rahmenbedingungen für die Tätigkeit von Nichtregierungsorganisationen in Deutschland: <https://www.bundestag.de/resource/blob/412504/d8dc54b2c14ea05f7effec07d878c2e8/wd-7-243-14-pdf-data.pdf>

Nach diesen beiden Dokumenten sind folgende Schritte notwendig.

## Schritt 1: Geben Sie Ihrer NGO einen Namen

Geben Sie Ihrem Verein einen originellen, aber leicht verständlichen Namen. Einfache und selbsterklärende Firmennamen erweisen sich als ebenso effektiv wie einzigartige Namen. Nutzen Sie Suchmaschinen, um die Verfügbarkeit Ihres Wunschnamens zu ermitteln.

## Schritt 2: Erstellen Sie die Satzung

Um einen Verein zu gründen, müssen die Gründungspartner als erstes die Satzung aufstellen. Obwohl sie nicht den Charakter einer Rechtsnorm haben, sind sie für die Partner verbindlich, da sie sich ihnen freiwillig unterworfen haben, als sie der Vereinigung beigetreten sind. Dies sind die Regeln, die bestimmen, wie die Vereinigung funktionieren wird und die ihre Ziele sowie ihr Organisationsmodell festlegen. Sie werden aus zwei Gründen benötigt - (a) um das reibungslose Funktionieren aller Aspekte einer NGO zu gewährleisten, und (b) als Voraussetzung für die rechtliche Registrierung einer NGO bei nationalen oder öffentlichen Behörden.

Das Verfassen und Einholen der Zustimmung zu einer Satzung erfordert Überlegungen, Zeit und die Einbeziehung der Mitglieder der Organisation. Die Satzung sollte mit einem Schwerpunkt auf fairer Behandlung und transparenter Führung geschrieben werden. Typische Punkte, die in der Satzung angesprochen werden, sind:

* + Name und Zweck (Mission Statement) der Vereinigung.
  + Häufigkeit, Ankündigung und Beschlussfähigkeit von Organisationstreffen, sowohl interner oder regelmäßiger Treffen der Vereinigung als auch externer Treffen mit anderen Interessengruppen usw.
  + Stimmberechtigungen, Stimmrechtsvollmachten und Verfahren zur Genehmigung von Gremien. Dies bezieht sich auf die Führungsstruktur des Vorstands der Vereinigung.
  + Anzahl und Amtszeit der Vorstandsmitglieder, Umfang der Befugnisse, Verfahren zur Nominierung und Wahl in den Vorstand sowie Bestimmungen zur Besetzung von Vakanzen.
  + Liste der Vorstandsmitglieder, Art der Nominierung und Wahl, Amtszeit, Befugnisse, Pflichten und Nachfolge.
  + Mitgliedschaft und Befugnisse von Ausschüssen oder Arbeitsgruppen. Ein Großteil der Arbeit einer NGO wird durch Unterausschüsse oder Arbeitsgruppen erledigt, und es müssen Bestimmungen für solche Ausschüsse getroffen werden.
  + Titel und Umfang der Befugnisse des Geschäftsführers und anderer Mitarbeiter, die für den täglichen Betrieb der Organisation verantwortlich sind.
  + Verantwortlichkeiten für die Buchführung und Finanzberichterstattung.
  + Änderungsverfahren für die Satzung und Bestimmungen zur Auflösung der Organisation.

## Schritt 3: Das Gründungsprotokoll

Sobald die Satzung des Vereins geschrieben wurde, müssen die Gründungspartner ein erstes Treffen einberufen, bei dem sie mehrere Dinge tun werden:

* + Einigen Sie sich darauf, dass sie einen Verein gründen werden und genehmigen Sie die Statuten, die sie zuvor geschrieben haben.
  + Die Ämter (Vorsitz, Sekretariat und Schatzamt müssen besetzt werden) und die Organe (am häufigsten ist der Vorstand) wählen.
  + Erstellen Sie ein öffentliches (von einem Notar unterzeichnetes) oder privates (zwischen den Mitgliedern des Vereins) Protokoll. Darin wird der Wille zur Vereinigung und die Person, die die Eintragung der Vereinigung in das Nationale Vereinsregister vornimmt, angegeben.

## Schritt 4: Registration

Vereine müssen sich in das Vereinsregister eintragen lassen, unabhängig davon, ob es sich um ein nationales oder regionales Register handelt, das ein öffentliches, administratives und einzigartiges Register für das nationale oder regionale Gebiet ist. Die Bedeutung der Einhaltung der Eintragung liegt in der Tatsache, dass dadurch die Partner und Dritte, die mit dem Verein in Verbindung stehen, geschützt werden und dass öffentliche Zuschüsse nur erhalten werden, wenn der Verein eingetragen ist. Um das richtige Register (national oder regional) zu wählen, ist es wichtig zu entscheiden, wo Sie Ihre Aktivitäten entwickeln werden.

Es gibt keine genaue Frist für die Eintragung des Vereins, aber es ist ratsam, dies so bald wie möglich zu tun. Einschließlich des Eintragungsprozesses beim Vereinsregister, aber ohne den Prozess mit den Steuerbehörden zur Anerkennung der Gemeinnützigkeit, sollten 2-3 Monate für die Gründung eines eingetragenen Vereins eingeplant werden. Der Antrag auf Eintragung muss von einem Notar beglaubigt und dann beim Amtsgericht am Sitz des Vereins eingereicht werden. In der Praxis hilft der Notar bei der Erstellung der erforderlichen Unterlagen und kümmert sich um die Eintragung in das Vereinsregister.

Die für die Eintragung benötigten Dokumente sind:

* + Die vom Vorstand unterschriebene und von einem deutschen Notar beglaubigte Anmeldung zur Eintragung
  + Die von mindestens 7 Mitgliedern unterschriebene Satzung
  + Ein Protokoll, das die Bestellung des Vorstands durch die Gründungsmitglieder dokumentiert

Die Anforderungen ändern sich jedoch je nach der von den NGOs gewählten Rechtsform.

## Organisationale Struktur

Die oberste Leitung einer NGO besteht aus drei Instanzen - dem Vorstand, der Generalversammlung und dem Geschäftsführer.

**Generalversammlung**

Er ist das Organ, in dem die Souveränität des Verbandes liegt und setzt sich aus allen Partnern zusammen. Seine wesentlichen Merkmale sind:

- Es muss mindestens einmal im Jahr zu einer ordentlichen Sitzung zusammentreten, um den Jahresabschluss für das abgelaufene Jahr und das Budget für das beginnende Jahr zu genehmigen.

- Für die Änderung der Statuten und alles, was darin vorgesehen ist, wird die Einberufung außerordentlich sein.

- Das erforderliche Quorum für die Konstituierung der Versammlung und die Form der Beschlussfassung wird von den Gesellschaftern selbst in der Satzung festgelegt. In einigen Fällen:

* Die Beschlüsse der Generalversammlung werden mit einfacher Mehrheit der anwesenden oder vertretenen Personen gefasst, wenn die Ja-Stimmen die Nein-Stimmen übersteigen.
* Eine qualifizierte Mehrheit (3 Viertel) der anwesenden oder vertretenen Personen ist jedoch für die Beschlüsse erforderlich, die die Auflösung des Vereins, die Änderung der Satzung, die Verfügung über das Vermögen und die Vergütung der Mitglieder der organschaftlichen Vertretung betreffen.
* Ein Beschluss zur Änderung des Vereinszwecks bedarf der Zustimmung aller Mitglieder.

**Vorstand**

Dem Vertretungsorgan, das in der Regel als Vorstand bezeichnet wird, obliegt die Leitung des Vereins zwischen den Versammlungen, und seine Befugnisse erstrecken sich im Allgemeinen auf alle Handlungen, die dem Vereinszweck dienen, sofern sie nicht gemäß der Satzung einer ausdrücklichen Genehmigung durch die Generalversammlung bedürfen.

Die Mitglieder des Vorstandes haben als Gruppe die treuhänderische und rechtliche Verantwortung für die Handlungen und den Betrieb der Organisation. Viele NGOs legen fest, dass die Mitgliedschaft in einem Vorstand freiwillig und unentgeltlich ist. Es gibt Mindestanforderungen an die Beteiligung von Vorstandsmitgliedern am organisatorischen und operativen Management: Finanzmanagement, Planung, Programm, Ressourcenentwicklung (Fundraising), Personalmanagement, Informationsmanagement, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, Governance (Vorstandsangelegenheiten). Vorstandssitzungen werden nichtöffentlich abgehalten, obwohl schriftliche Protokolle, Berichte und Protokolle aus Gründen der Transparenz veröffentlicht werden können.

**Geschäftsführer**

Der Geschäftsführer, auch Koordinator, Chief Operating Officer oder CEO genannt, ist verantwortlich für die Gesamtrichtung, in die sich die NGO bewegt, und die Verantwortung für die Leitung der täglichen Aktivitäten der NGO. Der Exekutivdirektor ist auch Mitglied des Vorstands - in der Regel der Exekutivsekretär - und berichtet an den Vorstand.

Der Vorstand und der Geschäftsführende Direktor können von Beratern unterstützt werden. Diese Berater sind optional, aber nützlich, um ein gutes Image der NGO zu schaffen und ihren "Markennamen" zu verbessern, abgesehen von der fachlichen Beratung der NGO.

**Mitarbeiter**

Die Mitarbeiter einer NGO sind für das Tagesgeschäft und die Umsetzung der Programme und Projekte verantwortlich. Sie berichten an den Geschäftsführer, der insgesamt für die Aktivitäten der NGO verantwortlich ist. Die Mitarbeiter einer NGO lassen sich in drei Gruppen einteilen - sie sind für Aktivitäten im Zusammenhang mit der Verwaltung, der Öffentlichkeitsarbeit und den Programmen/Projekten zuständig.

## Erklärung der Gemeinnützigkeit

Die Gemeinnützigkeit ist in Deutschland in § 52 Abs. 1 AO gesetzlich definiert. 1 AO. Dort heißt es: "Eine Körperschaft verfolgt gemeinnützige Zwecke, wenn ihre Tätigkeit darauf gerichtet ist, die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern".

Gemeinnützige Zwecke gehören zu den steuerbegünstigten Zwecken:

- Körperschaftsteuer: Die Einkünfte sind bis zu einem Betrag von 35.000 € im Jahr steuerlich nicht abzugsfähig (§ 64 Abs. 3 AO). Übersteigen die Einkünfte diese Grenze, entfällt die Steuerbegünstigung, es sei denn, die Erzielung von Einkünften ist notwendigerweise Teil der gemeinnützigen Tätigkeit, in diesem Fall handelt es sich um einen sogenannten Zweckbetrieb. In der Praxis sind nur die in § 66 bis § 68 AO genannten Zweckbetriebe von Bedeutung, z.B. Krankenhäuser, Wohlfahrtseinrichtungen, Wissenschaft, Bildung und Kultur unter den jeweiligen besonderen Voraussetzungen.

- Umsatzbesteuerung: Wird die Körperschaft zur Verwirklichung ihrer gemeinnützigen Zwecke unternehmerisch tätig und sind die erbrachten Leistungen nicht nach § 4 UStG von der Umsatzsteuer befreit, unterliegen die Leistungen der Umsatzsteuer - steuerpflichtiger wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb - (zum ermäßigten Steuersatz siehe auch: § 12 Abs. 2 Nr. 8 UStG).

Viele gemeinnützige Organisationen in Deutschland sind zivilrechtlich als eingetragene oder nicht eingetragene Vereine organisiert, daneben gibt es Stiftungen, gemeinnützige Gesellschaften mit beschränkter Haftung (gGmbH) und - seltener - gemeinnützige Aktiengesellschaften, die nach ihrer Satzung ebenfalls gemeinnützigen Zwecken dienen können. Steuerbefreit sind nur Körperschaften, wozu auch Vereine ohne Rechtspersönlichkeit gehören, nicht aber Personengesellschaften wie die BGB-Gesellschaft. Seit 2000 können Spenden an Stiftungen in höherem Maße steuerlich geltend gemacht werden als Spenden an andere gemeinnützige Einrichtungen.

Gemeinnützige Einrichtungen sind solche, die von kirchlichen und freigemeinnützigen Wohlfahrtsverbänden, Kirchengemeinden, Stiftungen, Vereinen oder in neuerer Zeit zunehmend von gemeinnützigen GmbHs unterhalten werden. Gemeinnützige GmbHs werden seit Anfang der 90er Jahre zunehmend von natürlichen Personen gegründet. Das Engagement dieser Personen wird unter dem Begriff soziales Unternehmertum zusammengefasst.

**Voraussetzungen für die Anerkennung**

Für die Anerkennung als steuerbegünstigte Körperschaft müssen die folgenden Voraussetzungen erfüllt sein:

* + Die Körperschaft muss gemeinnützige, mildtätige oder kirchliche Zwecke verfolgen.
  + Der Zweck muss selbstlos, ausschließlich und unmittelbar verfolgt werden.
  + Alle Voraussetzungen für die Steuerbegünstigung müssen aus der Satzung ersichtlich sein. Aus der Satzung muss auch hervorgehen, auf welche Weise der Zweck verwirklicht werden soll.
  + Die Satzung muss eine Regelung enthalten, dass bei Auflösung oder Wegfall der steuerbegünstigten Zwecke das Vermögen der Körperschaft auch in Zukunft für steuerbegünstigte Zwecke verwendet wird.
  + Die tatsächliche Geschäftsführung muss mit der Satzung übereinstimmen (§ 59 AO).

Nach § 52 Abs. 2 AO sind u. a. folgende Zwecke als gemeinnützig anzuerkennen (unvollständige Aufzählung):

* + die Förderung von Wissenschaft und Forschung
  + die Förderung von Bildung und Erziehung
  + die Förderung von Kunst und Kultur
  + die Förderung der Völkerverständigung
  + die Förderung der Hilfe für politisch, rassisch oder religiös Verfolgte, für Flüchtlinge, Vertriebene, Aussiedler, Spätaussiedler und andere
  + die Förderung des Denkmalschutzes und der Bodendenkmalpflege
  + die Förderung des Naturschutzes und der Landschaftspflege
  + die Förderung der Heimatpflege und des Heimatkundeunterrichts
  + die Förderung des traditionellen Brauchtums (einschließlich Karneval, Fasching und Fastnacht)
  + die Förderung des Tierschutzes
  + die Förderung des Sports
  + die Förderung der Entwicklungszusammenarbeit
  + die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements für gemeinnützige, mildtätige und kirchliche Zwecke (seit 1. Januar 2007).

Bei der Gründung einer steuerbegünstigten Körperschaft ist es ratsam, die Satzung (Verein) bzw. den Gesellschaftsvertrag (GmbH) frühzeitig mit dem Finanzamt abzustimmen, um kostspielige erneute Hauptversammlungen zur Satzungsänderung zu vermeiden, wenn die bereits beschlossene Satzung nicht den Anforderungen der AO entspricht. Nach der Gründung kann beim Finanzamt ein Antrag auf Erlass eines Feststellungsbescheides nach § 60a AO gestellt werden. Dieser Bescheid bestätigt jedoch nur, dass die gesetzlichen Voraussetzungen für eine Steuerbefreiung erfüllt sind. Danach prüft das Finanzamt regelmäßig alle drei Jahre, ob die Grundsätze der Gemeinnützigkeit eingehalten wurden und erlässt dann einen Freistellungsbescheid (Anwendungserlass zu § 59 AO). Dieser berechtigt dann zur Ausstellung von Zuwendungsbestätigungen für maximal fünf Jahre. Aufgrund des Steuergeheimnisses erteilen die Finanzämter in Deutschland keine Auskunft über die Gemeinnützigkeit von Vereinen.

## Verpflichtungen der Verbände

Ein Stamm- oder Mindestkapital ist nicht erforderlich, allerdings sieht die Satzung in der Regel jährliche Mitgliedsbeiträge vor, da der e.V. im Allgemeinen keine gewerblichen Tätigkeiten ausüben darf.

Der eingetragene Verein muss einen Sitz in Deutschland haben. Mit der Eintragung erlangt der Verein Rechtspersönlichkeit. Der e.V. kann dann Träger von Rechten und Pflichten sein, in eigenem Namen handeln, im eigenen Namen klagen und verklagt werden und Vermögen einschließlich Grundbesitz besitzen. Die wirtschaftliche Betätigung ist jedoch in der Regel durch den nichtwirtschaftlichen Zweck des Vereins eingeschränkt.

**Registrierungspflichten**

Neben der erstmaligen Eintragung des Vereins sind weitere Eintragungen vor dem Vereinsregister und die Mitteilung von Änderungen an den bestehenden Angaben vorzunehmen. Die Handlungen, die in das Register eingetragen werden können, sind die folgenden: Jede Änderung der Satzung (Änderungen des Namens, der Adresse, der Zwecke und Aktivitäten, des territorialen Geltungsbereichs usw.), Änderungen des Leiters der Vertretungsorgane (Vorstand), die Eröffnung, Änderung und Schließung von Delegationen oder Niederlassungen, die Erklärung und der Widerruf der Bedingung der Gemeinnützigkeit, die Vereinigungen, die Verbände, Konföderationen oder Vereinigungen von Verbänden bilden oder integrieren, die Aufnahme und Trennung von Vereinigungen zu einer Föderation, Konföderation oder Vereinigung von Verbänden oder internationalen Einheiten, die Aussetzung, Auflösung oder der Austritt der Vereinigung und ihre Gründe, die Eröffnung und Schließung einer Delegation in Spanien von ausländischen Vereinigungen.

**Dokumentarische Verpflichtungen. Die Bücher der Verbände**

Sobald der Verein gegründet und registriert ist, muss der Verein eine Reihe von Unterlagen führen, die im Gesetz festgelegt sind. Die Assoziationen müssen haben:

* + Eine aktualisierte Liste der Gesellschafter.
  + Eine Buchhaltung, die es erlaubt, ein wahrheitsgetreues Bild des Vermögens, der Ergebnisse und der finanziellen Situation der Einheit sowie der durchgeführten Aktivitäten zu erhalten.
  + Ein Inventar der Vermögenswerte.
  + Ein Buch mit den Protokollen der Versammlungen ihrer leitenden und repräsentativen Organe (physisch), sie können jedoch auch auf dem Computer erstellt und ausgedruckt werden.
  + Wir können beobachten, wie das Gesetz streng genommen nur 1 Buch erwähnt: das Protokollbuch. Deshalb kann man heute sowohl für die Führung der Beziehungen der Gesellschafter als auch für die Buchführung Computerwerkzeuge verwenden.

Die Protokolle müssen einen Verweis auf die getroffenen Vereinbarungen enthalten, ihre Reihenfolge wird chronologisch sein, und wenn wir ein Blatt oder einen Teil davon ungeschrieben lassen, werden wir es löschen, um Anmerkungen zu vermeiden, die nicht auf die Entwicklung der Sitzungen reagieren.

**Rechenschaftspflichten**

Die Buchhaltung in Non-Profit-Organisationen ist nicht einheitlich geregelt und daher nicht leicht zu überblicken. Zunächst einmal gelten die Vorschriften für die jeweilige Rechtsform - Verein, Stiftung, GmbH -. Dann aber sind die besonderen Anforderungen des Gemeinnützigkeitsrechts zu berücksichtigen und zu erfüllen. Welche Buchführungspflichten sich daraus ergeben, erfahren Sie im Folgenden.

Vereine und Stiftungen sind nicht kraft ihrer Rechtsform Kaufleute. Die Pflicht zur Buchführung nach handelsrechtlichen Vorschriften trifft sie daher nur, wenn sie - ggf. nur bei bestimmten Tätigkeitsfeldern - Kaufmann im Sinne des § 1 Abs. 1 HGB sind (Ist-Kaufmann) oder wenn die Gesellschaft im Handelsregister eingetragen ist (Wahlkaufmann nach § 2 HGB). Der Status des Kaufmanns gilt jedoch regelmäßig nur für den wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb.

**Steuerliche Verpflichtungen/ Freistellungen**

Wenn eine Gemeinnützigkeit von den Steuerbehörden anerkannt wird, hat der eingetragene Verein Zugang zu einer Reihe von Steuererleichterungen und anderen Vorteilen. Die wichtigsten Erleichterungen und Vorteile sind wie folgt

1. Befreiung von der Körperschaftssteuer und der Gewerbesteuer;

2. Befreiung von der Grundsteuer; jedoch keine Befreiung von der Grunderwerbsteuer;

3. bestimmte Befreiungen von der Umsatzsteuer.

Wenn die Gemeinnützigkeit des eingetragenen Vereins von den Finanzbehörden anerkannt wird, können Mitgliedsbeiträge und Spenden sowie Zuwendungen und Nachlässe steuerfrei vereinnahmt werden, unabhängig von der Staatsangehörigkeit des Mitglieds/Spenders. Darüber hinaus sind Spenden an Nichtregierungsorganisationen steuerlich absetzbar, so dass Steuerzahler ermutigt werden, Teile ihres Einkommens an gemeinnützige Organisationen zu spenden.

Vereine werden rechtlich als Körperschaften mit Satzung betrachtet, die steuerpflichtig sind. Sie sind als juristische Personen definiert und kommen für verschiedene Steuerarten in Frage:

* Körperschaftssteuer (als Teil der Einkommenssteuer müssen Vereine entsprechend der jeweiligen Gesellschaftsform Körperschaftssteuer zahlen)

Körperschaftssteuer: <https://www.smartsteuer.de/online/lexikon/k/koerperschaftsteuer/>

* Gewerbesteuer (steuerfreie Umsatzgrenze von 35.000 Euro)

Gewerbesteuer: <https://www.smartsteuer.de/online/lexikon/g/gewerbesteuer/>

* Umsatzsteuer (nicht fällig bei Vereinen mit Kleinunternehmerregelung; fällig, wenn der Verein unternehmerisch tätig wird und dementsprechend Umsatzsteuer abführen muss; z. B. Verkauf von Vereinssatzungen, Eintrittsgelder bei Veranstaltungen, Vermietung von Räumen etc.)

Umsatzsteuer: <https://www.smartsteuer.de/online/lexikon/u/umsatzsteuer/>

* Lohnsteuer (nur wenn Mitarbeiter beschäftigt sind)

Lohnsteuer: <https://www.smartsteuer.de/online/lexikon/l/lohnsteuer/>

**Verpflichtung zur elektronischen Verbindung mit der Verwaltung**

Verbände erlangen Rechtspersönlichkeit, so dass sie elektronische Systeme verwenden müssen, um sowohl Registrierungsanträge als auch Anträge auf Gemeinnützigkeit zu stellen.

## Datenschutz

Die EU-Grundrechtecharta legt fest, dass EU-Bürger das Recht auf den Schutz ihrer persönlichen Daten haben. Die Datenschutzrichtlinie wurde in jedem EU-Land in die nationale Gesetzgebung umgesetzt. Das Gesetz regelt die Informationspflicht für alle Stellen, die personenbezogene Daten verwalten.

In Deutschland wird das Bundesdatenschutzgesetz neu gefasst. Mit dem EU-Datenschutz-Änderungs- und Umsetzungsgesetz wird das Bundesdatenschutzgesetz an die Anforderungen des europäischen Datenschutzrechts angepasst.

Kern des EU-Datenschutz-Änderungs- und Umsetzungsgesetzes ist die Neukonzeption des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG). Dieses gilt - wie das bisherige BDSG - sowohl für öffentliche Stellen des Bundes und des Landes (soweit nicht landesrechtliche Vorschriften Anwendung finden) als auch für nicht-öffentliche Stellen.

Das neu gefasste BDSG ergänzt ab dem 25. Mai 2018 die unmittelbar geltende Verordnung (EU) 2016/679 (Datenschutz-Grundverordnung) um die Bereiche, in denen die EU-Verordnung den Mitgliedsstaaten Spielraum lässt. Darüber hinaus setzt das BDSG wesentliche Teile der Richtlinie (EU) 2016/680 (Datenschutzrichtlinie Polizei und Justiz) um.

Link zum BDSG: <http://www.gesetze-im-internet.de/bdsg_2018/>

## Andere Ressourcen

Dieser Abschnitt enthält einige Websites, auf denen Sie Tipps und Dienstleistungen für NGOs finden.

In Deutschland gibt es keine offiziellen Dokumente oder Ressourcen, die als Leitfaden für die Gründung einer NGO herangezogen werden können. Dennoch gibt es einen Leitfaden zum Vereinsrecht. Unter folgendem Link finden Sie ihn:

<https://www.bmjv.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Leitfaden_Vereinsrecht.pdf?__blob=publicationFile&v=14>

# Fazit

Wie wir gezeigt haben, erfordert die Gründung einer NGO Vorbereitung. NGOs können Zuschüsse für die Finanzierung beantragen, die sie für ihre Programme und den täglichen Betrieb benötigen. Der steuerbefreite Status hilft Organisationen, sich für Zuschüsse zu qualifizieren und den legalen Betrieb aufzunehmen. Gemeinnützige Vereine sind auf freiwillige Vorstandsmitglieder, Buchhalter und Publizisten angewiesen, die an die Sache des Vereins glauben. Mitarbeiter wie Webdesigner und Steueranwälte beschleunigen den Gründungsprozess. Nach der Wahl eines Anliegens, der Bildung eines Teams und dem Verfassen eines Leitbildes besteht die Gründung einer NGO aus dem Verfassen von Verwaltungsdokumenten, dem Erstellen einer Website und dem Einreichen der notwendigen Papiere.

# Literatur

Advocates for International Development (2017): EU registration options for NGOs - Preparing UK-based NGOs for Brexit: A guide to establishing NGOs in Europe. On the internet:

<http://www.a4id.org/wp-content/uploads/2017/02/EU-registration-options-for-UK-NGOs-post-Brexit-FINAL-PDF-1.pdf>

Abenoza, S., Carreras, I., Sureda, M. 2015. *Colaboraciones ONG y empresa que transforman la sociedad*. Instituto de Innovación Social, ESADE. Consulted online 08/03/2021: <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/programa-esade-liderazgo-social-2015.pdf>

Binder-Aviles, H. 2012. *The NGO Handbook*. Bureau of International Information Programs, United States Department of State. Consulted online 30/1/2021:

<https://static.america.gov/uploads/sites/8/2016/05/The-NGO-Handbook_Handbook-Series_English_508.pdf>

Boyatzis, R.E.; McKee, A. (2006) *Liderazgo emocional*, Harvard Business School Press- Deusto, Barcelona.

Carreras, I., Leaverton, A., Sureda, M. 2009. *Leaders for social change. Characteristics and competencies of leadership in NGOs*. Instituto de Innovación Social, ESADE. Consulted online 28/01/2021:

<http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/Liderazgo_Social/Leaders_for_social_change.pdf>

Carreras, I., Iglesias, M., Sureda, M. 2011. *Liderazgo orientado a resultados en las ONG Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando*. Instituto de Innovación Social, ESADE. Consulted online 28/01/2021

<http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/2011-06_Liderazgo_Orientado_ONG_web.pdf>

Iglesias, M., Carreras, I. 2013*. La colaboración efectiva en las ONG. Alianzas estratégicas y redes*. Instituto de Innovación Social, ESADE. Consulted online 08/03/2021.

<https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/pwc-esade-colaboracion-efectiva-ong.pdf>

Intermon Oxfam. La labor de las ONG en la sociedad actual. Available from: <https://blog.oxfamintermon.org/la-labor-de-las-ong-en-la-sociedad-actual/>

Lewis, T. 2017. Financial management essentials. A handbook for NGOs. Mango (Management Accounting for Non-governmental Organisations). Available from: <https://www.humentum.org/sites/default/files/free_resources/G-FME-Handbook-web-version-Mar-18.pdf>

Osborne, T.; Gaebler, D. 1992. *Reinventing government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading MA: Addisson-Wesley.

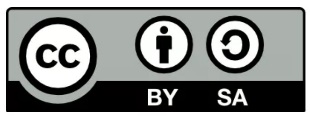
Rojas Juárez, J.R. 2017. *Guía de Asociaciones* 2ª Ed. Subdirección General de Asociaciones, Archivos y Documentación. Ministerio del Interior. Consulted online 08/03/2021 <http://www.interior.gob.es/documents/642012/1561394/Guia+de+asociaciones+2%C2%AA%20edici%C3%B3n.pdf/a9430605-9e36-4efb-8438-d9a5c7e253db>

Transparency International Germany e.V.. On the internet: <https://www.transparency.de/>.

**Anhang I. Vergleich der Verbandsanforderungen in den Projektländern**

Die Tabelle zeigt die Voraussetzungen zur Gründung eines Vereins in jedem Land der Projektpartnerschaft:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Spanien | Deutschland | Portugal | Romänien | Malta | Griechenland | Italien | Irland |
| Mindeste Personenanzahl | 3 | Um registriert zu werden, muss die Organisation mindestens 7 Mitglieder haben und wenn diese Zahl nach der Registrierung unter 3 fällt. | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | Ein einziges Mitglied. Mindestens zwei nicht verwandte Vorstands-mitglieder, die älter als 18 Jahre alt sind. |
| Rechts-persönlichkeit | Ja | Ja | Ja | Ja | Ja | Ja | - Ja, für anerkannte Verbände  - Nein, für nicht-anerkannte Verbände | Ja |
| Leitendes Organ | Versammlung (alle Mitglieder) | Versammlung (alle Mitglieder) | Versammlung (alle Mitglieder) | a) die General-versammlung;  b) der Vorstand;  c) der Zensor bzw. die Zensurkommission. | Versammlung (alle Mitglieder) | Versammlung (alle Mitglieder) | Versammlung (alle Mitglieder) | Die Gruppe der Verwalter, die als Vorstand gewählt werden. Die Regierung von Irland durch den Companies Act 2014. |
| Repräsentatives Organ | Vorstand oder Direktoren, die von der Versammlung unter den Mitgliedern gewählt werden. | Von der Versammlung gewählter Vorstand. | Von der Versammlung gewählter Vorstand. | a) die General-versammlung;  b) der Vorstand;  c) der Zensor bzw. die Zensurkommission. | Von der Versammlung gewählter Vorstand | Vorstand oder Direktoren, die von der Versammlung unter den Mitgliedern gewählt werden. | Der Vorstand, gewählt von der Versammlung  Der Präsident, gewählt von der Versammlung der Aktionäre. | Das Direktorium oder der Verwaltungsrat. |
| Ordentliche Sitzungen des Leitungsorgans | Mindestens 1 im Jahr | Mindestens 1 im Jahr | Mindestens 1 im Jahr | Mindestens 1 im Jahr | Mindestens 1 im Jahr | Mindestens 1 im Jahr | 1 im Jahr | Einmal pro Jahr, jedoch nicht mehr als 15 Monate seit der letzten Sitzung.. |
| Außer-ordentliche Sitzungen | Wann immer erforderlich | Wann immer erforderlich | Wann immer erforderlich | Wann immer erforderlich | Wann immer erforderlich | Wann immer erforderlich | Wann immer erforderlich | Nach Bedarf; wenn es für notwendig erachtet wird |
| Quorum für Sitzungen | Mindestens ein Drittel | Für einen satzungs-ändernden Beschluss ist eine Mehrheit von drei Vierteln der abgegebenen Stimmen erforderlich. Ein Beschluss zur Änderung des Zwecks des Vereins bedarf der Zustimmung aller Mitglieder. | Mindestens ein Drittel | It's not the case. | 50 % der gewählten Mitglieder + 1 | Mindestens ein Drittel | Gültige Beschlüsse bei der ersten Einberufung mindestens 1/2 der Mitglieder. Bei der zweiten Einberufung sind sie unabhängig von der Anzahl der Anwesenden gültig, wenn die Mehrheit der Stimmen der Anwesenden vorhanden ist. | In der schriftlichen Geschäfts-ordnung des leitenden Dokuments festgelegt. |
| Schritte vor der Registrierung der Erstellungs-vereinbarung | - Gründungs-versammlung  - Satzung der Stiftung  - Gründungs-protokoll | -Gründungs-protokoll  -Satzung  Es gibt keine Nenn- oder Mindestkapitalanforderung | -Gründungs-versammlung;  Gründungs-protokoll von der Sitzung;  -Wahl des Namens und der Bezeichnung und des Moduls der Statuen zur Genehmigung. | Abschluss der Vereins-satzung | -Gründungs-versammlung  - Satzung der Stiftung  - Gründungs-protokoll | -Gründungs-versammlung  - Satzung der Stiftung  - Gründungs-protokoll | - Gründungs-versammlung  - Definition der Ziele und Aufgaben  -Festlegung des Rechtsstatus: anerkannter oder nicht-anerkannter Verein  - Abfassung von Satzung und Statut (in Form einer öffentlichen Urkunde beim Notar, nur bei anerkannten Vereinen) | Bestimmen Sie den gemein-nützigen Zweck der NGO und dokumentieren Sie diesen im Protokoll der Stiftungsversammlung. |
| Registration | Nationales oder regionales Register, je nach Umfang der Aktion | Der Antrag auf Eintragung ist notariell zu beglaubigen und anschließend beim Amtsgericht am Sitz des Vereins einzureichen. | -Registrierung im portugiesischen Help Desk für öffentliche Dienstleistungen (online); oder  - Öffentliche Urkunde bei einem Notar (persönlich) | Eintragung in das Vereins- und Stiftungs-register bei der Geschäfts-stelle des Gerichts, in dessen Wahlbezirk sie ihren Sitz hat | Registrierung beim der Kommission für ehrenamtliche Arbeit | Landgericht | Anmeldung bei der italienischen Steuerbehörde  Antrag auf Erteilung der Steuernummer  Anerkennungsverfahren bei der Präfektur oder der zuständigen Region (nur für anerkannte Vereine) | Online über das Companies Registration Office http://core.cro.ie/ |
| Dokumentation zur Registrierung | - Antrags-formular  - 2 Exemplare des Gesellschafts-vertrages und des Gründungs-protokolls  -Identifikation der Projektträger  -Zahlung der Steuern | 1. Vom Vorstand unterzeichneter und von einem deutschen Notar beglaubigter Antrag auf Registrierung  2. Die von mindestens 7 Mitgliedern unterzeichnete Satzung  3. Ein Protokoll, das die Bestellung des Vorstandes durch die Gründungsmitglieder dokumentiert  (Die Anforderungen ändern sich jedoch je nach der von den NGOs gewählten Rechtsform) | Identifikations-dokument und Steuerzahler-karte (NIF) der gesetzlichen Vertreter;  Ausweis der juristischen Person oder e-Card-Zugangscode;  -Statuten;  -Protokolle der Beratungen der General-versammlung über die Satzung des Vereins;  -Protokoll über die Wahl und Einsetzung der gesetzlichen Vertreter | - Antrag an das Gericht, sachlich und rechtlich begründet;  - Nachweis über die Zahlung der gerichtlichen Stempel-gebühr in Höhe von 100 Lei  - Nachweis der Verfügbarkeit des Namens, gültig, ausgestellt vom Dienst für Kommuni-kation und Öffentlichkeits-arbeit im Justiz-ministerium;  - das Statut der Gesellschaft;  - Nachweis über das Anfangs-vermögen des Vereins - mindestens 200 Lei, erstellt durch einen Kontoauszug  - der Nachweis des Vereinssitzes durch einen Darlehens- oder Mietvertrag und einen gültigen Grundbuch-auszug;  - falls der zukünftige Sitz des Vereins in einer Eigentums-wohnung (Wohnblock) eingerichtet werden soll, sind zusätzlich erforderlich: die Zustimmung der Eigentümer-gemeinschaft sowie die Zustimmung der direkt betroffenen Nachbarn.  - Steuer-bescheinigungen der Gründungs-mitglieder;  - Erklärung der tatsächlichen Nutznießer;  - Kopie des Personalausweises eines jeden Gründungsmitglieds und des Zensors.  - CD / DVD mit den konstituierenden Dokumenten der Vereinigung im Word- und PDF-Format. | - Anmelde-formular  - Organ-isationsstatut  - Brief des Beschlusses  - Name der Organisation  - Adresse der Organisation  - Registrier-ungsnummer der Organisation (falls zutreffend)  - Namen und Ausweis-nummern der einzelnen Verwalter der Organisation | -Antrags-formular  - 4 Exemplare des Gesellschafts-vertrags und des Gründungs-protokolls  -Identifikation der Projektträger | - 2 Originalkopien des Gesellschaftsvertrags und der Satzung des Vereins mit Unterschrift  - Kopie des Personalausweises des Anmelders und des gesetzlichen Vertreters.  - Formular 69, ausgestellt von der Steuer-behörde und ordnungs-gemäß ausgefüllt  - Zahlung der Steuer (falls fällig) | Füllen Sie die folgenden Formulare aus  - Formular A1 - Gründung der Gesellschaft  Satzung einschließlich Memorandum of Association und Articles of Association |
| Zeit des Registers zum Antworten | 3 Monate | 2-3 Monate | 1 Monat (mit Registrierung im Online Public Help Desk) | 1 Monat | Nicht offengelegte Informationen | 2 Tage | Keine Information verfügbar | Ca. 5 Wochen vom Eingang der Einreichung bis zur Ausstellung der Unterlagen durch das Companies Registration Office. |
| Andere Verfahren nach der Registrierung | - Antrag auf Steuer-ID-Nummer  - Eintrag in andere spezifische Register (lokales Register, ONG-Register) | - Antrag auf Steuer-ID-Nummer  - Eintrag in andere spezifische Register | Beantragen Sie eine Steuer-ID-Nummer;  Benennen Sie einen Wirtschaftsprüfer (oder wählen Sie einen aus der verfügbaren Liste) | Eintragung in das Vereins- und Stiftungs-register | Erfüllen Sie die bei der Einschreibung vereinbarten Bedingungen | - Antrag auf Steuer-ID-Nummer  - Eintragung in ein Register der wirtschaft-lichen Eigentümer | - Beantragung der Umsatzsteuer-Identifikationsnummer und Eröffnung eines Bankkontos, bei gewerblicher Tätigkeit. | Halten Sie den Companies Act 2014 ein. |
| Voraus-setzungen für die Inanspruch-nahme von steuerlichen, wirtschaftlichen, administrativen und verfahrens-technischen Vorteilen | Erklärung des öffentlichen Nutzens | Gemeinnützig-keit des eingetragenen Vereins vom Finanzamt anerkannt  Erklärung des öffentlichen Nutzens | -Zulässig-keitsbescheinigung;  -Be-scheinigung des Gesellschafts-vertrags;  -Be-scheinigung der Satzung;  -Erklärung über die Aufnahme der Tätigkeit; | Eintragung in das Vereins- und Stiftungs-register | Registrierung bei der Kommission für ehrenamtliche Arbeit | Je nach Tätigkeit der NGO, die Eintragung in ein nationales oder regionales Register:  -Gründungs-protokoll  - Anmeldung  - Umsatz-steuer  - Beschluss der General-versammlung | Eintragung in das nationale Register des Dritten Sektors  Registrierung in nationalen Registern für Freiwilligen-arbeit und soziale Förderung |  |



1. Aktenzeichen WD 7 – 3000 - 243/14 vom 20.11.2014 - <https://www.bundestag.de/blob/412504/d8dc54b2c14ea05f7effec07d878c2e8/wd-7-243-14-pdf-data.pdf> [↑](#footnote-ref-1)
2. <https://www.bpb.de/geschichte/deutsche-einheit/lange-wege-der-deutschen-einheit/47178/engagement> [↑](#footnote-ref-2)
3. <https://www.regenwald-schuetzen.org/fileadmin/user_upload/pdf/Magazin/oroverde-magazin-2019-web.pdf> [↑](#footnote-ref-3)
4. <http://www.nordlicht-consultants.com/sites/default/files/discussions/nordlicht_ngo_branchenreport.pdf>

   <https://www.bundestag.de/resource/blob/412504/d8dc54b2c14ea05f7effec07d878c2e8/wd-7-243-14-pdf-data.pdf> [↑](#footnote-ref-4)
5. <https://www.crowdfunding.de/magazin/crowdfunding-fuer-ngos/> [↑](#footnote-ref-5)
6. <https://www.scheidtweiler-pr.de/csr-zusammenarbeit-von-unternehmen-und-ngo/> [↑](#footnote-ref-6)