

Michael Heuser
Tarek Abdelalem *Hrsg.*

Strategisches Management humanitärer NGOs



Strategisches Management humanitärer NGOs

Michael Heuser · Tarek Abdelalem
(Hrsg.)

Strategisches Management humanitärer NGOs

 Springer Gabler

Herausgeber
Michael Heuser
HLP Management Connex
Frankfurt am Main, Deutschland

Tarek Abdelalem
Islamic Relief Deutschland
Köln, Deutschland

ISBN 978-3-662-55748-8 ISBN 978-3-662-55749-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-55749-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Deutschland

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

Strategisches Management humanitärer NGOs – Die Professionalisierung nimmt zu

Der Sektor humanitärer Nichtregierungsorganisationen (NRO; Englisch: Non-Governmental Organisations, NGOs) gewinnt zunehmend an Bedeutung. Er ist aus unserer Welt nicht mehr wegzudenken – als Brücke zwischen Reich und Arm, als Stimme von Notleidenden und Bedürftigen in der Welt, als organisierte humanitäre Solidarität der Bessergestellten gegenüber Hungernden, Vertriebenen, Verfolgten. Seine Arbeit macht die Welt ein wenig besser, dient dem gegenseitigen Verständnis und fördert den Frieden.

Zugleich wachsen mit seiner zunehmenden Bedeutung auch Erwartungen und Ansprüche, die an den NGO-Sektor gestellt werden. Spender und Sponsoren verlangen einen untadeligen und effizienten Umgang mit ihren Geldern sowie regelmäßige Rechenschaft darüber; Bedürftige erhoffen sich schnelle und nachhaltige Unterstützung in der Not; die Öffentlichkeit erwartet bedingungslose Transparenz und politische Umsicht.

Im zunehmend härteren Wettbewerb um Aufmerksamkeit und Spendergunst können diejenigen humanitären Organisationen punkten, die Erwartungen und Ansprüche am besten bedienen; zugleich heben sie die Messlatte für sich selbst und alle anderen. Der Sektor der Solidarität und Unterstützung der Notleidenden und Bedürftigen entwickelt und erfordert zusätzlich zu seinen traditionellen Attributen – uneigennütziges Engagement, Handeln aus Überzeugung – auch solche Attribute, die man vorwiegend von kommerziellen Sektoren kennt: Effektivität in den strategischen Zielsetzungen, Effizienz in den Operationen, Transparenz gegenüber den Stakeholdern, Professionalität, Kunden- und Serviceorientierung.

Im Zuge dieser Entwicklungen treiben die Nichtregierungsorganisationen ihre Professionalisierung stetig voran: Vision und Strategische Planung, Kooperations- und Verbandsarbeit, Projektmanagement nach IPMA oder PMI, Personal- und Organisationsentwicklung, Globalisierung und multikulturelles Management, Emotionales Marketing und Rechenschaftsberichte sind mittlerweile geläufige Begriffe und Konzepte auch des humanitären Sektors.

Das vorgelegte Buch greift diese und weitere Konzepte auf und verbindet sie zu einem Gesamtbild des „Strategischen Managements humanitärer NGOs“. Seine Autorinnen und Autoren stehen durchwegs für eine moderne NGO-Arbeit. Sie kommen selbst aus dem Top-Management von NGOs oder begleiten es eng als Berater, auf staatlicher Seite, durch politische und Verbandsarbeit. Jeder an seiner Stelle, jede an ihrer Stelle treibt die Professionalisierung des humanitären NGO-Sektors weiter voran. Die Herausgeber sind sehr dankbar, diesen kompetenten Kreis zur Mitwirkung an diesem Buch gewonnen zu haben.

Michael Heuser, HLP Management Connex
Tarek Abdelalem, Islamic Relief Deutschland
Herausgeber

Inhaltsverzeichnis

Teil I Mission und Mandat: NGOs und Zivilgesellschaft

“Our Challenge is to Change the Climate of Humanitarian Work” – The Future Role of NGOs in Civil Societies	3
---	---

Hany El-Banna und Michael Heuser

Vielfalt als Stärke – Eine Systematik humanitärer Nichtregierungsorganisationen in Deutschland	15
---	----

Bodo von Borries

Handeln aus Überzeugung: Zur Bedeutung von Leitbild und Strategie humanitärer NGOs	33
---	----

Tarek Abdelalem

NGOs als Träger gesellschaftlicher Werte	51
---	----

Erich Lischek

Teil II Professionell wie Wirtschaftsunternehmen – und doch ganz anders

NGOs als internationale Konföderationen: Im Spannungsfeld zwischen nationalen und globalen Anforderungen	59
---	----

Marion Lieser

Strategieentwicklung bei internationalen Non-Profit-Organisationen am Beispiel von World Vision: Global und partnerschaftlich stark für Kinder	65
---	----

Christoph Waffenschmidt und Kathrin Sommer

Projektmanagement in internationalen humanitären Organisationen: Herausforderungen in einem dynamischen Umfeld	77
---	----

Karin Settele

Auf das Unerwartete vorbereitet sein – Reaktion auf einen Katastrophenfall am Beispiel des Taifun Haiyan in den Philippinen	95
Maike Röttger und Claudia Ulferts	
Teil III Markenführung und Non-Profit-Branding: Positionierung in den Spender-„märkten“	
Non-Profit Branding – Markenführung in Non-Profit-Organisationen	115
Fridolin Dietrich	
Non-Profit-Branding/Markenführung in Non-Profit-Organisationen – Praxisbeispiel Handicap International	123
Thomas Schiffelmann	
Marketing im Fundraising – Vertrieb ohne Produkte, Vertrieb mit Emotionen	133
Andreas Schiemenz	
Teil IV Der Umgang mit Geld: Finanzielle Transparenz und Kontrolle	
Kontroll- und Rechenschaftspflichten von Vorständen gemeinnütziger Körperschaften	153
Marcus Kreuzt	
Transparenz für Geldzuweisungen an gemeinnützige Organisationen durch Staatsanwälte und Richter in den Bundesländern – Eine Untersuchung im Auftrag des Deutschen Spendenrats in den Jahren 2014/2015 mit Aktualisierungen im Jahr 2016	167
Wolfgang Stückemann	
Teil V Professionelle Organisation, professionelle Mitarbeiter	
Kompetenzbasiertes Personalmanagement bei Islamic Relief Deutschland.	197
Mahmoud Almadhoun	
Konzeptionelle Ansätze einer humanitären NGO-Akademie in Deutschland	211
Michael Heuser	

**Teil VI Humanitäre NGOs in Kooperation – Miteinander,
mit staatlichen Organisationen, mit der Politik****Humanitäre Netzwerke – Erfolgreiche Kooperationsmodelle
in der humanitären Hilfe 227**

Manuela Roßbach

**Potenziale und Grenzen der Zusammenarbeit von staatlichen
und nichtstaatlichen Organisationen in Entwicklungspolitik
und internationaler Zusammenarbeit 245**

Hans-Joachim Preuß

**Grundsätze und Herausforderungen der
Zusammenarbeit des Bundesministeriums
für wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung (BMZ) mit der Zivilgesellschaft 259**

Bernhard Felmberg

Teil I

**Mission und Mandat: NGOs
und Zivilgesellschaft**

“Our Challenge is to Change the Climate of Humanitarian Work” – The Future Role of NGOs in Civil Societies

Hany El-Banna und Michael Heuser

Michael Heuser:

The rationale of humanitarian organisations in civil society is not limited to the humanitarian work itself; beyond that, it is about beliefs, values and culture. Their mission is not solely a humanitarian one. As part of the civil society, their mission is also to help the civil society find itself, its role in the world and its way into the future.

Hany El-Banna:

Civil society is like the air that a state breathes. A state without strong civil society organisations is a fragile state, even a failing state. This is the true value and the contribution of civil society organisations. Civil society and its organisations are the defence mechanism

Interview with Dr Hany El-Banna, Founder of Islamic Relief, The Humanitarian Forum, Muslim Charities Forum & Zakat House.

Editorial Interview Partner: Dr Michael Heuser, HLP Management Connex.

H. El-Banna (✉)

Founder of Islamic Relief, The Humanitarian Forum,
Muslim Charities Forum and Zakat House, London, UK

M. Heuser

HLP Management Connex, Hermannstraße 41, 60318 Frankfurt am Main, Deutschland

E-Mail: michael.heuser@hlp-connex.de

URL: <http://hlp-connex.de>

of any nation, country and state. As they work in the mountains, the valleys, the middle of the deserts, and at the boundaries and borders, with every citizen in the country, civil society discovers problems at their embryonic stage. They have the vision, the power, the speed and the ability to protect their country before the state responds. Whether through the church or the mosque or the synagogue or a community group, local communities and their civil society organisations are the first responders in any humanitarian catastrophe.

Michael Heuser:

Modern, future-oriented societies have three constituting sectors, each complementing the other: government, private, and civil society.

Hany El-Banna:

When talking to representatives of under-developed countries, I came to the conclusion that there are not only these three areas. The research and think-tank sector is a key but often overlooked part of civil society. In developed nations, such organisations are plentiful. They can serve as advisers to their own governments and to community leaders. Unfortunately, many poorer countries ignore the importance of research and thinking, or lack the resources to invest in them. Considering North African, Middle Eastern and Muslim countries in particular, one will not find think-tanks. These countries are far behind the research and thinking capacity they need. I am talking about any research—scientific, academic, corporate, social. Social research is not even on the agenda. Whilst the private sectors do not believe in research, the government does not invest in it. I am keen that research institutions, think-tanks and universities are recognised as vital and strategic civil society partners in tackling poverty and suffering.

Michael Heuser:

Civil society creates initiatives. It creates balance between different components of the social fabric of the country. It builds confidence in the state, the country and the nation because it works nationally and internationally.

Hany El-Banna:

Nationally, civil society and its organisations are like trustees. Internationally, it is comparable to ambassadors representing the state or the country in the international arena; they act as humanitarian ambassadors or social ambassadors. They can access areas that diplomatic ambassadors cannot reach. For example, I went to visit Iran and several places of religious significance there. Returning to Tehran, I breakfasted with the British Ambassador at his house. They told me, *Hany, you went to places I have not been to for three or four years. I can't move outside my office without having permission to go here and there and there.* So, who can go to these places? Oxfam can go, Save the Children can go, Islamic Relief can go ... but not the diplomatic ambassador. These humanitarian organisations find opportunities for their own countries. That's why most of the developed countries, particularly in the west and north, value the data that these organisations

bring back. This creates opportunities for investment or discovers threats coming from different parts of the world. The work of humanitarian organisations is incredibly valuable and vital.

Michael Heuser:

Civil society is not only a national phenomenon. There is also an international civil society in the sense that organisations act not only as ambassadors of their nations but also as ambassadors within an international mandate.

Hany El-Banna:

Here’s another example: For the Darfur case 2006 in Sudan, we were asked to meet with Kofi Annan, the then Secretary General of the United Nations. He wanted to learn how we felt about an intervention in Sudan, similar to previous events in Iraq. More than 30 organisations—one Muslim and the rest Western and non-Muslim, secular and non-secular—were present. Agreement that military intervention was needed to protect humanitarian activities was almost unanimous. We were the only voice to speak against this. We did not want to go outside the UN mandate. If you want to involve the military you must go through the process. What happened in Iraq—this was stated by Kofi Annan—has nothing to do with the UN. There was no mandate from the UN to go and fight in Iraq.

In this meeting Kofi Annan aimed to gain a second perspective. He wanted to listen to me maybe because I was the only black sheep in the room. With both of us being African, we had similar understandings of the culture—the African culture, the tribal culture. I told the other representatives, if you and your countries want to bomb Sudan, al-Baschir will stand up and say, I call for Jihad. He will find the tribes—Tuareg and most of the others coming from West Africa, South Africa, from East Africa—to fight in Sudan. I told them: You only see CNN, Fox News, BBC, you don’t see Al Jazeera, you don’t see the Arab news. You need to see the Arab news. Kofi Annan seemed to agree with what I was saying as he was nodding his head in approval. I was representing the other side of the coin. Which means “No, unless you have a mandate.” This is the role of civil society.

Michael Heuser:

It shows that civil society organisations are not only advisors to governments on a national level but also to powerful and influential institutions on an international level.

Hany El-Banna:

In under-developed countries, the civil society sector is not trusted. I gave written advice to an ambassador of one such nation to the UN in Geneva, asking why he didn’t make his office in Geneva a training hub for young volunteers from his country, so they could learn what others around the world are doing. I told him he wasn’t just an ambassador, he was also a catalyst.

This is a challenge because third-world governments look at civil society as a threat: “They teach us. They challenge us. They can become politicians.” No government on earth, no matter what—being rich, being strong—can govern its country alone.

Michael Heuser:

... which is also true for governments of developed countries and for international relations.

Hany El-Banna:

Yes, of course. In 2002, I had a discussion with the British Minister for International Development about Afghanistan and the fighting of the Taliban movement. I tried to show her that Taliban is not an organisation. Taliban is a culture. You cannot defeat culture with guns. If you really want to change Afghanistan you are not going to change it by just building some roads and some clinics and some schools. Proper long-term investment is required, because the change is in the generation to come. Government must understand that changing the mindset of hardliners takes a generation to go. Give me the money and I will name the countries to bring the Imams from. We have to create a culture to stand alongside Taliban culture. Both cultures shall co-exist or compete.

One of the problems with government, with every prime minister or president is that they want to change the whole world during their term of office. This is simply not feasible. There’s policy which a state has to decide on. The state! The state has to make a plan to be respected by the governor of the country. If you want to counter terrorism and extremism—give yourself at least ten years. You can’t do it overnight, no matter what religion you follow. You have to observe the speeches, in the mosques and the churches and the synagogues and the temples. You need a soft revolution. And this is the role of a civil society.

How old is Oxfam in Germany? How old is the Red Cross in Germany? And how old is the current government in Germany? The government may be ten, fifteen years old. To make a positive change you have to respect the wealth of knowledge in organisations such as the Red Cross and Oxfam. These organisations have existed for many decades, some even more than a hundred years.

Michael Heuser:

We have been talking about a balance between government, civil society, and private sector—the latter mainly represented by businesses.

Hany El-Banna:

Civil society has to prevent illegal relationships between government and business. It must prevent the business from sleeping in the government’s bed or the government from sleeping in the business’ bed. Globally, right now, multinational companies, not governments, govern the world. For their interests, governments change their decisions. Of course, we cannot generalise as many companies are honest. Some of them, however, are

window dressing, using CSR (“corporate social responsibility”) to put a superficial face on their business.

Nowadays, we see a new trend in the mandate of government funding. In the past, the money used to go to the specialised humanitarian organisations for emergency response and development. Now it goes to private companies who are efficient in doing development work as a business. The company might do this itself or hire a humanitarian organisation or a charitable organisation. This weakens civil society. It is about the big money, you see. If the money goes to private business to construct things, there’s no spirit in the society. You’re just getting a contractor to build houses.

Michael Heuser:

Let’s talk about the role of the humanitarian organisations in civil societies. You mentioned earlier that sometimes humanitarian NGOs can go where even ambassadors cannot go. They bring back information, and they probably also bring back sense and meaning to their own societies.

Hany El-Banna:

The humanitarian organisations are a part of the most powerful soft powers for their country. You have the media as a soft power. You have religion as a soft power. It’s all soft to talk about peace and safety and all the teachings of prophets. You have education as a soft power. You have culture and art and history. But the humanitarian movement is—next to the media—the most powerful soft power. It touches people’s emotions. Humanitarianism makes the news which fuels the media. It’s neck to neck, head to head with the media as a soft power.

Michael Heuser:

Humanitarian organisations have to look for partnerships to multiply their impact.

Hany El-Banna:

Yes. But never mix goals. Let me give you another example. During the Afghan war there was a political drive from the Western countries to knock down the Soviet Union. Humanitarian organisations, particularly from Muslim countries, were used to do so. They allowed the Mujahadeen to come to Europe and America to raise funds for non-humanitarian projects. The governments mixed up the cards of the humanitarian response because there were political interests in this area. Soon the war was over. After that came the Taliban and Al-Qaida. Never mix politics or non-humanitarian activity with humanitarian activity. If you ask me ... Syria is another replica of Afghanistan.

Michael Heuser:

Coming to the religious mission of humanitarian organisations like Islamic Relief or comparable Christian organisations: You’d say that they have to stick strictly to their humanitarian mandate to serve people in need and in humanitarian operations. Even if

they see themselves with a religious mandate in their country of origin, in the country where they collect the money.

Hany El-Banna:

Why should you keep painting your values as an Islamic or Christian? For me, converting vulnerable, marginalised refugees or displaced families is a crime against humanity. My role as a humanitarian is to empower those people. When they like me, when they love me, they respect me as a Muslim or Christian, they might follow me or they might say I become a friend to you. Why should they convert? Jesus would not be happy with me, Mohammed would not be happy with me. In the teaching of Islam, Allah said, do not compel anybody to believe. There is no compulsion in religion. For example, you want to help Simone, a committed Christian needing help. It is up to Simone to decide whether she wants to become a Muslim or not. Or to become a Christian or not. She doesn't need to be converted. To me, this fact is undisputable.

If you are a religious organisation, so be it. If you are a converting organisation or proselytising organisation, so be it. If you are an Islamic organisation, declare it. If you are a humanitarian organisation and you want to help people, declare it. If your intention is to build churches, take this as your role. Be clear about it. Currently, the visions of all people are blurry. They cannot see the black from the white. And you are hitting them in the humanitarian field by putting your organisation in the grey area.

You cannot just give a statement: I am a Muslim, I am a Christian. So what? Tell me what you do to help this man or this woman or this child to protect their dignity, preserve their rights and help them to have a peaceful and safe life without compelling them to do something that they don't believe in.

I'm with a Muslim organization and have a program for Ramadan. I'm a Christian and have a program for Christmas or for Thanksgiving or Easter. Why are people giving me money during Christmas? Is it to feed people? Is it to help people? Is it to build their country, their society? Or to convert them? Whether Christian or Muslim, it has to be very clear what is the organisation's true mission.

Michael Heuser:

Humanitarian NGOs have a twofold humanitarian mandate: on one hand serving vulnerable people, and on the other hand serving the donors. Maybe the giving side is an even more important role of NGOs in civil societies. Giving is creating, shaping civil society.

Hany El-Banna:

It's my role to educate my donor. Once, I wanted to build a school in Albania. I met the Minister of Islamic Affairs in Qatar. I gave him the plan and he transferred \$1 million for the project. For nearly a year, we failed to find land in Tirana which could be owned by Islamic Relief. So I took the cheque and travelled to our donor, to Doha. Despite his evident confusion, I returned the money he had given to me telling him that we had been

unable to buy land. He didn't take it for granted that I returned the money. He said, you are the only one to return money to us. This happens when you go and talk with the donor. We call it donor education.

We were working in Chechnya, but at the same time had a big problem in post-war Bosnia, where nobody would fund Islamic Relief to build houses for vulnerable people. Additionally, we were needed to deliver a big project of 2 or 3 million dollars to return refugees to their homes. I travelled from London to Cairo to meet with a donor, a woman from Egypt, a millionaire. I sat down with her for an hour. I told her that everybody was donating money to Chechnya because it was on the news. A strategic woman with a vision, I encouraged her to put her money where it was most needed. And she switched \$500,000 from Chechnya to Bosnia to build houses. The following year she donated another quarter of a million dollars.

Michael Heuser:

What is the role of the humanitarian organization in contrast to the role of the people themselves?

Hany El-Banna:

Why should I build five mosques? Because the traditions say so? The prophet said so? As a matter of fact, traditions don't say: Build five mosques, and no schools, and no market and no health clinic and no training facilities ... Empower the people and let them build a mosque. If some people cannot have clean water supply or cannot develop the land for agriculture, if they don't have a market or school for education—would the prophet come and tell you build a mosque first? Here is your role. We need to send messages to our donors. Locally, here in Germany. It's about educating donors.

Michael Heuser:

It is individual education. You say to them it doesn't make sense to spend your money in Chechnya. Better to give it to help in Bosnia. In front, you have a person who would like to donate. But as humanitarian NGO in Germany, you also have a mandate to shape society in general, and to add a dimension to the society that would not be there if there were no humanitarian organisations.

Hany El-Banna:

When we started in the UK in the 80s some Muslim donors did not know what Kurban means. Some of them said, you do it once in a lifetime. Like the Hadj. I said, who told you this? We started to educate them. We went from 600 animals donated to about 20,000. If you look how many organisations now raise funds for Kurban in the UK, you will find that the Muslim organisations might have raised 200,000–300,000 animals. Within a 30-year process of education, we started small and grew big. It takes time to educate the community.

Michael Heuser:

The elder generation is giving the leadership to the next generation. Another education challenge?

Hany El-Banna:

When we started, it was the traditional way: I have to give the money, hand to hand. Now we do it electronically. We use social media to catch young donors' interest. One of the big challenges here in Germany and in Europe more broadly is that the typical donor is middle-aged and older. You have to understand the dynamics. You have to change and switch to the culture of the donor. Yes, another process of education.

Let me tell you something. There are organisations out there promising zero administration costs. I say they are liars. Even if some donors give you the admin costs. The only place where you have zero overheads and you spend no money, no effort, is heaven. I have to educate my donors. No international organisation will spend less than 15% of the budget on overheads. If they tell you less, then they are lying.

Islamic Relief used to get 60 or 70 million dollars from the UN World Food Programme (WFP) to fund development projects and give cash to Syrian refugees in Lebanon. In the last years, WFP switched to wiring the money directly to beneficiaries. They said we don't need your service. Where can you recover the 60 million? Nokia lost its company because it was not adapting itself. Microsoft adapted itself and overtook the competitor.

So if you don't adapt, if you are not on the train, you will be left behind. If you are not on the ship, you cannot cross the sea.

Michael Heuser:

To summarise ... We have the first task, the strategic education of society concerning the way people donate nowadays. It's not cash on the table. Sometimes it is only a quick reaction. You may see a QR code in the street and spontaneously decide to donate 5 EUR. There is a gentle but continuous change in how societies want to donate to help vulnerable people.

The second is religious education. When you tell me that Islamic Relief started in England, there were just 600 animals for Kurban, but now there are 20,000 raised—and across the entire Islamic community, perhaps 300,000—is that a kind of religious-charitable revival?

And we can see a third dimension. A country, a state, a government does not exist from its own right but gets its mandate to exist from deeper roots.

Hany El-Banna:

Definitely. The history, the culture, the values. They are carried and continuously developed—by religion, by philosophy, by organisations like churches and also like humanitarian NGOs. For example, humanitarian organisations like Oxfam or Islamic Relief do not only transfer money or information—they also transfer sense and meaning. This is a third

task for NGOs. Governments have to understand the role and the true value of projects that the humanitarian organisations and others are delivering abroad.

Michael Heuser:

If there are hundreds of NGOs in England, there’s a lot of competition between the NGOs. You have to fight to keep your position and to develop your own organization. This could mean that the contribution of NGOs to the civil society also goes through the competition of the best ideas, of the most efficient ways to fulfil their mandate and so on. There is also a competition of meanings, of convictions, of philosophies, of *Weltanschauungen*. It could mean that the NGO community must educate civil society through the competition of their ideologies, too.

Hany El-Banna:

Absolutely. Values and culture are cross-cutting. There is a new development ... you have a duty as an organisation to help the donor. You have an obligation, because you have the resources.

You have the duty in educating others about the problem. In educating the donor and telling them where their money can have greatest impact. You have the duty to encourage them to become a volunteer, and to develop them as a person as well. We need these friends as associates, as supporters. You have to give back to society. If you have a piece of land and you don’t invest in the land, it will become a desert. You took it when it was very fertile but you neglected it. And instead, your neighbour developed it. It produces mangos, bananas, grass, maybe vegetables, but your land is lost because you ignored it.

A good man was walking, and he heard the sky mentioning the name of another good man. And the the sky was saying to the cloud, go and water his land. This man walking passed by 3, 4 plots of land, but saw no rain. Eventually, he found the cloud pouring its rain on the lands of a stranger. He found the man there, he called him by his name. How do you know my name? He told him, I heard your name mentioned by the sky to the cloud ... to water your land. Who are you? He said, I divide the produce from my land into three. One for my family because I have to feed them. One for my lord because I have to help his people. And one for the land because I have to invest in it. The good man knows his duties: my family, my lord, my land.

The organisation must invest in its people, it has to produce new ideas, new challenges. Education is good but you have to invest in your land. You can’t be generous enough—the Lord gave you more. *I created you from nothing. You give me 30%, I give you 60%. You give me one, I give you two. You give me two, I give you four. You give me four, I give you eight.* And so on. You will never become more generous than the Lord. Seeds are not an invention of the people of the 21st century. You find this in the teaching of Jesus. Put it like this: Jesus was a social worker, and Mohammed was a social worker.

Michael Heuser:

This brings us to our last topic, the interdependence of humanitarian NGOs in civil society, the competition between them and their striving to survive in this tough climate. This makes them innovate. This makes them re-think themselves. This makes them re-position themselves. Competition between humanitarian NGOs helps the entire humanitarian sector to develop. It keeps it dynamic, future-orientated and focused on the donors, as well as on vulnerable people, on the things they do, on the value they create. How does this fierce competition also contribute to the development of the civil society? Does it contribute or does it harm civil society?

Hany El-Banna:

31 years ago, we started Islamic Relief as a humanitarian response organisation. Humanitarian response is based on emotion. Then, ten years ago we started talking about social movement. And social movement will never be based on emotion.

We must make a domestic program for the people here. Whether they are German, African, Asian or wherever they may come from. They are living here and they want something for the social program. If you are standing on a shaky ground you will never be able to build a skyscraper.

We talked about a different dimension. The Humanitarian Forum came out of it. The Muslim Charities Forum came out of it. The Muslim Charities Forum is fighting to bring the Muslim charities to one table, to have a collective voice. This was not there 30 years ago. This is a positive development, to protect not only Islamic Relief but also the whole sector and the community which nurtures the whole sector. This is development. In the past, we were cutting one another's throats, figuratively speaking. In the older days with the UN, I was one of those asking Muslims to come to the UN and listen to the discussions. Now we are sitting to talk to one another. You have to look at the progress from a positive perspective. The climate change of humanitarian work takes years. Tomorrow, I'm travelling to Kuwait to speak on the high-level panel with the Under Secretary of the UN and the Organisation of Islamic Conference on cooperation and work in Afghanistan. It took me 31 years to secure this opportunity.

Each ad hoc crisis intervention is, at the same time, sowing seeds. If you are aware that crisis intervention is also a long-term intervention, then you can sow right seeds and help society grow.

Don't tell me you are going to have the date tree to bear date fruits in six months. Or a mango in three. Our challenge now is to change the climate. And we are already changing positively. In the past, big Western organisations did not listen to the small ones. Maybe we are only now sowing, and we have to be aware that it takes 5 years, 6 years, 10 years until we see the fruit of that. The future for humanitarianism and civil society looks more innovative, more collaborative, more sustainable than ever before—and it is exciting to be playing a part in that change.

Dr Hany El-Banna is the founder of Islamic Relief, one of the largest Western-based international Muslim relief and development NGO. He is also founder and chairman of various charitable organisations including The Humanitarian Forum which seeks to foster partnerships and closer co-operation among the humanitarian and charitable organisations from Muslim countries and their Western counterparts; The Muslim Charities Forum (MCF) which aims to act as an umbrella for the Muslim charitable sector in the UK; Zakat House (based on the fourth pillar of Islam, Zakat) which offers support and guidance to small charities around the UK. Dr El-Banna is a member of the Three Faiths Forum (UK) and was selected to be a member in West-Islamic World Dialogue Council of 100 Leaders group which is part of the World Economic Forum.

In 2004, Dr El-Banna was awarded the Order of the British Empire by Queen Elizabeth II for services rendered to the community. In the same year Dr El-Banna also received the Ibn Khaldun Award for Excellence in Promoting Understanding between Global Cultures and Faiths (UK), and the Egyptian Medical Syndicate awarded him for his services to humanity and medicine. In 2005, he received the Kashmiri and Pakistani Professional Association Award, and in 2006, he was awarded the Asian Jewel Lifetime Achievement Award. Acknowledging his worldwide work and influence, the UK Muslim Power 100 awarded him, in 2007, with their lifetime achievement award, and the University of Birmingham awarded him an honorary doctorate. In 2010 he was awarded the Lifetime Achievement Award at the Global Peace and Unity Event.

Dr Michael Heuser teaches International Management and Project Management at Fachhochschule der Wirtschaft (FHDW), one of the first private universities in Germany. In addition, he is managing partner of the consulting network HLP Management Connex in Frankfurt/Main where he is a consultant to international corporations as well as NGOs. His areas of expertise lie in the fields of strategy, organizational development and change, and strategic human resources management. Additionally, he supports executives, managers and project leaders as a business coach. Michael Heuser has longtime experience in the senior management of international companies (Deutsche Lufthansa, Deutsche Telekom, T-Systems). He undertook teaching as well as consulting assignments in North America, Asia and the Gulf region.

Vielfalt als Stärke – Eine Systematik humanitärer Nichtregierungsorganisationen in Deutschland

Bodo von Borries

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Panorama	16
2	Entwicklung humanitärer NRO in Deutschland	17
2.1	Impulse und Identitäten	17
2.2	Stationen des Wachstums	19
3	Systematik humanitärer NRO in Deutschland	23
3.1	Die deutsche NRO-Landschaft: Es dominieren mittlere und kleinere Akteure	23
3.2	Finanzierungsbasis und politische Unabhängigkeit – ein kurzer Blick auf die Unterschiede	25
3.3	Gibt es ein gemeinsames inhaltliches Profil deutscher humanitärer NRO?	27
3.4	Schnelligkeit oder längerer Atem?	28
3.5	Und die lokalen Partner?	29
4	Herausforderungen für den NRO-Sektor in Deutschland	30
	Literatur (zitiert und weiterführend)	31

B. von Borries (✉)

VENRO Verband Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe, Stresemannstr. 72, 10963 Berlin, Deutschland

E-Mail: b.borries@venro.org

URL: <http://www.venro.org>

Zusammenfassung

Die Vielfalt eines Systems gilt als eine Stärke und Ausweis von Überlebensfähigkeit. In der Welt der Humanitären Hilfe gibt es gegensätzliche Tendenzen: Einerseits Druck auf weitere Professionalisierung und die Konzentration von Finanzmitteln. Andererseits und zugleich wird seit dem humanitären Weltgipfel (World Humanitarian Summit 2016 in Istanbul) die Lokalisierung von Humanitärer Hilfe mit kleinen Organisationen in Krisengebieten gefordert. In diesem Kontext müssen sich auch deutsche humanitäre Nichtregierungsorganisationen (NRO; Englisch: Non-Governmental Organisations, NGOs) neu aufstellen. Der Artikel erstellt eine Systematik der NRO in Deutschland vor dem Hintergrund der Herausforderungen. Am Ende werden strategische Fragen formuliert, die sich aktuell in der deutschen Akteurslandschaft stellen.

1 Einleitung und Panorama

Deutschland verfügt heute – auch im Vergleich zu seinen europäischen Nachbarn – über eine sehr vielfältige zivilgesellschaftliche Landschaft in der humanitären Hilfe. Der Artikel bietet eine Übersicht über Entstehung und Eigenheiten humanitärer Nichtregierungsorganisationen (NRO) in Deutschland. NRO sind unabhängige, nicht gewinnorientierte Organisationen oder Verbände aus der Zivilgesellschaft, die ein Mindestmaß an interner Transparenz und demokratischer Entscheidungsfindung aufweisen. In Deutschland nehmen sie zu 90 % die Rechtsform eines Vereins und zu einem geringen Anteil den einer Stiftung oder gemeinnützigen GmbH ein.

Humanitäre Hilfe ist kein geschützter Begriff, und eine weltweit anerkannte Definition existiert nicht. Lieser schlägt ein breites Verständnis vor:

Humanitäre Hilfe richtet sich an die Menschen, die durch Katastrophen in Not geraten sind, unabhängig von ihrer ethnischen, religiösen und politischen Zugehörigkeit und allein nach dem Maß ihrer Not. Sie hat zum Ziel, Leben zu retten, menschliches Leid zu lindern, die Würde der Betroffenen zu wahren und ihnen zur Wiederherstellung ihrer Lebensgrundlagen zu verhelfen. Sie ist geleitet von den humanitären Prinzipien der Menschlichkeit, Unparteilichkeit, Neutralität und Unabhängigkeit ... (Lieser 2014, S. 13).

Dieser breiten Sichtweise wird in diesem Artikel gefolgt. Die Begriffe „humanitäre Hilfe“ und „Katastrophenhilfe“ werden in den Mandaten und Selbstdarstellungen der NRO häufig nicht unterschieden.

Eine Darstellung der Entstehungsprozesse, Impulse und der Motivationen im ersten Teil zeigt sehr unterschiedliche Ausgangspunkte, die die Identitäten und Ziele der Organisationen prägen. Im zweiten Teil wird die heutige Landschaft humanitärer NRO in Deutschland genauer untersucht. Da die humanitären NRO in Deutschland fast ausschließlich über „gemischte Mandate“ verfügen – also Aufgaben der humanitären Hilfe und Entwicklungszusammenarbeit (EZ) unter einem organisatorischen Dach vereinen –, ist die Zahl rein humanitärer NRO in Deutschland gering. Es kann deshalb nach den

Schwerpunkten gewichtet werden – ist die humanitäre Hilfe Ausgangspunkt und die EZ die Fortsetzung im Sinne der Nachhaltigkeit, oder war die EZ der Ausgangspunkt und reagieren NRO auf einen humanitären Bedarf vor Ort? Als weitere Kriterien zur Einordnung dienen die Größe, Finanzierungsgrundlage, Schwerpunkte bei Sektoren oder Zielgruppen sowie bei Strukturen vor Ort beziehungsweise der Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen. Es wird belegt, dass die Akteursvielfalt eine Stärke des „humanitären Systems“ in Deutschland und für die humanitäre Antwort weltweit ist.

Zum Abschluss werden die Herausforderungen beschrieben, die sich aus dieser Vielfalt und unterschiedlichen Stärken ergeben. Steigender humanitärer Bedarf, wachsende finanzielle Mittel und steigende Anforderungen an nationale wie internationale Vernetzung fördern einen Konzentrationsprozess. Gerade kleine und mittlere Organisationen geraten hier unter Druck. Die Kernherausforderungen bei einem wachsenden Konkurrenzdruck bestehen darin, die eigene Qualität der Arbeit zu erhöhen, dabei eigene Schwerpunkte sichtbar werden zu lassen, die Innovationsbereitschaft aufrechtzuhalten und sich selbstbewusst an der Diskussion um die weitere Gestaltung des gesamten humanitären Systems zu beteiligen.

Die Herausforderungen sind im Rahmen des Humanitären Weltgipfels (World Humanitarian Summit, WHS), der im Mai 2016 in Istanbul einen vorläufigen Höhepunkt fand, breit diskutiert worden. Der Prozess des WHS hat Reformthemen der humanitären Hilfe für die folgenden Jahre und Jahrzehnte vorgegeben. Auch für deutsche humanitäre Akteure werden diese eine Orientierung bilden.

2 Entwicklung humanitärer NRO in Deutschland

Die Vielfalt humanitärer NRO beruht zu einem großen Teil auf unterschiedlichen Gründungskontexten und Identitäten, die heute noch als Orientierung dienen. Gleichzeitig haben NRO auf große Krisen und politischen Entwicklungen sehr unterschiedlich reagiert.

2.1 Impulse und Identitäten

Die Entwicklung deutscher humanitärer Organisationen nahm in vielen Bereichen Impulse aus französisch- oder englischsprachigen Ländern auf. Dies gilt vor allem für die Entstehung der humanitären Bewegung im heutigen Sinne und die Bildung der ersten Vorläuferorganisation des Deutschen Roten Kreuzes in den 1860er Jahren. Henri Dunant hatte 1863 unter dem Eindruck der Schlacht zu Solferino zur Gründung einer nationalen Hilfsgesellschaft für Verwundete in Kriegssituationen aufgerufen. Mit dem Aufbau eines Dachverbandes von Rotkreuz-Gesellschaften 1869 entstand der erste nationale humanitäre Akteur in Deutschland.

Wichtige Anstöße für die Entstehung neuer humanitärer Organisationen kamen nach Ende des ersten und zweiten Weltkrieges. Das millionenfachen Leiden und Sterben breiter Bevölkerungsgruppen während der Kriege und die Flüchtlingsbewegungen unmittelbar nach Kriegsende erzeugten bei Einzelpersonen und Gruppen den Impuls zum Handeln. In diesem Kontext entstanden vor allem im angelsächsischen Raum große, international tätige NRO, die bei Gründung stark von einer humanitären Motivation getragen wurden. Europa und Deutschland war für die internationalen Organisationen zu dieser Zeit das wichtigste Projektgebiet. Save the Children entstand 1919 nach dem ersten Weltkrieg in Großbritannien als Reaktion auf die Blockade von Hilfslieferungen an Deutschland. Öffentlicher Widerstand gegen Hilfe „an den Feind“ musste überwunden werden. Oxfam wurde 1942 aus ähnlichen Gründen gegründet, um entgegen dem Willen der englischen Regierung Hilfe im von Nazi-Deutschland besetzten Griechenland leisten zu können. CARE wiederum entstand in der unmittelbaren Nachkriegszeit in den USA, um der Zivilbevölkerung Nachkriegseuropas Schutz und Unterstützung zukommen zu lassen.

Erst sehr viel später gründeten sich deutsche Sektionen dieser internationalen NRO, die ersten waren CARE im Jahr 1971, World Vision 1979, Plan International 1989, Oxfam 1995, Plan International 1996 und Save the Children 2004. Die Faktoren, die zur Gründung deutscher Sektionen beitrugen, waren die wachsende politische Bedeutung Deutschlands als humanitärer und entwicklungspolitischer Akteur, der interessante Spendenmarkt und die Anforderung an NRO, sich als globale Akteure in möglichst vielen Staaten zu verankern.

Aber es gab auch Impulse für humanitär motivierte Gründungen aus dem deutschen Raum, die in anderen Ländern aufgenommen wurden. So wurde die erste nationale Caritas-Vereinigung 1897 in Deutschland gegründet. Es folgten weitere Sektionen in Österreich, der Schweiz und den USA. Humanitäre Hilfe im Ausland wurde erst 1959 Teil des Caritas-Auftrags in Deutschland. Noch ein paar Jahre früher begann der Gründungsprozess der späteren Diakonie Katastrophenhilfe. Aus der bewegenden Erfahrung, als Deutsche Hilfsbereitschaft nach Ende des zweiten Weltkrieges erfuhren, wuchs die Motivation, selber Menschen in Notsituationen weltweit zu unterstützen und die Solidarität zurückzugeben. Caritas International, die Diakonie Katastrophenhilfe und das Deutsche Rote Kreuz gehörten zu den ersten NRO in Deutschland, die weltweite humanitäre Hilfe leisteten. Lange Jahre waren die drei das sichtbare „Dreigestirn“ der deutschen humanitären Hilfe, das sich in aktuellen Katastrophen an die Öffentlichkeit wandte.

Als „älteste humanitäre NRO“ der Welt bezeichnet sich manchmal in Selbstdarstellungen der Malteserorden. Er wurde im Jahr 1099 als Orden vom Hospital des Heiligen Johannes zu Jerusalem ursprünglich zur Pflege kranker Pilger gegründet. Nach jahrhundertelanger wechselvoller Geschichte als Hospital- und Ritterorden kam es in Deutschland 1953 zur Gründung des Malteser Hilfsdienstes. Mit der Hilfe für ungarische Flüchtlinge 1956 begann die internationale Arbeit. Erst im Jahr 2005 wurde formell Malteser International als das Hilfswerk von derzeit 27 Assoziationen und Prioraten des

Malteserordens begründet. Die protestantische Schwestergesellschaft der Johanniter entstand 1952 mit der Gründung der Johanniter Unfallhilfe und später dem Fachbereich für humanitäre Auslandshilfe.

Eine weitere Strömung für eine internationale humanitäre Hilfe entsprang der nationalen Arbeitsbewegung. Diesem Umfeld ist die Gründung des Arbeiter-Samariter-Bundes (seit 1884 als lokale Initiativen, 1909 Gründung der ersten nationalen Gesellschaft) und der Arbeiterwohlfahrt (im Jahr 1919) zu verdanken. Beide Verbände etablierten sich als Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege und nahmen später eine internationale humanitäre Arbeit auf.

2.2 Stationen des Wachstums

Wichtige Herausforderungen und Anstöße für die Entwicklung des humanitären Sektors in Deutschland waren politische und gesellschaftliche Umbrüche einerseits und große humanitäre Katastrophen andererseits. Hier müssen der Dekolonisierungskampf, der Konflikt in Biafra, die 68er-Bewegung und der Vietnamkrieg, die Hungersnot in Äthiopien, die deutsche Wiedervereinigung und die Auflösung des Ost-West-Gegensatzes, die Balkan-Kriege, der Genozid in Ruanda, der Tsunami 2004, das Erdbeben in Haiti und schließlich der Syrien-Konflikt hervorgehoben werden.

Der beginnende Dekolonisierungskampf in Afrika Ende der 1950er und Anfang der 1960er Jahre löste einige wichtige NRO-Gründungen aus. In dieser Zeit wurde die Rolle ehemaliger Kolonialmächte als Akteure von Entwicklung (verstanden als Modernisierung) diskutiert. Die „Freedom from Hunger Campaign“ zur Bekämpfung des weltweiten Hungers führte 1962 auf Initiative von Bundespräsident Lübke zur Gründung der Welthungerhilfe. Die Gründungsidee wäre aus heutiger Sicht vielleicht als „politische Nothilfe“ zu bezeichnen. Als zentrale Idee entwickelte sich Hilfe zur Selbsthilfe. Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Hilfe sind bis heute bei der Welthungerhilfe zwei fast gleichstarke Standbeine.

Der Sezessionskonflikt in Nigeria um die Provinz Biafra bedeutete angesichts des Ausmaßes der hungernden und von Gewalt bedrohten Menschen, aber auch angesichts der Medienpräsenz einen Mobilisierungsschub für die noch überschaubare humanitäre Gemeinschaft in Deutschland. Kurzfristig wurden z. B. von der Diakonie eigene Hilfsflüge mit großen Mengen Nahrungsmitteln organisiert. Die Befassung mit der eigenen Rolle aufgrund einer drohenden Instrumentalisierung humanitärer Hilfe setzten erst später ein.

Der Einfluss der 1968er-Bewegung und die Ablehnung des Vietnamkriegs brachten auch in Deutschland neue Impulse. In die 1960er Jahre fallen auch der Ursprung von NROs, die eher einem developmentpolitischen Bereich zuzuordnen sind, wie terre des hommes. Die Organisation wurde 1960 vor dem Hintergrund des Algerien-Kriegs in der Schweiz gegründet. 1967 entstand die deutsche Sektion, die als erste Maßnahme ein humanitäres Programm zur Behandlung von verletzten Kindern oder Kriegswaisen

aus Vietnam in Deutschland aufsetzte. Engagierte Menschen ergriffen die Initiative und organisierten Hilfe, die aus heutiger Sicht als „Abenteuer“ anmutet. Dabei verbanden sich politische Motive und Solidarität mit dem Bedürfnis nach konkretem Handeln.

Einen ähnlichen Hintergrund hat Medico International. Medico wurde ebenfalls 1968 aus Anlass der Biafra-Krise gegründet, entwickelte sich aber schnell zu einer Mischung aus Menschenrechts- und Hilfsorganisation, die politische Kampagnen und Öffentlichkeitsarbeit zu Ursachen humanitärer Not mit längerfristigen Nothilfeprojekten verbindet.

Die Gründung von Medecins Sans Frontières (MSF; Ärzte ohne Grenzen) 1971 in Frankreich öffnete ein neues Kapitel für die Entwicklung humanitärer NRO weltweit und bot Orientierung auch für die deutsche Landschaft. Ärztinnen und Ärzte, die im Rahmen des französischen Roten Kreuzes in einen Hilfseinsatz im Biafra-Krieg tätig wurden, reagierten mit der Gründung auf die schlechte Vorbereitung und offene Fragen zur eigenen Rolle. Die Idee des unabhängigen „humanitär-politischen“ Akteurs stieß auf eine humanitäre Landschaft in Deutschland, in der Strukturen kirchlicher Katastrophenhilfe und wohlfahrtlicher internationaler Hilfe vorherrschten. Die deutsche Sektion von MSF wurde 1993 gegründet und bereicherte die öffentliche und politische Diskussion um humanitäre Hilfe. Ärzte der Welt, die sich 1973 in Frankreich von Ärzte ohne Grenzen abspalteten, gründeten 1999 ebenfalls eine deutsche Sektion. Beide tragen internationale humanitäre Diskussionen aus ihren Netzwerken nach Deutschland. Gemeinsam mit dem Deutschen Roten Kreuz und der Berliner Charité veranstalten sie seit Ende der 1990er Jahre jährlich den humanitären Kongress in Berlin.

Allgemein wird in der Literatur ein starkes Wachstum von humanitären NRO in den 1980er und 1990er Jahren konstatiert, das auch für Deutschland gilt. Wichtige Geberregierungen erhöhten mit Beginn der 1990er Jahre ihren Anteil von Hilfsdienstleistungen, die an NRO vergeben wurden. Sie sahen die komparativen Vorteile von NRO, vor allem den leichteren Zugang zu Konfliktgebieten und direkten Zugang zur betroffenen Bevölkerung, die höhere Flexibilität und die geringeren Verwaltungskosten. Die Vorteile wurden zunehmend auch von humanitären UN-Organisationen wie UNHCR, UNICEF oder WFP (World Food Programme) anerkannt. Gleichzeitig entstand zunehmender Druck für NRO, ein humanitäres Profil und eigene Qualitätsstandards zu entwickeln.

Der expandierende Spendenmarkt und die verfügbaren öffentlichen Mittel in Deutschland waren ein starker Pull-Faktor. Viele entwicklungspolitisch orientierte Organisationen „entdeckten“ die Katastrophenhilfe als attraktiven Bereich, in dem sie als entwicklungspolitische Organisationen bestehende Partnerstrukturen nutzen konnten. Die humanitäre Hilfe ist zu einem umkämpften Wirtschaftssektor geworden (Lieser 2002, S. 97).

Zu dieser Entwicklung trugen die Vernetzung der weltweiten Kommunikationsmedien und später die Entwicklung des Internet bei. Bereits Mitte der 1980er Jahre mit der Hungersnot in Äthiopien und anderen ostafrikanischen Ländern wurde ein starker öffentlicher Handlungsdruck aufgebaut. Der Aufruf zur Hilfe wurde durch die großen Live-Konzerte (Band Aid) in Großbritannien verstärkt. Dabei kamen die politischen Hintergründe der Notsituation wenig zur Sprache.