

# **Strategische Positionierung durch innovative Organisationsgestaltung**

## **Bewertung und Beurteilung von Kooperationsformen am Beispiel Brücke · Le pont**

Projektarbeit eingereicht der Universität Bern  
im Rahmen des  
Executive Master of Public Administration (MPA)



---

<sup>b</sup>  
**UNIVERSITÄT  
BERN**

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Reto Steiner**

Kompetenzzentrum für Public Management  
Schanzeneckstrasse 1  
CH-3001 Bern

von:

**Dorothee Guggisberg**  
aus Belp BE

Erlachstrasse 16  
3012 Bern

Bern, 26. Oktober 2008

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Executive Master of Public Administration der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichte Arbeit liegt bei der Autorin.

## Vorwort

Als Geschäftsleiterin von Brücke · Le pont gehören strategische und operative Überlegungen zur Weiterentwicklung der Organisation neben allgemeinen Steuerungs- und Managementaufgaben zu meinen Kernaufgaben. Auch eine kleine Organisation wie Brücke · Le pont ist permanent in Bewegung und entwickelt sich weiter. Angesichts der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen im Umfeld stellt sich die Frage, wie sich die Organisation in den nächsten Jahren ausrichten will. Brücke · Le pont hat die Frage erweitert und fragt nach derjenigen zukunftstauglichen Organisationsform, mit der das Hilfswerk mittelfristig diese Herausforderungen und seine spezifischen Aufgaben am optimalsten bewältigen kann.

Die vorliegende Projektarbeit im Rahmen des Master of Public Administration bot mir eine einmalige Gelegenheit, mich vertieft mit der Gestaltung von Organisationsstrukturen und insbesondere mit der Thematik der Kooperation auseinanderzusetzen. Im Sozialbereich und der Entwicklungszusammenarbeit wird immer häufiger von Kooperation gesprochen und diese auch eingefordert. Je mehr der Begriff aber analysiert und aufgedeckt wird, desto mehr löst er sich in unterschiedliche Fragmente und Konzeptionen auf, die ihrerseits genau bewertet werden müssen. Durch die vorliegende Arbeit konnten für Brücke · Le pont notwendige Reflexions- und Handlungsschritte erarbeitet und damit das Panorama geöffnet werden, vor dessen Hintergrund zukunftsfähige Entscheidungen getroffen werden können.

Für mich persönlich bedeutet die Thematik und die diesbezügliche Auseinandersetzung ein fachlicher Gewinn. Die systematische Annäherung an den Kooperationsbegriff bietet ein Argumentarium, das nicht nur das Innovationspotenzial sondern auch die konkrete und machbare Umsetzung von Kooperationen im Blick hat. Denn das muss letztlich ein effizientes Organisationsmodell sein: verständlich, umsetzbar und zukunftsweisend.

Ein besonderer Dank geht an meinen Arbeitgeber, der mir mit der Ermöglichung dieser Arbeit das Vertrauen aussprach, Wegweiser für Brücke · Le pont zu erarbeiten und für die Weiterentwicklung des Hilfswerks tätig zu sein. Ebenfalls danke ich den Interviewpartnerinnen, die offen und grosszügig auf meine Fragen geantwortet haben, und denjenigen Personen, die die Arbeit in der Entstehungsphase ebenso wie in der Endphase kritisch begleitet und konkret kontrolliert haben. Auch meiner Familie gebührt besonderer Dank - erst ihre Geduld und ihr Rückhalt machen das Studium und damit diese Arbeit möglich. Allen ganz herzlichen Dank!

Bern, im Oktober 2008

Dorothee Guggisberg

## Management Summary

Hilfswerke der Entwicklungszusammenarbeit sind heute mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert. Technologischer Wandel, ökonomische Entwicklungen und drängende gesellschaftliche Fragen prägen das sich stetig verändernde Umfeld, in dem sie sich bewegen. Unter anderem aufgrund des zunehmenden Konkurrenz- und Legitimitätsdrucks und des hart umworbene Spendenmarkts in der Schweiz müssen sich gerade kleinere und mittlere Organisationen mit ihrer mittelfristigen Positionierung auseinandersetzen.

Organisationen wählen in der Regel unterschiedliche Strategien, um diese Problematik lösungsorientiert anzugehen. Eine Möglichkeit besteht darin, durch Kooperationen mit anderen Hilfswerken Geschäftsfelder zu sichern, das Volumen zu steigern und die Wirksamkeit zu erhöhen. Dabei stellt sich einerseits die Frage, was unter Kooperation genau verstanden wird und welche Formen der Kooperation möglich sind. Andererseits stellt sich die Frage nach den Kriterien, mit denen diese Kooperationsformen beurteilt werden können, um diejenige Organisationsstruktur zu eruieren, mit der die jeweils organisationseigenen strategischen Ziele am besten und effizientesten erreicht werden können.

Als kleinere-mittlere Nonprofitorganisation in der Entwicklungszusammenarbeit befindet sich Brücke · Le pont in dieser Situation und sucht nun nach Lösungen, wie das von ihr strategisch manifestierte Wachstum erreicht und die Position in der NGO-Landschaft der Schweiz mittelfristig gestärkt und langfristig gesichert werden kann. Zur Analyse der unternehmerischen Wirklichkeit wird das neue St. Galler Management-Modell beigezogen. Hiermit werden die Stärken und Schwächen der Organisation ausdifferenziert und zu den strategischen Zielen in Bezug gesetzt. Auf dieser Basis erhält die Organisationsstruktur und ihre Unterstützung für die strategische Zielerreichung eine besondere Bedeutung.

Vor dem Hintergrund der Vielfalt und der Menge an Hilfswerken in der Schweiz steht die Form der Kooperation im Zentrum der Betrachtung. Der Kooperationsbegriff ist nicht eindeutig definiert. Darunter subsumieren sich verschiedenste Modelle und Vorstellungen, wie die Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehreren PartnerInnen aussehen könnte. Die Arbeit stellt drei kooperative Organisationsmodelle vor, die auf Brücke · Le pont übertragen werden können - die Kooperation als Zusammenlegung von ausgewählten Geschäftsfeldern, die Holding mit Dachfunktion und rechtlicher Unabhängigkeit sowie die Fusion. Ergänzend dazu wird der Status quo von Brücke · Le pont ebenfalls als Variante dokumentiert. Anhand spezifischer Effizienzkriterien werden diese Gestaltungsalternativen beurteilt und bewertet.

Um die Innensicht zu ergänzen, wurden in Interviews mit drei Partnerorganisationen in der Grösse von Brücke · Le pont die Frage nach deren bisherigen Kooperationserfahrungen und ihrem künftigen Kooperationswillen erörtert.

Die erarbeitete Synthese ergibt Empfehlungen an den Vorstand von Brücke · Le pont. Kooperationen sind gangbare organisationale Wege und haben als Organisationsmodelle innovativen Charakter. Allerdings müssen ihre Vor- und Nachteile jeweils gut durchdacht und abgewogen werden. Nicht jede Kooperation bringt den effizientesten und effektivsten Nutzen. Der schnell-

le Ruf nach Kooperation kann die klare Sicht auf ihre Konsequenzen und ihre Rahmenbedingungen trüben. Kooperation und Konkurrenz sind nahe beieinander und müssen im Zusammenarbeitsprozess gut bedacht werden. Die ideale und einheitliche Organisationsstruktur gibt es nicht. Vielmehr muss die auf die jeweilige Situation angepasste optimalste Gestaltungsform gefunden werden, die den für die jeweilige Organisation zentralen Qualitätskriterien entspricht.

Die Ergebnisse der Arbeit unterstützen den von Brücke · Le pont eingeschlagenen Weg und plädieren für eine Öffnung der Organisation. Die Prüfung der konsequentesten Form der Kooperation, der Fusion, kann mit Hilfe einer pragmatischen und schrittweisen Prozessführung und Entscheidungsfindung zu realistischen Perspektiven für Brücke · Le pont führen. Die aktuelle gute Ausgangslage als anerkanntes und finanziell gesichertes Hilfswerk mit starkem Potenzial sollte genutzt werden, um innovative Zukunftsschritte einzuleiten.

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	1
Management Summary .....	2
Inhaltsverzeichnis .....	4
Abbildungsverzeichnis .....	5
Abkürzungsverzeichnis .....	6
Anhangverzeichnis .....	7
1 Einleitung .....	8
1.1 Ausgangslage und Problemstellung .....	8
1.2 Untersuchungsgegenstand und Fragestellung .....	9
1.3 Abgrenzung .....	11
1.4 Vorgehen und Aufbau .....	11
2 Analyse des Ist-Zustands von Brücke · Le pont .....	12
2.1 Das St. Galler Management-Modell .....	12
2.2 Analyseraster für Brücke · Le pont .....	14
2.3 Erkenntnisse und Folgerungen .....	17
3 Organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten zur Strategieumsetzung .....	18
3.1 Theoretisch begründete Grundlagen der Organisationsgestaltung .....	18
3.2 Gestaltungsvarianten: von Kooperation bis Fusion .....	20
3.2.1 Begriffsklärung und -abgrenzung .....	21
3.2.2 Kooperationen bei Brücke · Le pont .....	26
3.2.3 Folgerungen .....	28
3.3 Ausgewählte Kooperationsmodelle .....	29
3.4 Entwicklung und Anwendung von Bewertungskriterien .....	32
3.5 Folgerungen .....	38
4 Kooperation - eine andere Perspektive .....	40
5 Empfehlungen und Schlussfolgerungen .....	43
6 Literaturverzeichnis .....	45
7 Anhang .....	47
8 Selbstständigkeitserklärung .....	70
9 Über die Autorin .....	71

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strategische Grundsätze von Brücke · Le pont.....	10
Abbildung 2: Das neue St. Galler Management-Modell .....	13
Abbildung 3: Kooperationsformen und -inhalte .....	22
Abbildung 4: Kooperationsmerkmale .....	22
Abbildung 5: Kooperationsmotive .....	23
Abbildung 6: Merkmale Strategischer Allianzen.....	25
Abbildung 7: Fusionsziele .....	25
Abbildung 8: Widerstände bei Fusionsvorhaben .....	26
Abbildung 9: Modell: Alleingang .....	31
Abbildung 10: Modell Strategische Kooperation .....	31
Abbildung 11: Modell Holding.....	32
Abbildung 12: Modell Fusion.....	33
Abbildung 13: Effizienzkonzept .....	35
Abbildung 14: Ergänzende Effizienzkriterien .....	35

## Abkürzungsverzeichnis

Alliance Sud	Entwicklungspolitische Arbeitsgemeinschaft der Hilfswerke Swissaid, Fastenopfer, Brot für alle, Helvetas, Caritas, Heks
BIP	Bruttoinlandprodukt
DEZA	Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit
EZA	Entwicklungszusammenarbeit
FH-CH	Verband der Fachhochschul-Dozierenden der Schweiz. Verband von Travail.Suisse
GPK	Geschäftsprüfungskommission
HW	Hilfswerk
KAB	Katholische ArbeitnehmerInnenbewegung
NGO	Non Governmental Organization, Nichtregierungsorganisation
NPM	New Public Management
NPO	Nonprofit Organisation
SCIV	Syndicats Chrétiens Interprofessionnels du Valais. Verband von Travail.Suisse
Syna	Allbranchengewerkschaft und Verband von Travail.Suisse:
Transfair	Gewerkschaft für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus den Branchen öffentlicher Verkehr, öffentlichen Verwaltung, Post/Logistik, Communication und Dienstleistungen. Verband von Travail.Suisse
Travail.Suisse	Dachorganisation der Arbeitnehmenden
ZEWO	Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige Spendensammelnde Organisationen

---

## Anhangverzeichnis

Anhang 1: Stärken-Schwächen-Analyse Brücke · Le pont.....	48
Anhang 2: Kurzportrait Brücke · Le pont .....	49
Anhang 3: Organigramm Brücke · Le pont.....	50
Anhang 4: Strategie 2010 Brücke · Le pont.....	51
Anhang 5: Vor- und Nachteile von Kooperationen und Fusionen .....	53
Anhang 6: Netzwerkanalyse Brücke · Le pont.....	54
Anhang 7: Beurteilung der vier Gestaltungsvarianten nach Thom/Wenger .....	55
Anhang 8: Fragebogen Interviews.....	64
Anhang 9: Auswertung Expertinneninterviews .....	66

# 1 Einleitung

Nonprofit Organisationen (NPO) übernehmen wichtige gesellschaftliche Aufgaben und sie sind Ausdruck zivilen Engagements im weitesten Sinne. Im sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Leben der Schweiz spielen NPO eine bedeutende Rolle. Eine Vielfalt unterschiedlichster Organisationen von Hilfswerken, Vereinen, Interessengruppen und Verbänden kennzeichnen das Spektrum. NPO bewegen sich auf der Schnittstelle zwischen Markt und Staat. Sie agieren vor dem Hintergrund gesetzlicher Bestimmungen und stehen meistens - zumindest partiell - im Zusammenarbeitsverhältnis mit öffentlichen GeldgeberInnen. Gleichzeitig sind sie Unternehmen, die nach betriebswirtschaftlichen Kriterien funktionieren und mit spezifischen Märkten konfrontiert sind - aber ohne das Leitziel der Gewinnmaximierung. Ihre KundInnenschaft entspricht in der Regel ebenfalls spezifischen Merkmalen. So sind die LeistungskäuferInnen bzw. die LeistungsfinanziererInnen nicht immer zwingendermassen identisch mit den LeistungsnutzerInnen. Die sich aus ihren besonderen Aspekten ergebenden Spannungsfelder machen NPO hochgradig interessant.

## 1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Das Umfeld, in dem sich NPO bewegen, verändert sich stetig. Der gesellschaftliche Wandel und die ökonomischen und technologischen Entwicklungen gehen auch an NPO nicht spurlos vorbei. Zunehmender Konkurrenz- und Legitimitätsdruck, steigende Ansprüche der Stakeholder und knappe Ressourcen sind Herausforderungen, denen sich auch NPO der Entwicklungszusammenarbeit - wie Brücke · Le pont - stellen müssen.

Entwicklungszusammenarbeit ist kein dominantes öffentliches Thema in der Schweiz. In der Bevölkerung herrscht gegenüber der globalen Armut die Meinung vor, dass „etwas getan werden muss“ und die Schweizer Entwicklungszusammenarbeit stösst grundsätzlich auf hohe öffentliche Akzeptanz. In den letzten Jahren hat sich allerdings eine brisante und anhaltende Debatte um Sinn und Zweck der Entwicklungshilfe ergeben. Dabei werden die privaten Hilfswerke ebenso wie der staatliche Entwicklungsdienst zunehmend - und zum Teil stark polemisierend - in Frage gestellt. Politisch wurde bisher eine breite Vielfalt an Hilfswerken als Ausdruck einer pluralistischen Zivilgesellschaft positiv gewertet. Gewisse politische Kreise vertreten nun eine gegenteilige Meinung. Die Neudefinition der zukünftigen Ausrichtung der staatlichen Entwicklungszusammenarbeit im Sommer 2008<sup>1</sup> gab zusätzlich Anlass zu heftigen politischen Diskussionen.

Die Landschaft der Hilfswerke im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit ist dicht. Neben einigen grösseren Nichtregierungsorganisationen (NGO)<sup>2</sup>, die sich in den letzten Jahren zu veritablen Unternehmen entwickelt haben, gibt es eine bemerkenswerte Anzahl mittlerer und kleinerer Organisationen, die analog den Grossen ihre Professionalität und Qualität stark entwickelt haben und heute ein respektables Ansehen innerhalb der NGO-Landschaft und ihr zugewandter AkteurInnen geniessen. Zweiundzwanzig Hilfswerke unter den grossen und

---

<sup>1</sup> Bundesbeschluss über die Weiterführung der technischen Zusammenarbeit und Finanzhilfe zugunsten von Entwicklungsländern 2008-2011, Sommersession 2008 Nationalrat (Herbstsession 2008 Ständerat).

<sup>2</sup> Die Begriffe „Hilfswerk“ und „NGO“ werden hier synonym verwendet.

mittleren erhalten von der DEZA einen Programmbeitrag<sup>3</sup>, darunter befindet sich auch Brücke · Le pont. Darüber hinaus gibt es eine unüberschaubare Menge an kleinsten privaten und individuellen Hilfsinitiativen, die weder beziffert noch fachlich eingeordnet werden können.

Für die Bezeichnung „grössere, mittlere, kleinere Hilfswerke“ sind keine präzisen Kriterien festgeschrieben. Im allgemeinen Sprachgebrauch - auch der DEZA - werden darunter die Organisationsgrösse und das Budgetvolumen verstanden<sup>4</sup>. Brücke · Le pont wird - je nach Blickwinkel - zu den kleineren bzw. mittleren Hilfswerken gezählt.

Der Schweizer Spendenmarkt ist aufgrund seines finanziellen Volumens attraktiv und entsprechend umworben. Nebst Beiträgen der öffentlichen Hand umfasst er insbesondere Zuwendungen von Privatpersonen, Kirchen, Firmen, Stiftungen. Seit einigen Jahren stagniert der Spendenmarkt jedoch (Forschungsinstitut gfs 2007). Nach dem Rekordjahr 2005 (Tsunami) pendelte sich das Spendenaufkommen wieder auf dem Niveau der vorherigen Jahre ein. Die Stiftung ZEWÖ stellt fest, dass trotz wirtschaftlichem Wachstum die privaten Haushalte kaum mehr als vor zehn Jahren spenden und dass sich das Spendenvolumen privater Haushalte im Verhältnis zur Veränderung des BIP wesentlich langsamer entwickelt (Stiftung ZEWÖ 2006: 5) Zusätzlich zur Stagnation des Spendenvolumens drängen zudem immer mehr - auch internationale - Organisationen auf den trotz allem noch attraktiven Schweizer Spendenmarkt.

Trotz der hohen Konkurrenz, die durchaus mit der privaten Wirtschaft vergleichbar ist, haben sich die Angebotsprofile der NGO bis heute wenig ausdifferenziert bzw. tendenziell eher angeglichen. Waren es anfänglich konfessionelle, gewerkschaftliche oder instrumentelle Merkmale, denen die Hilfswerke nachlebten und dementsprechend ihre Zielgruppen und SpenderInnen ansprachen, so haben sich diese Grenzen heute stark verwischt. Damit fällt ihre Profilierung zunehmend schwerer.

Um mittelfristig die Position zu sichern, sind die Hilfswerke deshalb zunehmend bemüht, in Strategie- und Leitbildprozessen ihre Profile zu schärfen und sich zu konzentrieren. In diesem Zusammenhang wird heute offener und selbstverständlicher über Kooperationen, Allianzen und Zusammenschlüsse nachgedacht.

## 1.2 Untersuchungsgegenstand und Fragestellung

Brücke · Le pont ist ein Hilfswerk der Entwicklungszusammenarbeit und wird getragen vom Gewerkschaftsdachverband Travail.Suisse und der Katholischen ArbeitnehmerInnenbewegung KAB. In ihrem über 50jährigen Bestehen hat sich Brücke · Le pont von einer Solidaritätsinitiative zu einer kleinen aber sehr professionellen und dynamischen Organisation entwickelt. Brücke · Le pont hat ein Budget von rund Fr. 3 Mio und beschäftigt derzeit sieben MitarbeiterInnen und eine Praktikantin.<sup>5</sup>

Auch Brücke · Le pont steht vor den eingangs beschriebenen Herausforderungen. Die Spendeneinnahmen entwickelten sich schwankend über die letzten Jahre, die bisherige starke

---

<sup>3</sup> Vertraglich gesicherte Kofinanzierung eines thematisch und geographisch fokussierten Entwicklungsprogramms durch die DEZA im Sinne einer Leistungsvereinbarung.

<sup>4</sup> Definition gemäss NGO-Plattform und Alliance Sud: kleine Hilfswerke unter CHF 2 Mio, mittlere Hilfswerke ab CHF 2 Mio bis CHF 10 Mio, grosse Hilfswerke ab CHF 10 Mio.

<sup>5</sup> s. Anhang 2: Kurzportrait Brücke · Le pont

SpenderInnenbindung ist aufgrund von Überalterung tendenziell abnehmend. Trotz zufriedenstellender Anerkennung im Umfeld und guter Leistungsqualität, stellt Brücke · Le pont fest, dass ihr Entwicklungspotential zum mittel- bis langfristigen Bestehen auf dem skizzierten Markt mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen nicht genügend ausgeschöpft werden kann<sup>6</sup>.

Brücke · Le pont hat mit ihrer Strategie 2010 (Brücke · Le pont 2007) einen Entwicklungsprozess eingeläutet mit dem Ziel, zu wachsen und sich strukturell so zu verändern, dass sie sich auf dem Markt profilieren kann und als ernsthafte Akteurin wahrgenommen wird.

### **Strategisches Oberziel**

Brücke · Le pont wird zu einer starken Partnerin in der EZA und baut Position und Volumen ihrer Arbeit aus.

### **Strategische Ziele**

- Brücke · Le pont erreicht eine stärkere Position, um noch höhere Wirksamkeit und Qualität zur Problemlösung im Süden und im Norden zu erzielen.
- Brücke · Le pont will längerfristig eine valable Partnerin für zentrale AkteurInnen in der EZA sein.
- Brücke · Le pont will als professionelles und dynamisches Hilfswerk wahrgenommen werden.

Abbildung 1: Strategische Grundsätze von Brücke · Le pont (Brücke · Le pont 2007)

Im Rahmen ihrer Strategie geht Brücke · Le pont also von der Annahme aus, dass sie für die Weiterentwicklung und Profilierung mittelfristig wachsen und sich strukturell verändern muss. Wachstumsbedarf besteht in programmatisch-inhaltlicher, in finanzieller und in struktureller Hinsicht. In diesem Zusammenhang wird der Alleingang des Hilfswerks zwar nicht gänzlich in Abrede aber doch mittelfristig in Frage gestellt. Es wird nach alternativen Modellen gesucht, die im Rahmen der Wachstumsstrategie die Konzentration auf die eigenen Stärken zulassen und gleichzeitig die Verknüpfung der Potenziale mit denjenigen anderer Organisationen erlauben (Fuest 1998: 1).

Dazu soll auf der Basis der strategischen Planung und der theoretischen Auseinandersetzung eine Diskussions- und allfällige Entscheidungsgrundlage für die mittel- bis langfristige Positionierung von Brücke · Le pont zuhanden des Vorstands geschaffen werden. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird dieser Auftrag umgesetzt.

Der Fokus liegt auf der Frage *nach der optimalsten Organisationsgestaltung, um eine solide Marktposition zu erreichen*. Es geht darum, diejenige Organisationsform zu eruieren, welche das strategische Ziel von Brücke · Le pont eine „ernstzunehmende und valable Partnerin in der Entwicklungszusammenarbeit“ (Brücke · Le pont 2007) zu werden, am besten unterstützt und gleichzeitig dem damit verbundenen und definierten Wachstumsziel Rechnung trägt. Dazu sollen Gestaltungsalternativen entwickelt und anhand spezifischer Kriterien bewertet werden, um Empfehlungen für die organisationale Ausrichtung von Brücke · Le pont abzuleiten.

<sup>6</sup> s. Anhang 1: Stärken-Schwächen-Analyse Brücke · Le pont

### **1.3 Abgrenzung**

Die Arbeit konzentriert sich auf die strukturellen Aspekte der Organisationsgestaltung und des Wachstums. Nicht mit in die Betrachtung einbezogen werden können die inhaltlich-fachliche Ausrichtung sowie die Kommunikationsstrategie und der Auftritt nach aussen. Die Arbeit trifft eine Auswahl an möglichen Organisationsvarianten. Auf weiterführende Kooperationsformen wie Auslagerung, Privatisierung, Public Private Partnership, Joint Ventures wird nicht eingegangen. In der Diskussion der Gestaltungsvarianten liegt der Fokus auf den Organisationsstrukturen. Auf eine vertiefte Auseinandersetzung mit der jeweiligen Führungsstruktur bzw. den spezifischen Implikationen von Milizorganen sowie auf differenzierte Kosten-Nutzen-Rechnungen muss hier aus Platzgründen verzichtet werden.

### **1.4 Vorgehen und Aufbau**

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich also mit der Frage, nach welcher Organisationsform Brücke · Le pont mittelfristig gestaltet werden soll, um das definierte Wachstum zu erreichen und um die Marktposition zu verstärken. Dazu werden im zweiten Kapitel auf der Basis des neuen St. Galler Managementkonzepts zunächst der Bezugsrahmen und die Stärken und Schwächen von Brücke · Le pont als Organisation nachgezeichnet, um dann im dritten Kapitel Organisationsalternativen abzuleiten, die dem beschriebenen Ziel entsprechen. Hier wird insbesondere der Begriff der Kooperation vertieft, um eine differenzierte Sichtweise dieser heute häufig proklamierten Organisationsform zu erhalten und um ihre Vor- und Nachteile für die Positionierungsfrage von Brücke · Le pont abzuschätzen. Der Entwurf von vier Gestaltungsvarianten führt im zweiten Teil des dritten Kapitels zur Entwicklung und Anwendung von Bewertungskriterien, die eine Priorisierung möglicher Organisationsformen für Brücke · Le pont erlauben. Bewusst wird im vierten Kapitel die eigene Organisationssicht verlassen. Drei Hilfswerke, die sich mit Brücke · Le pont vergleichen lassen, werden zu ihren Kooperationserfahrungen und insbesondere zu ihrem Kooperationswille befragt. Diese Aussensicht zusammen mit der entworfenen Organisationsvariante erlauben es, abschliessend Empfehlungen zuhanden des Vorstands von Brücke · Le pont zu formulieren.

## 2 Analyse des Ist-Zustands von Brücke · Le pont

Wie eine Organisation betrachtet und nach welchem Modell sie allenfalls analysiert wird, ist abhängig vom grundsätzlichen Organisations- bzw. Systemverständnis. Ein Modell dient als Suchraster und als Konstrukt zur Einordnung relevanter Fragestellungen. Es ist aber auch eine Orientierungshilfe zur Erfassung des Zustandes eines organisationalen Gebildes.

Die Organisations- und Managementlehre hat in den letzten Jahren eine Fülle von unterschiedlichen oder zum Teil weiterentwickelten Konzepten auf den Markt gebracht. Bei näherer Betrachtung der Literatur setzen sich allerdings einige Konzepte durch. Um die Frage nach der geeigneten Organisationsform zu beantworten, muss zunächst der Ist-Zustand von Brücke · Le pont erfasst und ihr unternehmerischer und struktureller Rahmen analysiert werden. Als Analyseraster wird das neue St. Galler Management-Modell beigezogen. Es ergibt einen plausiblen Ordnungsrahmen, da in der vorliegenden Arbeit übergeordnet zur konkreten Fragestellung nach der geeigneten längerfristigen Organisationsform die strategische Positionierung von Brücke · Le pont im Zentrum steht. Das St. Galler Management-Modell bietet sich an als „Bezugsrahmen zur Betrachtung, Diagnose und Lösung von Managementproblemen.“ (Thommen 2004: 710). Die Einflüsse aus dem Umfeld, die strategische Ausrichtung und die Frage nach den aktuellen Stärken und Schwächen der Organisation dienen gleichermassen als Ausgangslage zur Analyse.

### 2.1 Das St. Galler Management-Modell

Das St. Galler Management-Modell wurde Ende der sechziger Jahre erstmals vorgestellt und in den neunziger Jahren ausgeweitet (Thommen 2004: 708). 2002 wird es von Rüegg-Stürm zum „Neuen St. Galler Management-Modell“ weiterentwickelt (Rüegg-Stürm 2004).

Das St. Galler Management-Modell nimmt bereits in seinen Anfängen für sich in Anspruch ein ganzheitliches und integrierendes Management-Konzept zu sein. Ausgehend von einem komplexen Systemverständnis schafft es einen differenzierten Überblick über die verschiedenen Managementdimensionen, um wesentliche Probleme und Interdependenzen, die in die Beschlussfassung von EntscheidungsträgerInnen in Unternehmen bzw. Organisationen einfließen, deutlich zu machen.

Die drei ursprünglichen Dimensionen des normativen, strategischen und operativen Managements werden in eine noch differenziertere Gesamtsicht einer Unternehmung überführt. Die Unternehmung wird grundsätzlich als komplexes und prozessorientiertes System verstanden. Die „geordnete Ganzheit von Elementen“ (Rüegg-Stürm 2004: 65) impliziert einerseits das Vorhandensein einer Einheit und andererseits erkennbare Grenzen zur Umwelt sowie die vielfältige und dynamische Interaktion der Systemelemente mit einander. Als Systemelemente werden nicht nur materielle Elemente wie Gebäude, Infrastrukturen, Technologiesysteme, Dokumente und Mitarbeitende verstanden, sondern ebenso immaterielle Elemente wie Prozesse, Kommunikationsstrukturen, Beziehungen, Abteilungen, Strategien, etc. (Rüegg-Stürm 2004: 66).

Das neue St. Galler Management-Modell begründet die Komplexität von Systemen folgendermassen. Es bestehen unter den Systemelementen „vielfältige und nicht ohne weiteres überschaubare Beziehungen und Wechselwirkungen“ (Rüegg-Stürm 2004: 66). Die Systemelemente zeichnen sich durch ein gewisses Eigenverhalten aus, das nicht gänzlich vorhersehbar ist. Daraus entstehen (emergente) Ergebnisse, die sich aus dem Zusammenwirken ergeben und die von der Interaktionsdynamik - nach vorgegebenen Mustern - abhängen. In diesem Sinne sind komplexe Systeme immer auch dynamische Systeme.

Aus diesem theoretischen Organisationsverständnis ergeben sich - insbesondere für das Management - relevante Rückschlüsse. Ein komplexes System kann nicht von einer zentralen Instanz durchschaut und korrekt und objektiv abgebildet werden. Denn eine Organisationsbetrachtung erfolgt immer aufgrund eines bestimmten bereits vordefinierten Blickwinkels und basiert auf der Interpretation in einem bestimmten Kontext. Nach Rüegg-Stürm sind deshalb Beobachtungen und ihre Interpretation des Organisationsgeschehens bzw. der Problemlagen sowie die daraus folgenden Entscheidungen immer selektiv, also abhängig von Kontext und Perspektive, innerhalb derer sie erfolgen.

Für das Management resultiert, dass das Verhalten komplexer Systeme nur bedingt vorausgesagt werden kann und dass Führungskräfte in Bezug auf Gestaltung, Lenkung und Entwicklung einer Organisation begrenzte Möglichkeiten haben (Rüegg-Stürm 2004: 67).

Daraus kann hingegen nicht abgeleitet werden, dass komplexe Systeme „völlig beliebig, chaotisch und unberechenbar“ (Rüegg-Stürm 2004: 68) seien. Vielmehr sind gerade komplexe Systeme auf strukturierende Kräfte angewiesen, was Führung wiederum explizit begründet. Rüegg-Stürm argumentiert, dass komplexe Systeme sich deshalb durch ein bestimmtes Mass an Ordnung und Struktur und durch wiederkehrende Muster in Kommunikation und Zusammenarbeit kennzeichnen müssen.

Entsprechend stellt sich das Grundkonzept des neuen St. Galler Management-Modells dar.

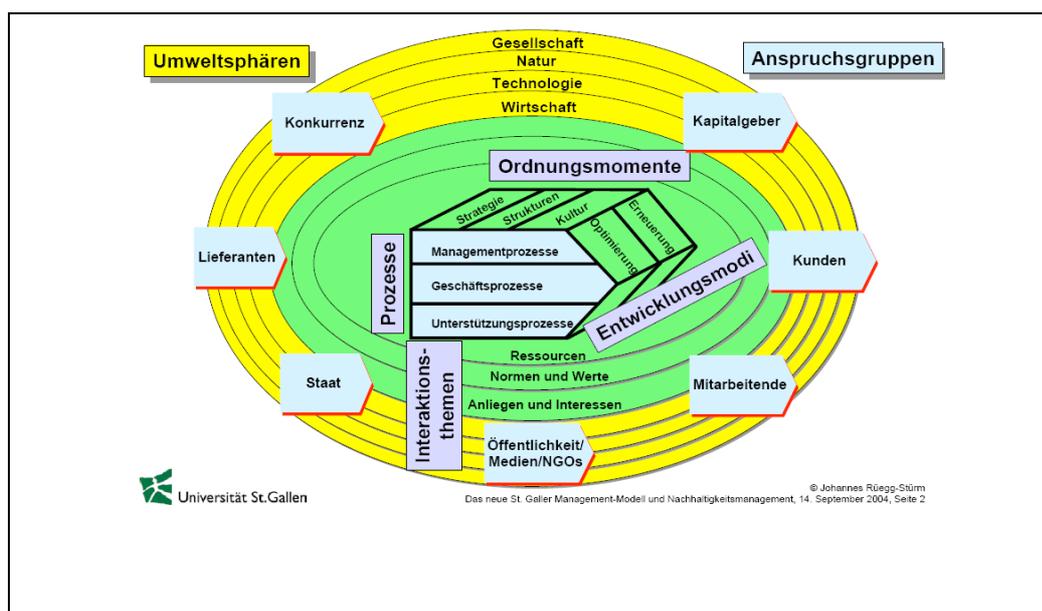


Abbildung 2: Das neue St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm 2004: 2)

Innerhalb eines definierten Ordnungsrahmens werden die sechs zentralen Kategorien Umweltsphären, Anspruchsgruppen, Interaktionsthemen, Ordnungsmomente, Prozesse und Entwicklungsmodi unterschieden und zu einander in Bezug gesetzt. Im Folgenden sollen sie auf Brücke · Le pont übertragen werden.

## 2.2 Analyseraster für Brücke · Le pont

Das neue St. Galler Management-Modell unterscheidet zur Differenzierung der Komplexität des Systems zunächst ein Aussen und ein Innen. Das Aussen, die Systemumwelt, gliedert sich nach Umweltsphären, Anspruchsgruppen und Interaktionsthemen (Rüegg-Stürm 2004: 70ff).

Mit *Umweltsphären* sind die zentralen Kontexte gemeint, innerhalb derer sich die unternehmerische Tätigkeit abspielt und die als analytische Strukturierungshilfen Trends in der Umwelt eines Unternehmens abzeichnen: Gesellschaft, Natur, Technologie, Wirtschaft.

Brücke · Le pont bewegt sich in einem hoch komplexen Umfeld. Alle vier Strukturfelder Gesellschaft, Natur, Technologie, Wirtschaft kommen zum Tragen sowohl im schweizerischen Umfeld als Hauptsitz der Organisation, als auch im Süden, bzw. in ihren spezifischen Einsatzländern (Bolivien, Brasilien, Nicaragua, El Salvador, Togo und Benin). Gleichzeitig bewegt sich Brücke · Le pont wie jedes Unternehmen in einer globalen bzw. globalisierten Dimension, die die jeweils spezifischen lokalen Bedingungen wiederum relativiert und in Abhängigkeit zu einer übergeordneten Dynamik stellt.

In der Schweiz bewegt sich Brücke · Le pont in einem gesellschaftlichen Umfeld mit einem grundsätzlich wohlwollenden aber zunehmend kritischen Verhältnis zur Entwicklungshilfe. Zwar ist das gesellschaftliche Bewusstsein für Ungleichheiten und solidarische Hilfe ausgeprägt und die Entwicklungshilfe wird als notwendig und grundsätzlich positiv bewertet. Dies drückt sich unter anderem im starken Spenderwillen der SchweizerInnen aus. Gleichzeitig blüht aber das Misstrauen gegenüber zu hohen Ausgaben und einer generell angenommenen Wirkungslosigkeit immer wieder auf und wird politisch und medial aufbereitet.

Wirtschaftlich gesehen ist für Brücke · Le pont in erster Linie der Spendenmarkt, von dem sie ihre Ressourcen bezieht, relevant. Dieser ist geprägt von öffentlichen Institutionen (Bund, Kanton, Gemeinden), von zweckgerichteten Institutionen wie Stiftungen und Unternehmungen und Kirchen sowie insbesondere von privaten Einzelpersonen, die aus unterschiedlicher Motivation Geld für gesellschaftliche Anliegen zur Verfügung stellen. Der Schweizerische Spendenmarkt ist über die letzten Jahre insgesamt mehr oder weniger stabil geblieben. Wie eingangs beschrieben, ist jedoch eine Stagnation im Spendenverhalten feststellbar.

Die Gesellschaften, in denen Brücke · Le pont ihr Kerngeschäft - Projektunterstützung im Bereich gerechter Arbeit<sup>7</sup> - abwickelt, sind generell gesagt überdurchschnittlich armutsgeprägt, politisch und wirtschaftlich instabil, infrastrukturell und technologisch wenig erschlossen. Es handelt sich weitgehend um Agrargesellschaften mit eingeschränktem Zugang zum Welthandel und aufgrund der klimatischen Bedingungen mit einer hohen Anfälligkeit auf Naturkatastrophen.

---

<sup>7</sup> vgl. dazu auch das Konzept Decent Work, International Labor Organisation ILO

Die *Anspruchsgruppen oder Stakeholder* einer Unternehmung sind diejenigen Personen, Gruppen, Institutionen, LieferantInnen, die von der unternehmerischen Tätigkeit betroffen sind. Es wird unterschieden nach denjenigen Anspruchsgruppen, die eher Ressourcen bereitstellen und denjenigen, die eher von der Wertschöpfung profitieren.

Die Anspruchsgruppen von Brücke · Le pont in der Schweiz sind die SpenderInnen (Einzelpersonen und Institutionen sowie die öffentliche Hand), die Organisationen der Trägerschaft (Gewerkschaften und Verbände), die DEZA als Vertragspartnerin für den Programmbeitrag, die Politik (Bund und Kantone), die Medien und die anderen NGO als PartnerInnen und KonkurrentInnen. In den Einsatzländern ist die zentrale Anspruchsgruppe diejenige der Partnerorganisationen, die konkrete Projekte vor Ort umsetzen. Indirekt sind es aber auch die eigentlichen AdressatInnen in den Projekten selber sowie deren Familien und Dorfgemeinschaften sowie die lokale Politik, die anderen NGO, die DEZA und andere AkteurInnen vor Ort.

Die *Interaktionsthemen* sind Themenfelder der Austauschbeziehungen zwischen Anspruchsgruppen und Organisation, sie werden auch als Gegenstände der Kommunikation bezeichnet. Dabei wird unterschieden nach personen- und kulturgebundenen Elementen wie Anliegen, Interessen, Normen und Werte auf der einen Seite und objektgebundenen Elementen wie Ressourcen auf der anderen Seite. Letztere können auch materieller Natur sein wie z.B. Rohstoffe, die wiederum abhängig sind von den geltenden Normen und Werten bzw. den entsprechenden Auseinandersetzungen durch die Unternehmung.

Mit den verschiedenen Stakeholdern ist Brücke · Le pont über jeweils unterschiedliche Interaktionsthemen verbunden. Mit den Partnerorganisationen im Süden pflegt Brücke · Le pont eine themen- und fachspezifische Kommunikation bezogen auf die Entwicklungszusammenarbeit, die institutionellen Rahmenbedingungen, die konkrete Projektgestaltung und die Kontrolle (Finanzmittel, Zielerreichung, etc.). Mit den SpenderInnen verbindet Brücke · Le pont ein ressourcenbezogener Austausch, mit der DEZA und den politischen Instanzen sowie auch teilweise mit den anderen NGO steht der Politikdialog im Vordergrund. Überall geht es in erster Linie um personen- und kulturgebundene Elemente, in bestimmten Fällen aber auch um objektgebundene Elemente wie Finanzmittel und Infrastruktur.

Das Innen einer Unternehmung wird im neuen St. Galler Management-Modell durch einen dreidimensionalen auf ein Ziel hin ausgerichteten Kubus dargestellt und nach drei Dimensionen unterschieden: Ordnungsmomente, Prozesse und Entwicklungsmodi einer Organisation.

Die *Ordnungsmomente* einer Organisation strukturieren sich nach drei Leistungskategorien. Die Strategie bietet strategisches Orientierungswissen, auf das hin alle Aktivitäten ausgerichtet werden. Die Struktur leistet auf der Basis der Strategie die notwendige Koordination aller unternehmerischer Aktivitäten. Sie definiert die dazu notwendige Arbeitsteilung und integriert die Teilleistungen effizient zu einem Ganzen. Die Kultur stellt mittels Symbolen sowie verbalen und nonverbalen Abmachungen den gemeinsamen Sinnhorizont für eine gelingende Kooperation dar.

Brücke · Le pont verfügt über eine Unternehmensstrategie (Brücke · Le pont 2007), die vom Vorstand in engem Einbezug der Geschäftsstelle erarbeitet worden ist. Die Strategie vermittelt die Ausrichtung für fünf Jahre, äussert sich zu den relevanten Anspruchsgruppen, definiert

das grundlegende Profil der Organisation und legt in den zentralen Geschäftsbereichen die Aktivitäten zur Zielerreichung fest. Die heutige Struktur von Brücke · Le pont entspricht der Grösse und den Anforderungen aus den zentralen Arbeitsfeldern der Organisation. Das Kongruenzprinzip (Aufgaben, Verantwortung, Kompetenz) hat einen hohen Stellenwert, um den hohen Qualitätsansprüchen effektiv und effizient zu begegnen. Gleichwohl sind die Abläufe nicht in jeder Hinsicht optimal und ist insbesondere die Grösse der Organisation hinsichtlich der stetig steigenden Anforderungen und Entwicklungen ungenügend.

Entwicklungszusammenarbeit spielt sich in einem stark sinn- und wertgeprägten Umfeld ab. Hier können unternehmerische und kulturelle Ansprüche auf einander prallen. Solche Spannungsfelder können sich beispielsweise punktuell zwischen SpenderInnen, bzw. Stakeholdern und der Geschäftsstelle ergeben, dort wo sich Bilder und Vorstellungen stark unterscheiden. Im Allgemeinen aber besteht zur Trägerschaft von Brücke · Le pont ein ausgeprägtes Vertrauensverhältnis mit erheblichen Handlungsspielräumen als Folge.

Die *Prozesse* in Organisationen haben in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Effizienz gilt als Merkmal für wirtschaftliche Geschäftsabwicklung und Aufgabenerledigung, indem die Wertschöpfungsprozesse optimal organisiert und Reibungsflächen minimiert werden. Gemäss Rüegg-Stürm werden unter Prozessen „[...] eine Menge von Aufgaben, die in einer mehr oder weniger standardmässig vorgegebenen Abfolge zu erledigen sind und deren Bewältigung durch den Einsatz von Informationssystemen massgeblich unterstützt werden kann.“ (Rüegg-Stürm 2004: 109) verstanden. In Anlehnung an Porters Modell (Porter 1986: 62, 74, zit. n. Rüegg-Stürm 2004: 110f.) der Value Chain, der Wertschöpfung einer Unternehmung als Wertkette, unterscheidet das neue St. Galler Modell Managementprozesse (Managementaufgaben im Zusammenhang mit Lenkung und Entwicklung der Organisation), Geschäftsprozesse (konkrete Umsetzungsaufgaben der marktbezogenen Kernaktivitäten einer Organisation) und Unterstützungsprozesse (infrastrukturelle Massnahmen und interne Dienstleistungen zum Vollzug der Aktivitäten einer Organisation) als Ordnungsstruktur für Wertschöpfungsprozesse einer Unternehmung.

Brücke · Le pont hat seine Geschäftsabwicklung und Aufgabenerledigung bisher nicht prozessorientiert definiert. Sie lassen sich aber leicht auf diese Logik übertragen. Die Managementaufgaben sind klar definiert und werden von Geschäftsstelle und Vorstand als solche vollzogen. Die Geschäftsleitung übernimmt dabei eine starke Führungsrolle, sowohl gegen innen als auch gegen aussen. Der Vorstand als Milizgremium wirkt unterstützend und führt seine strategische Führungsfunktion kompetent aus. Die Geschäftsprozesse zur Umsetzung der Kernaktivitäten von Brücke · Le pont sind weitgehend strukturiert und wo möglich harmonisiert unter Berücksichtigung der nötigen gestalterischen Spielräume. Eine Systematisierung der Tools und Prozessbeschreibungen in einem Handbuch konnte bisher aus Zeitgründen nicht realisiert werden. Die Supportprozesse sind ebenfalls weitgehend festgeschrieben, z.B. im Spendenhandbuch, das alle Zusammenhänge und Abläufe auch hinsichtlich der Datenerfassung dokumentiert. Zeitweilig Klärungsbedarf ergibt sich in den Unterstützungsprozessen, die über viele Mitarbeitende verteilt sind. Die Dokumentation dieser Abläufe wird aus Zeitgründen immer wieder zurückgestellt.

Eine Organisation ist nichts Statisches sondern untersteht einem steten organisationalen Wandel. Nach Rüegg-Stürm muss „eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung [...] daher gleichermaßen durch Stabilität und Veränderung, durch Verunsicherung und erneute Vergewisserung, durch Wertschätzung der Tradition und unerschrockenes Beschreiten neuer Wege geprägt sein.“ (Rüegg-Stürm 2004: 122). Er unterscheidet zwei Dimensionen im Organisationswandel: die Sachebene mit den Geschäftsprozessen, den Ablaufroutinen und Aktivitätsmustern und die Beziehungsebene bezogen auf Zugehörigkeit und Identität, Grundhaltungen und Beziehungsformen. Veränderungen auf der Sachebene lassen sich strukturieren und logisch erfassen. Hingegen sind Veränderungen auf der Beziehungsebene ungleich schwieriger zu steuern und bedeuten in der Regel tiefgreifenderen Wandel als sachbezogene Veränderungen. Organisationaler Wandel erfolgt oft in sich abwechselnden Phasen von „kontinuierlicher Optimierung“ und „grundlegender Erneuerung“ (Rüegg-Stürm 2004: 124).

Brücke · Le pont ist seit ihrer Gründung vor über 50 Jahren durch verschiedene Phasen des Wandels gegangen. Der radikalste Change bedeutete 1996 die Fusion der beiden damaligen Hilfswerke „Brücke der Bruderhilfe“ aus der Zürich und „Cecotret“ aus Genf. Darauf folgte bis heute eine Zeit der konstanten Optimierung und Professionalisierung, gesteuert durch bewusste Organisationsentwicklung.

### **2.3 Erkenntnisse und Folgerungen**

Das neue St. Galler Management-Modell stellt einen systematischen Analyseraster dar, der es erlaubt, Brücke · Le pont nach verschiedenen Gesichtspunkten und auf Stärken und Schwächen hin zu untersuchen.

Brücke · Le pont verfügt über die zentralen strategischen und operativen Grundlagen. Aber sie verfügt mit der aktuellen Organisationsgrösse und dem gegenwärtigen Budgetvolumen kaum über die nötige Grundlage zur substantiellen Weiterentwicklung und Ausschöpfung ihrer Potenziale. Zwar erhält sie heute zusammen mit grösseren Hilfswerken einen bedeutenden Programmbeitrag der DEZA und ist in ihrem spezifischen Umfeld gut verankert. Mittel- bis langfristig ist aber nicht gesichert, wie viele Hilfswerke die Programmbeiträge der DEZA halten können, und ob dies insbesondere auch kleinere Hilfswerke sein werden. Zudem verändert sich aufgrund der demographischen Veränderungen die Basis der Trägerschaft, sodass Brücke · Le pont in Zukunft weniger SpenderInnen und UnterstützerInnen zur Verfügung stehen dürften. Ihre Produkte unterscheiden sich nur geringfügig von denen anderer Hilfswerke und ihre Bekanntheit ist begrenzt. Intern vermag die Institution die Leistungserbringung aufgrund eingeschränkter Ressourcen nur punktuell zu optimieren und Reibungsflächen können nicht immer befriedigend eliminiert werden. Dadurch sind auch ihre Wirkungsfelder eingeschränkt.

Aus Sicht des neuen St. Galler Management-Modells sind die Treiber für den Organisationswandel bei Brücke · Le pont im Umfeld und bei den Anspruchsgruppen zu finden. Um diese Einflüsse aufzufangen, müssen die Prozesse und die Leistungskapazität verstärkt werden. Dieser Entwicklung kann Brücke · Le pont aus Sicht der Autorin in der bestehenden Grösse und mit den vorhandenen Ressourcen kaum begegnen. Es sind neue Wege zu suchen.

### 3 Organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten zur Strategieumsetzung

Organisationen sind lebendige und dynamische Gebilde. Sie verändern sich aufgrund externer Einflüsse wie technologischer Wandel, wirtschaftliche und politische Entwicklungen, globale Trends. Auch interne Faktoren können den Organisationswandel beeinflussen: finanzielle Entwicklungen, Aufgabengestaltung, thematische Schwerpunkte. Organisationen sind komplexe Systeme, die vielseitig vernetzt und durch menschliches Verhalten gesteuert sind.

Steht wie bei Brücke · Le pont ein strategischer Wandel an, ist zu überlegen, wie dieser Change nicht nur prozesshaft und inhaltlich bewältigt werden kann, sondern welche strukturellen Implikationen er voraussetzt. Für den anstehenden Strukturwandel bei Brücke · Le pont sind verschiedene Varianten zu prüfen und hinsichtlich einer möglichen Auswahl zu bewerten.

#### 3.1 Theoretisch begründete Grundlagen der Organisationsgestaltung

Für den Begriff Organisation gibt es zahlreiche Definitionsansätze. Hill/ Fehlmann/ Ulrich definieren Organisation folgendermassen: „Durch die Organisation sollen die Gebilde- und Prozessstrukturen eines sozialen Systems so geordnet werden, dass das System seine Grundaufgabe erfüllen und seine Ziele erreichen kann.“ (Hill/Fehlbau/Ulrich 1994: 140). Sie gehen davon aus, dass Organisationen sowohl in Bezug auf ihre Strukturen als auch auf ihre Prozesse formbare und steuerbare Gebilde sind und dass Organisationen immer einen Grundzweck verfolgen und nach definierten Zielen ausgerichtet sind. An Zweck und Ziel soll sich das Organisationsgebilde ausrichten. Einfach und einleuchtend ist auch die Definition von Frost „Organisation bedeutet die Existenz einer Ordnung, die zielgerichtet arbeitsteilige Aufgaben und Tätigkeiten regelt.“ (Frost/Osterloh 2004: 5). Unterschieden werden im Allgemeinen zwei Klassifikationen.

Der institutionelle Organisationsbegriff subsumiert, dass die Unternehmung eine Organisation *ist*. Es wird gefragt nach den real vorkommenden Gebilden (Thommen 2004: 639), die als Organisation bezeichnet und entsprechend untersucht werden können, und schliesst sowohl die formale als auch die informale Organisation ein, also die geplante Organisation ebenso wie die nach „unsichtbaren Regeln“ funktionierende Organisation. Der institutionelle Organisationsbegriff umfasst Organisationen unabhängig von ihrer Ausrichtung und Grösse, privatwirtschaftliche Unternehmen ebenso wie Verwaltungen, öffentliche Betriebe und Nonprofit Organisationen.

Nach dem instrumentellen Organisationsbegriff *hat* die Unternehmung eine Organisation. Dieser Organisationsbegriff geht davon aus, dass eine Organisation eine „bewusst geschaffene Ordnung“ (Thommen 2004: 639) zur Erreichung bestimmter Ziele hat. Organisation ist also das „Resultat einer zielbewussten Tätigkeit, die effiziente Arbeitsabläufe sicherstellen soll.“ (Frost/Osterloh 2004:5). Daraus abgeleitet hat die Organisation eine Ordnungsfunktion, indem sie als Instrument zur Erreichung determinierter Ziele dient (Thommen 2004: 639). Der instrumentelle Organisationsbegriff umfasst deshalb auch die Frage nach den Organisationsstrukturen, bzw. nach ihrer organisatorischen Gestaltung. Wie sind die Strukturen zu gestalten, damit sich die Unternehmensziele am optimalsten erreichen lassen? Nebst der zielgerich-

teten Anordnung von Organisationsstrukturen stellt sich die Frage nach dem Prozess der Organisationsgestaltung.

Die organisatorische Gestaltung bezeichnet den Akt der Koordination der Hauptaufgaben einer Organisation. Im Sinne einer Differenzierung muss zuerst der „Gesamtaufgabenkomplex in einer Organisation durch Arbeitsteilung in Teilaufgaben zerlegt werden“ (Frost/Osterloh 2004: 7). Die Aufteilung der Organisationsaufgaben resultiert in sinnvollen und handhabbaren Kompetenzbündeln oder Stellen. Dann erfolgt die Integrationsleistung, diese Arbeitseinheiten so zusammenzufügen, dass „Synergien oder Kooperationsrenten entstehen“ (Frost/Osterloh 2004: 6), dass also die Gesamtleistung der Organisation effizient und effektiv erfolgen kann. Die Gestaltung der Organisationsstrukturen mündet normalerweise in ein Organigramm als Resultat eines strukturellen Entscheidungsprozesses. Die organisatorische Gestaltung bezieht sich auf das Organisieren des Prozesses (Thom 2007). Das Ergebnis und der Weg der Organisationsgestaltung sind also im instrumentellen Organisationsverständnis gleichermaßen enthalten und beide Faktoren sind für das Gelingen und den Erfolg einer Unternehmung wichtig.

Nach dem Prinzip „structure follows strategy“ folgen die Organisationsstrukturen den strategischen Vorgaben, bzw. den Organisationszielen. Heute wird allerdings von einem rekursiven Verhalten gesprochen, nach dem sich Strukturen und Strategien gegenseitig bedingen. Insofern kann auch gelten „strategy follows structure“. Denn Strukturen sind sowohl Mittel zum Zweck als auch „Potenziale, aus denen sich Zwecke ableiten lassen“ (Müller-Stewens/ Lechner 2005: 444). Müller-Stewens anerkennt, dass Veränderungen in Unternehmensmodellen aufgrund strategischer Überlegungen normalerweise auch „real-organisatorische Implikationen“ (Müller-Stewens/Lechner 2005: 444) zur Folge haben. Dabei stellt sich die Frage nach der Organisationsform, mit der die Unternehmensziele am erfolgreichsten erreicht werden können. Zu deren Beantwortung braucht es aber eine vorherige Klärung bezüglich der in Frage kommenden Varianten und der Bewertung dieser Varianten hinsichtlich der definierten Ziele und Erfolgsfaktoren.

Mitberücksichtigt werden muss bei der Frage nach der richtigen Organisationsform die situative Betrachtung. In Anlehnung an das neue St. Galler Managementkonzept vollzieht sich die organisatorische Gestaltung immer vor dem Hintergrund spezifischer Einflussgrößen. Fuest leitet her, dass die Gestaltungsbedingungen Tatsachen sind, die nicht verändert und somit angenommen werden müssen. Sie bilden bzw. begrenzen den Rahmen für die Organisationsgestaltung. Sie sind gleichzeitig verantwortlich für die beschränkte Übertragbarkeit erfolgreicher organisatorischer Lösungen. Daher gibt es auch keine „universelle Organisationslösung“ (Fuest 1998: 22). Gleich argumentiert auch Kieser, dass formale Organisationsstrukturen einen starken Einfluss auf die Effizienz einer Organisation haben, dass es jedoch keine universell effizienten Organisationsstrukturen gibt. Hingegen folgert der situative Ansatz gemäss Kieser, dass sich Organisationen an ihre jeweilige Situation anpassen, wenn sie effizient sein wollen. Es steht also die Frage im Zentrum, wie die Strukturen denn „aussehen, die sich in bestimmten Situationen bewähren.“ (Kieser 1999: 169ff).

### 3.2 Gestaltungsvarianten: von Kooperation bis Fusion

Die Organisationen des Nonprofit-Sektors in der Schweiz stehen heute vor grossen organisationalen Herausforderungen. Ihr starkes quantitatives Wachstum und ihre Ökonomisierung erhöht die Wettbewerbssituation unter ihnen (Helmig/Purtschert 2006: 5f.). Brücke · Le pont als NPO steht mitten in diesem Spannungsfeld und überlegt sich daher alternative Organisationsformen. Dies macht zunächst eine theoretische Auseinandersetzung mit verschiedenen Gestaltungsformen notwendig, die anschliessend nach herzuleitenden Kriterien auf ihre Tauglichkeit für Brücke · Le pont geprüft werden müssen. Erst die Erkenntnisse daraus erlauben eine ernsthafte Erwägung und Weiterverfolgung im Rahmen der Organisationsentwicklung.

Kooperations- und Fusionsforschung basiert auf der Strategieforschung (Steiner 2002: 189). Die Unternehmensstrategie definiert die strategische und längerfristige Ausrichtung einer Unternehmung. Sie bestimmt die Geschäftsfelder und die entsprechende Verteilung der zur Verfügung stehenden Ressourcen. Der marktorientierte und der ressourcenorientierte Strategieansatz liefern zentrale Bausteine zur Kooperations- und Fusionsdiskussion. Der marktorientierte Ansatz sieht vor dem Hintergrund „der beginnenden Marktsättigung anfangs der 1970er Jahre“ (Steiner 2002: 189) nicht mehr das Wachstum von Grossunternehmen sondern das Überleben in Teilmärkten als zentrales Thema, was die vorteilhafte Positionierung des Unternehmens im Wettbewerb nach sich zieht. Demgegenüber steht der ressourcenorientierte Strategieansatz, der „primär vom Management unternehmensinterner Faktoren“ (Steiner 2002: 190) ausgeht. Demnach schaffen jene Ressourcen Wettbewerbsvorteile, „die sich durch Heterogenität und Immobilität, bzw. Nicht-Transferierbarkeit auszeichnen.“ (Steiner 2002: 190f). Anvisiert werden demnach komparative Vorteile, KundInnenutzen sowie nicht kopierbare Ressourcen. Dies kann erreicht werden durch die Bestimmung der eigenen Stärken und der Geschäftsfelder, die die Entwicklung und den Ausbau dieser Potenziale erlauben. Ergänzend argumentiert Balling „Der Erfolg von Unternehmen wird nicht nur von den internen Stärken, sondern zunehmend auch von den Beziehungen zu anderen Unternehmen und Organisationen bestimmt. [...] Interorganisationsbeziehungen sind zentrale strategische Ressourcen.“ (Balling 1998: 7).

Kooperationen und Zusammenschlüsse bauen deshalb auf strategischen Ansätzen auf, um genau diese Marktvorteile zu erreichen und die Wettbewerbsposition zu verbessern. „Die Hauptaufgabe der Managementfunktion ‚Organisation‘ liegt darin, geeignete Werkzeuge zur Verfügung zu stellen, mit denen die in der strategischen Planung bestimmten Unternehmensziele effizient realisiert werden können. ‚Organisation‘ ist ganz auf die Strategie und ihre Implementationserfordernisse zugeschnitten: Alle Koordinationsmassnahmen sind strategiegerecht zu gestalten.“ (Frost 1998: 309). Der Organisationsgestaltung kommt also eine bedeutende Rolle zu.

Als dynamische und lebendige Systeme reagieren Organisationen auf Einflüsse aus dem und Wandel im Umsystem (Thom/Wenger 2002: 50ff.). Innere oder äussere Veränderungen machen die regelmässige Überprüfung der Organisationsform notwendig zur Verifizierung, ob die organisationalen Strukturen den Anforderungen der effizienten und effektiven Aufgabebewältigung entsprechen oder eine Anpassung erfordern.

Von den Hilfskwerken wird heute verlangt - insbesondere auch seitens der öffentlichen Verwaltung -, dass sie kooperieren, sich vernetzen, strategische Allianzen bilden. Es muss aber davon ausgegangen werden, dass in den meisten Fällen die Begriffe wie Kooperation, strategische Allianz oder Fusion ohne klare Vorstellung gebraucht werden, welche Definitionen und Gestaltungsformen ihnen zugrunde liegen und welche Konsequenzen für die betreffenden Organisationen resultieren könnten. Deshalb wird hier zunächst auf diese Begriffe eingegangen, um vor diesem Hintergrund anschliessend entsprechende Gestaltungsalternativen zu entwickeln. Im Blickfeld steht die Spannbreite zwischen Kooperation und Fusion - von der losen unabhängigen zur festen institutionalisierten Zusammenarbeit.

### **3.2.1 Begriffsklärung und -abgrenzung**

#### ***Kooperation***

Laut Schwarz steht Kooperation synonym für Zusammenarbeit (Schwarz 2006: 199). Sie kann zum Zweck der gemeinsamen Aufgabenerfüllung stattfinden zwischen einzelnen Organisationseinheiten oder Stellen innerhalb eines Betriebs (intraorganisatorische Kooperation) oder zwischen zwei oder mehreren Organisationen (interorganisatorische Kooperation). Aufgrund der Fragestellung bezieht sich die vorliegende Arbeit ausschliesslich auf diese letztere Form.

Eine allgemein anerkannte „Kooperationstheorie“ und eine einheitliche Definition gibt es nach Balling nicht. In der Literatur trete ein breites Spektrum an engen bis breiten Interpretationen des Kooperationsbegriffes auf (Balling 1998: 8). Er selber definiert „[...] Kooperation als freiwillige Form der Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehr rechtlich und wirtschaftlich weitgehend selbständigen Unternehmen [...], bei der zum Zwecke einer besseren Zielerreichung der Beteiligten bestimmte Funktionen gemeinsam realisiert werden.“ (Balling 1998: 8).

Schwarz ergänzt folgendermassen: „Eine Kooperation ist dann gegeben, wenn zwei oder mehrere Organisationen aufgrund eines gemeinsamen Zwecks oder von sich ergänzenden Interessenlagen sich in einem Teilbereich ihrer je eigenen Aufgaben einer kollektiven Entscheidung unterziehen bzw. sich an gemeinsamen Regeln, Normen orientieren. Dabei bleiben die Kooperationspartner in ihren übrigen Aufgabenbereichen autonom, im Gegensatz zur Fusion, welche immer für eine oder alle beteiligten NPO einen Verlust der (rechtlichen) Selbständigkeit bedeutet.“ (Schwarz 2006: 199).

Kooperation impliziert also eine Spannbreite von Zusammenarbeitsformen zwischen mindestens zwei LeistungsanbieterInnen zur Erfüllung gemeinsam gelagerter Aufgabenbereiche. „Zusammenarbeiten heisst [...] gemeinsam entscheiden.“ (Schwarz 2007: 18). Die involvierten Organisationen unterziehen sich gemeinsamen Entscheidungen, wofür bestimmte Regelungen und Abmachungen getroffen und eingehalten werden müssen. Wie tief diese gehen, liegt im zu vereinbarenden Geltungsbereich. Zentral für Kooperationen sind die partnerschaftliche Leistungserbringung (Thom/Ritz 2006: 232), die rechtliche Unabhängigkeit und die eben beschriebene gemeinsame Entscheidungsmacht. Schneider/Minnig/Freiburghaus optieren für eine sorgfältige und differenzierte Planung der Zusammenarbeit je nach dem wie intensiv,

breit und tief die Zusammenarbeit ist. Insbesondere sei darauf zu achten, „ob die Zusammenarbeit nur in Form menschlichen Engagements umgesetzt wird oder ob wesentliche gemeinsame Investitionen getätigt werden oder schliesslich das Marketing und damit die Identität zugunsten einer gemeinsamen Marke aufgegeben wird.“ (Schneider/Minnig/ Freiburghaus 2007: 186)

Unter den Begriff der Kooperation lässt sich eine Reihe unterschiedlicher Inhalte und Formen subsumieren:

### **Spannbreite Kooperationsformen**

- Formelle/ informelle Gespräche, Informationsaustausch, sachbezogene Absprachen
- Temporäre Arbeitsgemeinschaft, z.B. partnerschaftlich umgesetzte Projekte
- Zusammenarbeit im administrativen Bereich, z.B. Bürogemeinschaft
- Vertragliche Kooperation einzelner Dienstleistungen oder ganzer Dienstleistungsbereiche, z.B. gemeinsame Weiterbildungsangebote
- Plattformen und/oder Dachverbände
- Auslagerung von Aktivitäten in eigene Strukturen

Abbildung 3: Kooperationsformen und -inhalte (eigene Darstellung nach Schwarz 2006: 202)

Die Auflistung ist nicht streng begrenzt und nicht abschliessend. Nach Balling muss der Begriff Kooperation eingeordnet werden „[...] in das Spektrum zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit zwischen formlosem, abgestimmtem Verhalten einerseits und der völligen Verschmelzung von Unternehmen andererseits.“ (Balling 1998: 14). Insofern müssten der Liste von Schwarz auch Begriffe und Zusammenarbeitskonzepte wie Netzwerke, strategische Allianzen, Fusionen, Kartelle, Joint Ventures bis hin zu Fusionen angefügt werden. Auf einige wird weiter unten näher eingegangen.

Balling formuliert eine Auswahl von konstitutiven Merkmalen für Kooperationen (Balling 1998: 15)

- Höherer Grad der einzelbetrieblichen Zielerreichung als Antriebsmoment (meist ökonomische Vorteile)
- Beteiligung von zwei oder mehr Unternehmen
- Freiwilligkeit der Zusammenarbeit
- Definition gemeinsamer Ziele
- Gemeinsame Wahrnehmung bestimmter Funktionen

Abbildung 4: Kooperationsmerkmale (Auswahl nach Balling 1998)

Geteilt wird in Kooperationen nicht nur die Entscheidungsmacht zur Aufgabenerfüllung sondern auch Know-how und Erfahrungswissen sowie allenfalls infrastrukturelle und finanzielle Ressourcen (Thom/Ritz 2006: 232). Die grundsätzliche rechtliche und wirtschaftliche Autonomie schmälert sich jedoch bzw. die rechtliche und wirtschaftliche Abhängigkeit steigt, je mehr Teilaufgaben der Kooperation unterstellt werden, je breiter die gemeinsame Entscheidungsgewalt ist und je mehr die Regelungsdichte erhöht wird.

Kooperation stellt also eine spezifische Art der unternehmerischen Zusammenarbeit dar. Sie ist nicht Gegenpol zum Wettbewerb sondern vielmehr eine Form, um sich im Konkurrenzkampf besser behaupten zu können und ist meistens mit dem Ziel der verbesserten Wirtschaftlichkeit verbunden. Dabei darf nicht vergessen gehen, dass sich die Beziehungen in einer Kooperation immer auch im „Spannungsfeld partieller Interessenkongruenz und Interessenkonkurrenz“ (Balling 1998: 10) bewegen. Nach Fuest ist der Konkurrenzsituation besondere Aufmerksamkeit zu schenken: „Die horizontale Zusammenarbeit auf der gleichen Stufe der Wertschöpfungskette ist von der Grundsituation her geprägt von einem Konkurrenzverhältnis (um die gleichen Ressourcen), das von einer Teilzielharmonie (z.B. beide wollen ihre Kosten senken) überlagert wird. [...] Eine horizontale Kooperation zielt meist auf eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit aufgrund von Synergieeffekten durch ein Zusammenlegen (Poolen) von Ressourcen resp. die gemeinsame Nutzung der Potentiale. [...] Die Konkurrenzsituation tritt ein, sobald es um Gestaltungsfragen geht, als nahezu gleichwertiger Einflussfaktor neben die angestrebten Synergien. Synergiefördernde Gestaltungselemente werden durch konkurrenz-wahrende Mechanismen blockiert. [...] Die Konkurrenzkultur ist vorbestimmt durch die bereits bestehende Konkurrenz.“ (Fuest 1998: 160). Übereinstimmende Ziele sind also Voraussetzung für die Festlegung des Kooperationsbereichs (Fuest 1998: 160). Dennoch bewegen sich KooperationspartnerInnen letztlich auf dem gleichen Markt und mit der Absicht die eigene Gestaltungsmacht zu fördern.

Warum kooperieren Organisationen? Müller-Stewens ordnet die Motive für Kooperationen in fünf Gruppen:

- *Ressourcenmotive*: Ressourcen und Kompetenzen für eine bestimmte Strategie stehen in der eigenen Organisation nur ungenügend zur Verfügung. Das Unternehmen will sich das nötige Know-how beschaffen oder sich Zugang zu wichtigen Ressourcen sichern.
- *Zeitmotive*: Die eigene Entwicklung neuer Wertschöpfungsaktivitäten erfordert zu viel Zeit. Durch Kooperation sollen schnellere Fortschritte erreicht und innovative Durchbrüche möglich werden.
- *Kostenmotive*: Mit Kooperationen werden Kosteneinsparungen verbunden. Indem Synergien zwischen verschiedenen PartnerInnen ausgelöst werden, entfallen kostspielige eigene Einrichtungen und Strukturen.
- *Marktmotive*: Durch Kooperationen können neue Märkte und Geschäftsfelder erschlossen werden, für die im Alleingang ungenügend Ressourcen vorhanden sind.
- *Spekulative Motive*: Aus taktischen Gründen wird versucht durch Kooperation einer Übernahme durch eine andere Unternehmung zu entgehen.

Abbildung 5: Kooperationsmotive (Darstellung nach Müller-Stewens/Lechner 2005: 294)

Die Gründe, warum kooperiert wird, sind vielfältig. Das Ziel hingegen ist immer eine Nutzenmaximierung gegenüber dem Status Quo.

Kooperation bedeutet also die gemeinsame Entscheidung über bestimmte Kooperationsinhalte. Ihr Spektrum ist weit offen und kann von gezieltem gemeinsamem politischen Lobbying über die gemeinsame Durchführung von Projekten in Entwicklungsländern bis zur Zusammenlegung ausgewählter Aufgabenbereiche reichen. Zur Aufgabenerfüllung ist von vorneherein festzulegen, wer die kollektiv gefällten Entscheidungen umsetzt: Mitarbeitende aller betei-

lichten KooperationspartnerInnen, Übertragung auf eine oder einen KooperationspartnerIn, Gründung einer eigenen Institution (eigenes Personal, eigene Rechtsform, Trägerschaft durch KooperationspartnerInnen) (Schwarz 2007: 18).

Sisma unterscheidet die Kooperationsinhalte nach Bereich der Primär- und Sekundärprozesse, indem sie dem Grundsatz folgt, dass Koalitionen im Sekundärbereich problemlos sind und weiterentwickelt werden können, da alles ausser dem Kerngeschäft mit anderen gemeinsam erbracht werden kann (z.B. Rechnungswesen, Marketing, Fundraising).“. Als weitergehend betrachtet sie Kooperationen im Kerngeschäft, wo es „zu zielgruppenbezogenen, regionalen oder dienstleistungsbezogenen Dienstleistungen kommen“ kann mit dem Ziel der kostengünstigeren Produktion in der Dienstleistungserbringung (Sisma 2001: 189).

Kommt es zu einer Kooperation, so braucht es die Form eines Kontraktes oder mindestens einer minimalen Formalisierung zur Festlegung von Rechten und Pflichten der beteiligten KooperationspartnerInnen hinsichtlich der Erfüllung der ausgewählten Teilaufgabe: Kooperationsinhalte und Abgrenzung Teilaufgaben, Entscheidungsfindung, Abläufe und beteiligte Organe, Leistungen der KooperationspartnerInnen, Kostenaufteilung, Kommunikationskanäle und Informationsaustausch, Dauer und Kündbarkeit.

Wie die Ausführungen zeigen, kann Kooperation nicht als eine einzelne Organisationsform bezeichnet werden, sondern vielmehr als Oberbegriff für verschiedene - auch für die folgenden - Formen und Varianten.

### **Netzwerke**

Ohne auf die gesamte und breite Netzwerkliteratur eingehen zu können, werden hier die wichtigsten Eckpunkte von Netzwerken als eine Form von Kooperation skizziert. Auch hier gilt, dass sich die beteiligten PartnerInnen kollektiven Entscheidungen unterziehen zur Ausführung definierter Teilaufgaben und dass sie sich nach gemeinsamen Verhaltensnormen richten. Dazu partizipieren alle PartnerInnen arbeitsteilig (Schwarz 2006: 201).

Netzwerke werden „als lose oder locker geknüpfte Handlungskollektive verstanden, deren meist zahlreiche Partner sich ergänzen und sich auf gewisse Netzwerkregeln einigen [...]“. (Schwarz 2006: 203). Netzwerke können durchaus von längerer Dauer sein und strategische Bedeutung haben. Sie stellen oft eine Alternative dar zu den klassischen hierarchischen Organisationsmodellen als hochkomplexe Regelsysteme und können eine mögliche Antwort auf die zunehmende Spezialisierung der Leistungs- und Arbeitsprozesse sein (Thom/ Ritz 2006: 240). Sie weisen eine flexiblere Organisationsstruktur auf, koordinieren sich spontaner und insbesondere selbst und arbeiten in der Regel für eine bestimmte Zeitdauer auf der Basis von vertraglich festgelegten Vereinbarungen zusammen. Sie verfolgen gemeinsame Ziele - dazu werden KooperationspartnerInnen mit unterschiedlichen Potenzialen und Stärken einbezogen und frei gewählt. Netzwerke stehen für langfristige und innovative Kooperationsformen auf der Basis einer offenen Zusammenarbeit. Ausgetauscht wird in erster Linie Wissen und Sachkompetenz und nicht Geld und Leistung.

Ausschlaggebend ist eine intensive Kommunikation zwischen den PartnerInnen, die sich nicht ausschliesslich in formalisierten sondern durchaus auch in informellen Bahnen bewegt. Netz-

werke können sowohl innerhalb von Organisationen als auch zwischen Organisationen entstehen, bereichs- und fachübergreifend zur Zusammenführung unterschiedlicher Kompetenzen als problemlösungsorientierte Arbeitsgruppe.

### **Strategische Allianzen**

Strategische Allianzen sind „Kooperationen, die auf strategischer, d.h. grundsätzlicher, bedeutender Ebene oft für längere Zeit festgelegt und mit weitreichenden Folgen für die NPO eingegangen werden. Solche Allianzen bzw. Kooperationen sind auch zwischen NPO und Profit-Unternehmungen denkbar und in der Praxis in unterschiedlicher Intensität realisiert.“

(Schwarz 2006: 203). Es sind also stärker formalisierte und längerfristig angelegte Kooperationen mit dem Ziel „sich gemeinsam Wettbewerbsvorteile zu sichern, bzw. zu verbessern.“

(Müller-Stewens/ Lechner 2005: 294). Müller-Stewens nennt folgende Merkmale für strategische Allianzen:

- Rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit
- Zwischenform einer Konzern- und einer Marktkoordination betrieblicher Aktivitäten
- Abgabe von Anteilen der Entscheidungsautonomie an die Koordinationsinstanz
- Zielerreichung steht im Vordergrund
- Zeitliche Befristung
- Einbezug von Unternehmensteilen in die Umsetzung möglich

Abbildung 6: Merkmale Strategischer Allianzen (eigene Darstellung nach Müller-Stewens/ Lechner 2005: 294)

Die klassischen Allianzen von zwei KooperationspartnerInnen entwickeln sich in gewissen Branchen (z.B. Luftfahrt) rasch weiter zu strategischen Netzwerken als eng zusammenarbeitende Gruppen, die sich durch eine hohe Eigendynamik charakterisieren.

### **Fusion**

Wenn bei Kooperationen wie oben diskutiert u.a. der Grad der wirtschaftlichen Selbständigkeit der PartnerInnen abhängig ist von den gemeinsam getroffenen Entscheidungen und von der Art der Zusammenarbeit, dann zeichnen sich Fusionen gerade durch den Verlust der wirtschaftlichen und rechtlichen Selbständigkeit aus. Oder wie es Thommen ausdrückt: „Als Fusion bezeichnet man betriebswirtschaftlich die völlige Verschmelzung von zwei oder mehreren Unternehmungen zu einer neuen wirtschaftlichen Einheit.“ (Thommen 2004: 83)

Grundsätzlich wird zwischen zwei Formen von Fusion unterschieden. Als Absorption wird die Übernahme einer Organisation durch eine andere Organisation verstanden, wobei erstere ihre rechtliche Selbständigkeit verliert, zweitere jedoch nicht. Als Kombination verlieren beide Organisationen ihre rechtliche Selbständigkeit und gründen eine neue Organisation mit einheitlichen Strukturen und eigener rechtlicher Form.

Fusionen werden eingegangen aufgrund strategischer Absichten:

- *Wachstum*: Betriebe wollen sich vergrößern und an zusätzlicher Macht gewinnen, ohne dass sie dies im Alleingang erreichen können. Oder sie wollen sich mehr Gewicht verschaffen gegenüber Dritten (z.B. dem Staat als Finanziererin).
- *Aufbau von Synergie und leistungsfähigerem Potenzial*: Der Zusammenschluss soll den Ausbau und die Entwicklung des Leistungsangebotes sowie des Marktes ermöglichen, zu dem zusätzliche Ressourcen und Kapazitäten notwendig sind und im Alleingang nicht erbracht werden können.
- *Kosteneinsparungen*: Die Markterweiterung, die verstärkte Verhandlungsmacht und die allenfalls redimensionierte Administrativstruktur senken Aufwände und lassen die verfügbaren Ressourcen intensivier nutzen und auslasten.

Abbildung 7: Fusionsziele (eigene Darstellung nach Schwarz 2006: 209)

Fusionen sind komplexe Geschäfte und es muss von vorne herein gründlich bedacht werden, ob eine Fusion überhaupt Sinn macht. Eine professionelle Projektumsetzung und klare Planungs- und Prozessschritte sind unumgänglich. Es sind insbesondere Vorhaben, die im Sinne eines Change Managements in der Regel grundlegende Veränderungen mit sich bringen und entsprechende Unruhe und Widerstände in der Belegschaft auslösen können. Schwarz nennt folgende Quellen für mögliche Widerstände:

- Verlust der Autonomie
- Versagen der Führungskräfte bei der Prozessführung
- Arbeitsplatzverlust oder -gefährdung
- Ungleichgewichte zwischen den PartnerInnen
- Vergangenheit und Geschichten
- Unterschiede in der Organisationskultur
- Zu geringer Leidensdruck

Abbildung 8: Widerstände bei Fusionsvorhaben (leicht veränderte Darstellung nach Schwarz 2006: 211)

Fusionsprozesse verlangen ein ausgesprochen hohes Mass an Kommunikation, um alle Beteiligten und Betroffenen mitzunehmen und die Akzeptanz am Fusionsprozess zu sichern. Eine Partizipations- und Risikostrategie ist daher zwingend. Die strukturelle Steuerung und sozio-emotionale Bewältigung der Integration stellt hohe Anforderungen an die Führungskräfte. Offenheit und Transparenz und professionelle Prozessplanung und -abwicklung sind zentrale Erfolgsfaktoren. Nach Schwarz wird das Gelingen zudem beeinflusst durch die vorhandenen Gemeinsamkeiten zwischen den potenziellen PartnerInnen (Mitglieder, Interessen, Kultur), die Realisierung einer win-win-Lösung ohne SiegerInnen und VerliererInnen, die Überzeugungskraft und Motivation der PromotorInnen, die Kompatibilität der vorhandenen Führungs- und Personalstrukturen sowie die Reduktion der Frage nach Kosteneinsparungen als Bedrohungsaspekt für die Betroffenen (Schwarz 206: 223).

### 3.2.2 Kooperationen bei Brücke · Le pont

Brücke · Le pont steht bereits heute in einem vielfältigen und breiten Kooperationsnetz<sup>8</sup>. Die Zusammenarbeitsformen und die PartnerInnen sind unterschiedlich, die Zielsetzung und der

<sup>8</sup> s. Anhang 5: Netzwerkanalyse Brücke · Le pont

Nutzen sind verschiedenartig. Die Zuordnung zu den oben definierten Kategorien Kooperation, Netzwerk, Strategische Allianzen, Fusion lässt sich zwar nicht eindeutig vollziehen, erlaubt aber zumindest einen Ordnungsversuch.

### ***Kooperation***

In den Einsatzländern sucht Brücke · Le pont den Kontakt zu anderen Hilfswerken und FinanziererInnen zwecks gemeinsamer Projektführung, bzw. Ko-Finanzierung. Beispielsweise finanzieren Brücke · Le pont und Terre des Hommes in Nicaragua ein gemeinsames Projekt, in Brasilien besteht eine Kooperation mit dem Fastenopfer und in Managua bzw. San Salvador besteht eine Bürogemeinschaft mit Caritas Schweiz, dem Schweizerischen ArbeiterInnen Hilfswerk SAH, bzw. der Stiftung Kinderdorf Pestalozzi SKIP.

Auch in der Schweiz ist Brücke · Le pont Partnerin spezifischer Kooperationen bzw. zielgerichteter Bündnisse. Brücke · Le pont ist aktives Mitglied mit Leadership-Funktion von Fribourg Solidaire, dem Dachverband der Hilfswerke der Entwicklungszusammenarbeit im Kanton Freiburg. Als Mitglied der NGO-Plattform kooperiert Brücke · Le pont mit den anderen Hilfswerken betreffend der Zusammenarbeit mit der DEZA und deren NGO-Policy.

### ***Netzwerk***

Netzwerkarbeit erfolgt bei Brücke · Le pont sowohl horizontal als auch vertikal und vollzieht sich in den Einsatzländern ebenso wie in der Schweiz. In fachspezifischen Netzwerken arbeitet Brücke · Le pont mit anderen Hilfswerken, der DEZA und weiteren Stakeholdern zusammen zum Austausch von Erfahrungen, zur Entwicklung der eigenen Programmarbeit und insbesondere auch zur Förderung des Politikdialogs. Gezielt beteiligt sich Brücke · Le pont darüber hinaus in Bündnissen zur Öffentlichkeitsarbeit und zur Mittelbeschaffung und vernetzt sich mit den Gewerkschaften der eigenen Trägerschaft<sup>9</sup> zur Verankerung des Hilfswerks.

### ***Strategische Allianz***

Eine strategische Allianz unterhält Brücke · Le pont mit Caritas Fair Trade seit 2003. Für das Verkaufssortiment bei Brücke · Le pont wurde das Bestell- und Rechnungswesen an Caritas ausgelagert und vertraglich geregelt. Die Buchhaltung und das Lohnwesen wird von einem externen Treuhandbüro im Mandat erledigt. Mit dem Verein für arbeitsmarktliche Massnahmen VAM in Düringen werden spezifische Dienstleistungsaktivitäten abgewickelt - nicht zuletzt zur Verankerung von Brücke · Le pont im Kanton Freiburg

### ***Fusion***

Brücke · Le pont ist selber ein Fusionsobjekt. 1996 fusionierten die beiden damaligen Hilfswerke Brücke der Bruderhilfe (Zürich und Ostschweiz) und Cecotret (Genf) unter der Leitung des damaligen CNG (Christlich Nationaler Gewerkschaftsbund, heute Travail.Suisse) und der Katholischen ArbeitnehmerInnenbewegung KAB zum Hilfswerk Brücke · Le pont. Die Fusion glückte aus heutiger Sicht sehr gut und die beiden Hilfswerke haben sich gemeinsam und konstruktiv zu einem neuen Ganzen gefunden.

---

<sup>9</sup> s. Anhang 3: Organigramm Brücke · Le pont

### 3.2.3 Folgerungen

Die Forderung nach Kooperation ist schnell gestellt und sie scheint heute im hochkomplexen Arbeitskontext sehr plausibel. Kooperationen müssen aber wohl überlegt und die Konsequenzen für die beteiligten Organisationen gut durchdacht sein. Es gibt eine Reihe von Vorteilen, die einer Reihe von Nachteilen gegenüber gestellt und in der konkreten Situation abgewogen werden müssen. Die Autonomieeinbusse, die Anpassungserfordernisse und die Kosten-Nutzen-Rechnung sind nur einige Kriterien, die in die Vorüberlegungen einzubeziehen sind<sup>10</sup>.

Schwarz weist zurecht darauf hin: „Je enger eine Kooperation die Partnerorganisationen über längere Zeit aneinander bindet, je grösser und weittragender deren Abhängigkeit von den Entscheidungen in der Kooperation wird, und je tief greifender die in den Partnerorganisationen als Anpassung vorzunehmenden Veränderungen sind, desto gründlicher ist das Eingehen der Zusammenarbeit zu prüfen und zu planen, und desto wichtiger wird die Gestaltung sowohl des Entscheidungs- wie des Implementierungsprozesses.“ (Schwarz 2006: 207).

Schneider/Minnig/Freiburghaus stellen weiter fest, dass Fusionen als stärkste Form der Kooperation zwischen NPO wesentlich weniger verbreitet sind als in der Privatwirtschaft. Sie führen das auf den Willensbildungsprozess zurück, der in NPO weniger ausgeprägt sei als bei Wirtschaftsunternehmen. Sie konstatieren eine diesbezügliche Häufigkeit hingegen bei Wirtschaftsverbänden und Vereinen sowie bei Gemeindezusammenschlüssen im öffentlichen Bereich. Allgemein stellen sie fest, dass der Fusionswunsch im Allgemeinen eher spät auftritt und meistens aufgrund einer Bedrohungssituation oder durch Verordnung und kaum im Sinne einer proaktiven und strategischen Option der Organisationen selber entsteht (Schneider/Minnig/Freiburghaus 2007: 187).

Kooperationen können für NPO und hier für Hilfswerke der Entwicklungszusammenarbeit im Speziellen eine Alternative zum „Selbermachen“ oder zum Einkaufen von Leistungen (make or buy) und insofern ein taugliches Mittel für Ressourcenprobleme sein. Sie wird dort zu einer Notwendigkeit, wo weder das eine noch das andere ohne grössere Zusatzkosten möglich ist. Kooperation impliziert deshalb immer auch die Anerkennung für die Grenzen der eigenen Leistungsfähigkeit (Schwarz 2007: 16). Kooperation impliziert aber immer auch Veränderung. Es muss organisationsintern die Offenheit bestehen, die eigenen Ressourcen mit denjenigen anderer zusammenzulegen, sich auf neuartige Arbeitsformen einzulassen und im Verbund zu lernen. Kooperationen müssen professionell geführt sein und brauchen ein nötiges Mass an Kommunikation. Durch regelmässige Überprüfung und transparente Information können Reibungsflächen frühzeitig erkannt werden.

Bei Brücke · Le pont bestehen schon heute weitreichende Zusammenarbeitsformen. Zur Optimierung der institutionellen und programmatischen Effizienz und Effektivität sind auch bereits strukturelle Kooperationen eingegangen worden. Dennoch machen die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen erneut strategische Entscheidungen bezüglich der Organisationsgestaltung notwendig.

---

<sup>10</sup> s. Anhang 5: Vor- und Nachteilen von Kooperationen und Fusionen

Für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit werden den bisher dargestellten Kooperationsformen nachfolgend konkrete Organisationsvarianten zugeordnet und im Kontext von Brücke · Le pont analysiert.

### 3.3 Ausgewählte Kooperationsmodelle

Das Organisationsmodell muss ausgerichtet sein auf die zu erreichenden Organisationsziele (Brücke · Le pont 2007). Organisatorische Gestaltungsakte sind Entscheidungen, die bestimmte Voraussetzungen erfüllen sollten. Eindeutigkeit der Zielvorstellung, Wissen über das verfügbare organisatorische Instrumentarium, Wissen über die zielbezogenen Wirkungen alternativer Organisationsstrukturen und Wissen zur Beherrschung des Gestaltungsprozesses stellen die wesentlichen Anforderungen an zielorientiertes Handeln der Führungspersonen dar (Frese 2000: 243f). Gleichzeitig sind Ziele nur Orientierungsgrößen, wenn sie operational und damit messbar sind.

Brücke · Le pont will sich mehr Potenzial geben, um langfristig eine starke Position in der Entwicklungszusammenarbeit einzunehmen und um sich als Unternehmen zu behaupten. Die zukünftige Unternehmensform muss demnach bestimmten Kriterien entsprechen. Das Kerngeschäft - die Entwicklungszusammenarbeit - soll noch mehr Wirkung erzeugen und das Hilfswerk insgesamt mehr Potenzial erzeugen. Eine starke Position charakterisiert sich durch effiziente und effektive Strukturen und Abläufe, ein gesichertes Finanzvolumen, klare und tragfähige Führungsstrukturen, Professionalität sowie durch Bekanntheit, Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit. Qualitativ bedeutet das Qualitätssteigerung und quantitativ Ausbau und Vergrößerung des Bestehenden unter Erzeugung eines messbaren Mehrwerts.

Im Folgenden werden vier Organisationsmodelle skizziert und erläutert, die den strategischen Zielen und den daraus entsprechenden Kriterien entsprechen können. Sie leiten sich ab aus den Zusammenarbeitsformen in Kapitel 3.1 und werden konkretisiert. Obwohl eingangs als Perspektive von Brücke · Le pont kritisch beurteilt, wird zum Vergleich und zur Prüfung ihrer Zukunftsfähigkeit als erstes der Status quo skizziert. Zweitens folgen Überlegungen zu einer Kooperationsform auf der Basis strategischer Erfolgspositionen: die Zusammenlegung eines strategischen Handlungsfeld bei gleichzeitiger Unabhängigkeit der jeweiligen Organisationen. Drittens wird als „Holding-Ansatz“ geprüft, inwieweit Unternehmen zusammengeführt und gebündelt werden können ohne ihre Autonomie zu fest zu beschneiden. Als viertes wird als weitestführendes Kooperationsmodell auf das Modell der Fusion eingegangen.

### Alleingang: Status quo mit Mehreinnahmen

Brücke · Le pont behält ihre heutige Form als Einlinien-Organisation. Die gezielte Investition in das Fundraising und der damit verbundene strukturelle Ressourcenausbau bewirken eine Vergrößerung des Finanzvolumens, eine Intensivierung der Programm-

und Informationsarbeit und einen Imagezuwachs. Die geplante Wachstumssteigerung

von 4-5% pro Jahr kann langfristig gehalten bzw. übertroffen werden. Brücke · Le pont geht keine strukturelle Zusammenarbeit mit anderen ein, sondern bewältigt ihr Wachstum alleine.

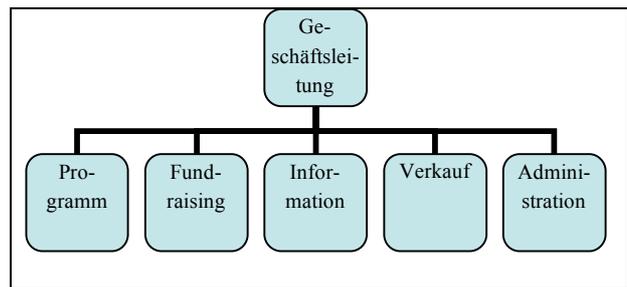


Abbildung 9: Modell Alleingang

### Strategische Kooperation: Zusammenlegung von Geschäftsfeldern

Brücke · Le pont legt mindestens ein Geschäftsfeld mit einer anderen Organisation zusammen zum Aufbau einer strategischen Erfolgsposition in diesem Bereich. Die damit verbundene Kosteneinsparung und die Nutzung von Wissenspotenzialen und Synergien führen zu einer gezielten Stärkung dieses neuen Bereichs sowohl gegen innen als auch gegen aussen.

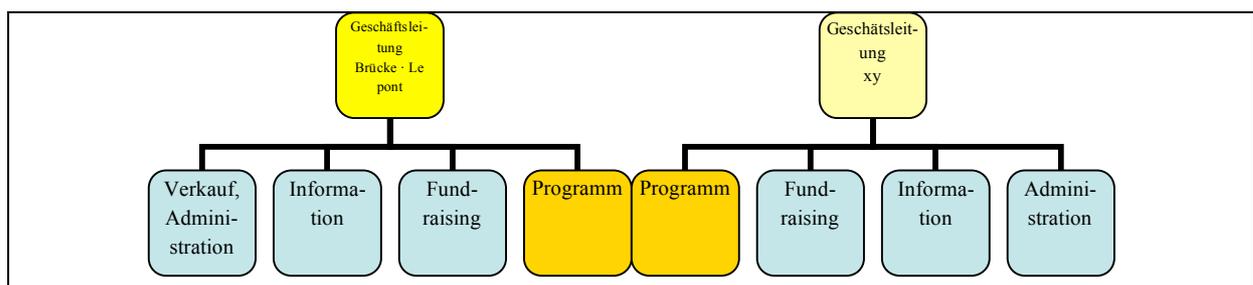


Abbildung 10: Modell Strategische Kooperation

Welche Geschäftsfelder sich zusammenlegen lassen, muss gründlich durchdacht werden. Die Zusammenlegung der Mittelbeschaffung und der Verkaufsmassnahmen mit der einer anderen NGO ist aus Wettbewerbsgründen kaum möglich. Die Informations- und Kommunikationsarbeit ist ebenfalls eng an die Identität und das Profil der eigenen Organisation geknüpft und machen diese erst erkennbar. Im Administrationsbereich gibt es einzelne Aufgaben, die nicht zwingend alleine gemacht werden müssten, z.B. das Personal- und Lohnwesen. Brücke · Le pont hat hier, sowie im Verkauf, aber bereits wesentliche Teile ausgelagert. Andere Bereiche der Administration wie das Spendenwesen sind wiederum eng an die eigenen KundInnen gebunden. Denkbar hingegen wäre eine Kooperation im Programmbereich. Die Koordination und Begleitung der Programme und Projekte im Süden sind aufwändig und mit erheblichem institutionellem Aufwand in der Schweiz verbunden. Programme zu einem gleichen oder ähnlichen Thema (Arbeit und Einkommen, Gesundheit, etc.) könnten grundsätzlich von einer gemeinsamen institutionellen Einheit erbracht werden. Es könnten die gleichen Grundlagen, Formate, Abläufe genutzt werden. Grundsatzpapiere, Monitoringsysteme und Evaluationsvorlagen müssten nur einmal erarbeitet werden. Der Erfahrungsaustausch könnte auf breiterer Basis und aus unterschiedlichen institutionellen Blickwinkeln stattfinden.

Denkbar sind zwei theoretische Szenarien. Die Übernahme der Programmarbeit einer Mehrspartenorganisation durch Brücke · Le pont würde die Herauslösung der Programmarbeit und des Personals aus der betreffenden Organisation und die Bearbeitung durch Brücke · Le pont bedeuten. Im Sinne einer Matrix-Organisation wäre die fachliche Aufsicht bei Brücke · Le pont, während die Linienfunktion bei der originären Organisation bleiben würde. Oder die zusammengelegte und vergrößerte Programmarbeit würde von beiden Organisationen gemeinsam gesteuert unter besonderen Voraussetzungen zur Entscheidungsfindung und Koordination.

### **Holding: Kooperation mit gemeinsamem Dach und rechtlicher Unabhängigkeit**

Eine Holding bündelt die Ressourcen, während die eingegliederten Organisationen rechtlich eigenständig bleiben. Eine Management-Holding übernimmt die strategische Gesamtorganisation, die Ressourcenzuteilung und die Führungskräfteentwicklung.

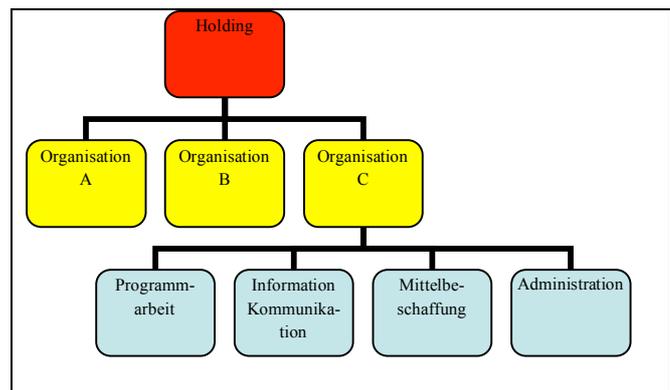


Abbildung 11: Modell Holding

Ziel der Holding ist die „Teilung von Strategie und Operation, die Bildung von sinnvoll abgegrenzten, ergebnisverantwortlichen Teileinheiten, die erfolgsorientierte Führung der gesamten Holding (Thom/Ritz 2006: 242). Synergien werden dort gebündelt, wo sie bei allen Organisationen gleich anfallen. Das Holding-Dach i.S. einer Management-Holding übernimmt die strategische Gesamtverantwortung über alle beteiligten Organisationseinheiten. Sie übernimmt auch die Ressourcenzuteilung und die Entwicklung der Führungskräfte (vgl. Thom/Ritz 2006: 242). Im konkreten Fall würden Brücke · Le pont und die einzugliedernden Organisationen vorzugsweise ähnlicher Grösse und Ausstattung sein, um von Anfang ein volumenbezogenes Ungleichgewicht zu verhindern.

Die Holding und die beteiligten Unternehmen, hier Hilfswerke, sind rechtlich selbständig. Letztere behalten im Falle einer Management-Holding „einen hohen Grad an wirtschaftlicher Selbständigkeit“ (Thommen 2004: S. 680). Hier interessiert in erster Linie die Form des Organisationsmodells. Die rechtlichen und wirtschaftlichen Konsequenzen wären im Falle einer Favorisierung dieses Modells detailliert zu klären und zu definieren.

### **Fusion: Zusammenlegung von Strukturen**

Das Kooperationsmodell der Fusion wurde in Kapitel 3.2.1 ausführlicher beschrieben. Transferiert auf Brücke · Le pont bedeutet Fusion der formale und inhaltliche Zusammenschluss mit einem anderen Hilfswerk. Dieser kann in Form einer Übernahme (Absorption) erfolgen, indem Brücke · Le pont ein Hilfswerk übernimmt oder indem Brücke · Le pont übernommen

wird. Der Zusammenschluss kann aber auch als gleichwertiger Zusammenschluss (Kombination) erfolgen, indem eine neue Organisation gegründet wird. Hier wird zunächst von letzterem ausgegangen.

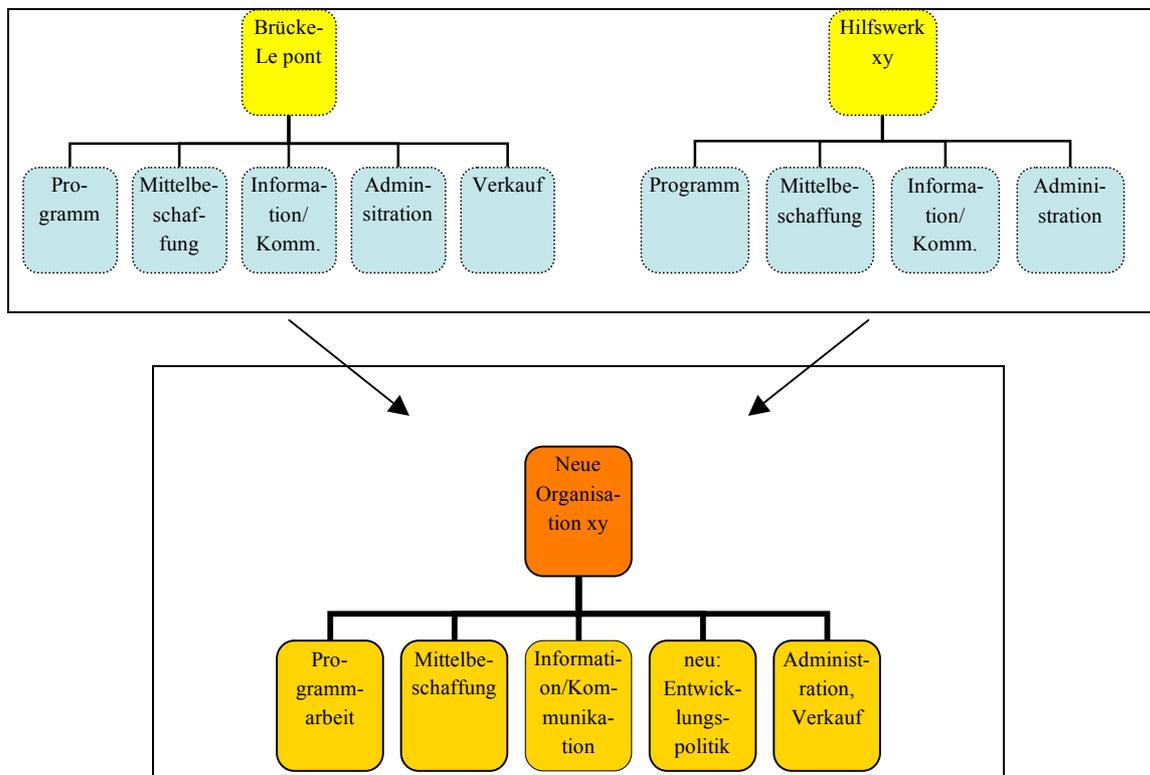


Abbildung 12: Modell Fusion

Durch die Zusammenlegung zweier Organisationen ergibt sich eine neue Organisation und eine strukturelle Vergrößerung aller Organisationseinheiten und -bereiche, ebenso wie eine Steigerung des finanziellen Volumens (nach Abzug der Transaktions- und Entwicklungskosten) und des Personalbestands. Diese Vergrößerung kann zu neuen oder zusätzlichen Inhalten wie beispielsweise „Entwicklungspolitik“ führen.

Potenzielle FusionspartnerInnen müssten Brücke · Le pont in Form, Inhalt und Ausrichtung entsprechen und über ausreichendes Entwicklungspotenzial verfügen.

### 3.4 Entwicklung und Anwendung von Bewertungskriterien

Die entworfenen Gestaltungsalternativen machen Massstäbe notwendig, die eine Bewertung der Varianten hinsichtlich ihrer Vorteilhaftigkeit in Bezug auf die definierten Organisationsziele erlauben (Thom/Wenger 2002: 22). Der Erfolg des erreichten bzw. des zu erreichenden Zustands wird an den Organisationszielen gemessen. So gesehen dienen die Ziele gleichzeitig als Bewertungskriterien (Fuest 1998: 25) zur Messung des Ergebnisses und zur Auswahl verschiedener organisatorischer Varianten. „Werden organisatorische Alternativen anhand der relevanten Kriterien [...] evaluiert, so werden Aussagen zu ihrer organisatorischen Effektivität und organisatorischen Effizienz gemacht.“ (Thom/Wenger 2002: 24). Es wird anhand eines Massstabs also eruiert, welche Organisationsstruktur die definierte Zielgröße der Organisation erfüllt.

Mit Effektivität ist die grundsätzliche Eignung einer Organisationsform zur Erreichung der Unternehmensziele gemeint. Nach Thom/Wenger ist sie ein „klassifikatorisches Merkmal“ (Thom/Wenger 2002: 25), das entweder gegeben oder nicht gegeben ist. „Doing the right things“ als inhärente Beschreibung des Effektivitätsbegriffs bezeichnet die „Ausrichtung der Handlungen an den Zielen des zu organisierenden Gebildes“ (Fuest 1998: 26) oder mit anderen Worten das Verhältnis der zu erbringenden Handlung zur Erreichung der organisatorischen Unternehmensziele. Es ist somit diejenige Struktur zu finden, die die definierten Ziele von Brücke · Le pont am besten abbildet.

Effizienz bezeichnet demgegenüber gemäss Thom/Wenger „die Leistungswirksamkeit oder das Erfolgsniveau einer organisatorischen (Teil-) Lösung“ (Thom/Wenger 2002: 25). Effizienz wird gerne auf die Frage der Wirtschaftlichkeit reduziert. Zur Definition des Erfolgs einer Organisation gehören aber nach heutigem Wissen unbedingt weitere Faktoren. „Doing the things right“ bezeichnet in einem weiteren Sinn das Verhältnis von Leistungen zu den aufgewendeten Mitteln im Hinblick auf die zu erreichenden Organisationsziele. Der Begriff wird deshalb zu Recht weit verstanden und schliesst nach Fuest organisationale Anpassungsfähigkeiten ebenso ein wie Fähigkeiten zur Problemlösung oder zur Integration.

Effektivität und Effizienz können nicht sinnvoll getrennt werden. Sie stellen für die organisationale Betrachtung von Gestaltungsalternativen zwar zwei unterschiedliche Blickwinkel dar, bilden aber keine unterschiedlichen Konzepte. Nach Thom/Wenger spielt Effektivität als Leitgedanke insbesondere beim Entwurf von Gestaltungsalternativen eine zentrale Rolle. Dort stellt sich als erstes die Frage nach der grundsätzlichen Eignung, die bereits zu diesem Zeitpunkt entweder verworfen oder befürwortet werden muss. Ineffektive Lösungen werden nicht weiter verfolgt. Effizienzüberlegungen hingegen sind zentral in der Phase der Bewertung von Gestaltungsalternativen. Effektive Lösungen werden nach bestimmten Effizienzkriterien bewertet.

Zur Beurteilung und Bewertung der in Kapitel 3.3 skizzierten Organisationsvarianten dienen die von Thom/Wenger entwickelten Effizienzkriterien, die im Folgenden zusammenfassend und ergänzt dargestellt werden. In einem zweiten Schritt wird jede Variante danach beurteilt zur Ermöglichung einer Auswahl einer Variante.

Nr.	Effizienzkriterien	Unterkriterien
1	Zielorientierung der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eindeutiger Zielbezug aller Stellenaufgaben</li> <li>• Einhaltung des Kongruenzprinzips</li> <li>• Aufgabenerfüllung: sach-/problemnah, zielbezogen</li> </ul>
2	Förderung der Führbarkeit und Begrenzung des Koordinationsaufwandes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufwandsgünstige Gliederungstiefe</li> <li>• Aufwandsgünstige Gliederungsbreite</li> <li>• Schnittstellen mit Kooperationsnotwendigkeit, horizontale Koordinationseinrichtungen</li> </ul>

3	Schnelligkeit und Qualität der Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Für Zeitbedarf und Problemlösungsumsicht gleichermaßen günstige Zahl beteiligter Aktionseinheiten</li> <li>• Eindeutige Regeln zur Prioritätensetzung und zielbezogenen Konfliktlösung</li> </ul>
4	Handlungs-, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fähigkeit zur anforderungsgerechten, friktionsarmen Aktion und Reaktion auf Änderungen</li> <li>• Optimaler Zentralisationsgrad von Aktions- und Reaktionsentscheidungen</li> <li>• Angemessene Offenheit der Primärstruktur für Sekundär- und temporäre Ergänzungsstrukturen</li> </ul>
5	Förderung der organisatorischen Lernfähigkeit (Kompetenzbündelungseffizienz)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeit zur ebenen-, bereichs- und funktionsübergreifenden Information, Kommunikation und zu persönlichen Kontakten</li> <li>• Durchlässigkeit der Strukturen</li> <li>• Fähigkeit zur Bündelung spezifischer Wissenspotenziale</li> </ul>
6	Förderung der sozialen Effizienz und individuellen Lernfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abschliessende, ganzheitlich-integrierte Bearbeitung einer Aufgabe innerhalb eines Subsystems</li> <li>• Eindeutigkeit der personellen Zuordnung</li> <li>• Günstige stellenbezogene Entwicklungsmöglichkeiten für Führungskräfte</li> <li>• Ausreichende Kompetenz- und Verantwortungsspielräume (Autonomie) mit angemessener Fehlertoleranz</li> </ul>

Abbildung 13: Effizienzkonzept (Thom/Wenger 2002: S. 94 ff, vgl. auch S. 12)

Hinsichtlich der strategischen Unternehmensziele von Brücke · Le pont, nach denen sich eine zukünftige Organisationsform ausrichten sollte, können die Effizienzkriterien nach Thom/Wenger aus Sicht der Verfasserin ergänzt werden.

7	Wirtschaftlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhältnis von programmbezogenen und administrativen Kosten</li> <li>• Möglichkeiten der Kosteneinsparungen durch effizientere und effektivere Strukturen</li> <li>• Möglichkeiten des finanziellen Wachstums</li> </ul>
8	Mehrwert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erzeugung einer Qualitäts- und Kompetenzsteigerung in allen Funktionsbereichen zugunsten der organisationsbezogenen Zweckbestimmung</li> <li>• Zunahme der Wirksamkeit des Organisationshandelns in Bezug auf die Zielerreichung</li> </ul>
9	Profilierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voraussetzungen zur Schärfung des institutionellen und programmatischen Profils</li> <li>• Identitätsmöglichkeiten nach innen</li> </ul>

Abbildung 14: Ergänzende Effizienzkriterien (eigene Darstellung)

In Ergänzung zu den dargelegten Effizienzkriterien muss nach Fuest „Die organisatorische Gestaltung der Zusammenarbeit einfache, verständliche überschaubare und transparente Strukturen schaffen, innerhalb derer sich die Mitarbeiter gut orientieren können.“ (Fuest 1998: 142), um Akzeptanz, Sicherheit und einen klaren Rahmen für alle Beteiligten zu gewährleisten.

Die Effizienzkriterien werden auf alle vier Organisationsvarianten von Brücke · Le pont angewendet und in den relevantesten Vor- und Nachteilen zusammengefasst und damit eine erste Beurteilung vorgenommen<sup>11</sup>. Aufgrund der Modellhaftigkeit der vier Alternativen bewegt sich die Bewertung auf einer groben Stufe mit beschränktem Detaillierungsgrad.

### **Variante 1: Alleingang : Status quo mit Mehreinnahmen**

Die Organisationsform bleibt analog den heutigen Strukturen bestehen. Durch Investition und Intensivierung aus eigenen Kräften können im Alleingang Fortschritte erzielt werden. Gezielt investiert wird ins Fundraising, mit strukturellen Anpassungen in anderen Bereichen wie der Programmarbeit und der Informations- und Kommunikationsarbeit. Es sind keine langwierigen, kostspieligen Reorganisationsprozesse zu finanzieren. Die Entscheidungsfindung geschieht autonom. Die Leistungsfähigkeit bleibt auf dem heutigen Niveau.

Die Grundproblematik der Position und der Organisationsgrösse bleibt bestehen und wird sich nur in kleinen Schritten verändern lassen. Das Risiko, das geplante Wachstum nicht im erwarteten Masse zu erreichen, ist relativ hoch. Die Organisationsstärke zur Erreichung der strategischen Ziele wird nur unmerklich verändert. Die Fortschritte sind im Verhältnis zum notwendigen Bedarf gering und kaum ausreichend. Der Zielerreichungsprozess ist für alle Beteiligten langwierig.

Insgesamt überwiegen die Nachteile gegenüber den Vorteilen. Variante 1 lässt sich zwar weiterführen und erlaubt eine bescheidene aber beständige Weiterentwicklung. Sie stellt jedoch keinen Quantensprung hinsichtlich einer innovativen und profilierten Lösung dar.

### **Variante 2: Kooperation: Zusammenlegung von Geschäftsfeldern**

Variante 2 kann sich als innovativ und zukunftsfähig erweisen, wenn die Voraussetzungen dazu entsprechend geklärt und vorbereitet werden. Zwei Organisationen legen ein Geschäftsfeld zusammen und bleiben gleichzeitig autonom. Auf den ersten Blick ist das Modell bestehend und hinsichtlich der Realität vieler kleinerer Hilfswerke attraktiv<sup>12</sup>. Die gegenseitige und eindeutige Nutzung von Synergien wäre ein veritabler Vorteil. Insbesondere bei den Grundlagen und der Gestaltung im Programmbereich kann sich eine begrüssenswerte Effizienzsteigerung abzeichnen und Brücke · Le pont könnte je nach Modellausgestaltung ihren personellen Bestand vergrössern. Auch bei einer nicht absoluten Eingliederung arbeiten mehr Leute mit und prägen das gemeinsame Verständnis der Entwicklungszusammenarbeit. Administration, Mittelbeschaffung und Informationsarbeit haben keinen Mehraufwand. Die Zunahme der Führungsaufgabe ist abhängig von der letztlich gewählten Organisationsform und

---

<sup>11</sup> s. Anhang 7: Beurteilung der vier Gestaltungsvarianten für Brücke · Le pont anhand der Effizienzkriterien von Thom/Wenger (ergänzt)

<sup>12</sup> vgl. dazu auch Kap. 4

wäre Gegenstand vorgängiger Klärung der Struktur und der Koordination. Bei Aufrechterhaltung zweier autonomer Organisationen wäre die Lösung in einer Matrixorganisation denkbar. Oder die Eingliederung des zusammengelegten Aufgabenfeldes, bzw. der Programmarbeit, wurde in eine der beiden Organisationen erfolgen und von ihr verwaltet. In jedem Fall wäre ein eigenes Finanzierungsmodell auszuarbeiten. Die gegenseitige Verrechnung der Verwaltungs- und Programmkosten oder die Entschädigung derjenigen der beiden Organisationen, die den zusätzlichen Bereich bei sich eingliedert müsste geprüft werden. Die Eingliederung des zusätzlichen Aufgabenfelds in eine der beiden Organisationen, könnte auch ein erster Schritt einer gesamthaften späteren Übernahme sein.

Den dargelegten Vorteilen dieses Modells stehen jedoch etliche Nachteile gegenüber. Die Programmarbeit ist das Kerngeschäft jedes Hilfswerks. Wenn sich Kernprozesse nach gängiger Managementliteratur nicht auslagern lassen, ist fraglich, ob sie sich dann zusammenlegen lassen. Sie gewährleisten die je eigene Identität und das spezifische Profil einer Organisation. Dem grundlegenden Konkurrenzverhältnis zwischen kooperationswilligen Unternehmen ist hier zudem besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Zudem ist das Modell auch strukturell anfällig und bedarf vieler Absprachen und Koordination. Das Verhältnis von Aufwand und Ertrag dürfte sich als unausgewogen erweisen.

Kooperationsvorteile laufen generell Gefahr überschätzt zu werden. Denn trotz nur punktueller Veränderungen dürfte sich die Komplexität der Organisationsstrukturen und insbesondere der Abläufe und der inhaltlichen Ausrichtung erheblich erhöhen. Je komplexer die Entscheidungswege, desto geringer die Handlungs- Anpassungs- und Innovationsfähigkeit einer Organisation. Die Matrixorganisation ist grundsätzlich eine aufwändige Koordinations- und Führungsstruktur. Der Aufwand zur fachlichen Integration der zusätzlichen Programmarbeit darf nicht unterschätzt werden. Identität und Rollen müssten gut geklärt sein, bergen jedoch beträchtliche Reibungsflächen. Insbesondere für die Organisation, die ihre Programmarbeit auslagert, dürfte das Outsourcing eindeutige Nachteile in Bezug auf ihre Identifikation haben.

Die Anpassungs- und Koordinationsleistungen sind in diesem Modell markant, so dass insgesamt der Mehrwert im Verhältnis dazu gering erscheint. Die strukturelle Reibung überwiegt gegenüber der inhaltlichen Effizienzsteigerung eindeutig. Eine vertiefte Kosten-Nutzen-Rechnung und insbesondere Abklärungen hinsichtlich einer transparenten Rechnungslegung sind hier unabdingbar.

### **Variante 3: Holding: Kooperation mit gemeinsamem Dach und rechtlicher Unabhängigkeit**

Mehrere Entwicklungsorganisationen wie Brücke · Le pont organisieren sich zusammen in einer Holdingstruktur mit gemeinsamem Dach und gleichzeitiger rechtlicher Autonomie der einzelnen Betriebe. Durch die organisationale Nähe der involvierten Betriebe in einer Holdingstruktur ergeben sich Synergien, die über die rechtliche Selbständigkeit der Betriebe hinweg zu einem Mehrwert in der Entwicklungszusammenarbeit aller Beteiligten führen können. Entwicklungsprogramme werden strategisch ausgerichtet, entwicklungspolitische Themen gemeinsam diskutiert und zu gemeinsamen Vorstößen gebündelt. Die einzelnen Betriebe behalten ihre Selbständigkeit, ihre Gesamtstärke aber wächst auf dem Markt. Durch die stra-

tegische Verantwortung der Holding ergibt sich eine Positionierung, von der die einzelnen Betriebe profitieren. Durch die gleichzeitige Autonomie der Betriebe pflegen diese weiterhin ihren Brand, schärfen ihr Profil und treten als selbständige MarktteilnehmerInnen auf. Wirtschaftliche Vorteile können sich insbesondere aus der strategischen Aufgabenbündelung im „Mutterhaus“ sowie durch ihre Übernahme der Ressourcenzuteilung, Personalentwicklung und konzentrierte Administration ergeben.

Der Auftritt unter zwei Marken - als Holding und als Einzelbrand - kann sich allerdings vor allem für die Erkennbarkeit und die Identität der Organisationen als schwierig erweisen. Denn für die SpenderInnen sinkt vermutlich die Transparenz, was mit einem zusätzlichen Kommunikationsaufwand aufgefangen werden muss. Die Holdingmitglieder sind nicht nur KooperationspartnerInnen sondern auch hier KonkurrentInnen. Das Konkurrenzverhältnis lässt sich durch die Holdingstruktur nicht auflösen, allenfalls verstärken sich sogar die strukturellen Reibungsflächen. Die Frage der klaren Aufgabenteilung und Koordination wird sich als zentral erweisen. „Zusammenarbeit bedeutet, ein Stück weit freiwillig die eigene Handlungsfreiheit zugunsten eines gemeinsamen oder abgestimmten Vorgehens aufzugeben.“ (Fuest 1998: 142). Behinderungen oder zumindest Anfälligkeiten gerade in diesem Punkt sind nicht auszuschliessen. Die Kosteneinsparungen und der erwartete Mehrwert können sich als gering erweisen und sind genau zu prüfen.

#### **Variante 4: Fusion: Zusammenlegung von Strukturen**

Brücke · Le pont legt sich zusammen mit einer anderen Entwicklungsorganisation in ihrer Grösse, bzw. übernimmt und integriert diese in die eigenen Organisationsstrukturen. Der organisationalen und strukturellen Stärkung wird durch eine konsequente Zusammenlegung im Sinne einer Fusion auf einen Schlag näher gekommen. Das Programmvolumen wird gesteigert sowohl hinsichtlich der Menge Projekte und Partnerorganisationen als auch hinsichtlich des zur Verfügung stehenden Budgets. Der inhaltliche Fokus der Programmarbeit wird erweitert und ergänzt. Der Zusammenschluss eröffnet neue bzw. zusätzliche SpenderInnensegmente zur Bewirtschaftung. Die neue Organisation schafft sich ergänzende Marktvorteile und -zugänge. Der entwicklungspolitischen Arbeit und der Informationsarbeit eröffnen sich zusätzliche AdressatInnen. Die personelle Erweiterung schafft mehr Kapazitäten und Fachkompetenz nach innen und ein höheres Gewicht nach aussen. Das implizierte finanzielle Wachstum ist abhängig von den Voraussetzungen der beiden Organisationen. Insbesondere im administrativen Bereich können mittelfristig Kosten gespart werden durch die Verschmelzung von Strukturen und Abläufen, denkbar beim Vorstand, im Spenden- oder Personalwesen. Die Fusionserfahrungen von Brücke · Le pont selbst sind insgesamt gesehen sehr positiv und der Nutzen eindeutig. Diese Erfahrungen dürften bei einer erneuten Fusion sehr hilfreich sein.

Fusionen haben markante Konsequenzen zur Folge und können sich in je nach Sichtweise auch nachteilig auswirken. Die Identitäten zweier Organisationen müssen zu einer neuen Identität zusammen wachsen. Dabei verlieren - zumindest kurzfristig - die beiden in ihren herkömmlichen Segmenten verwurzelten Organisationen ihr Profil. Die Position auf dem NGO-Markt muss auch bei der Zusammenlegung zweier Unternehmungen aufgebaut und nachhaltig entwickelt werden. Zudem ist der Aufbau eines neuen Brands aufwändig und mit

erheblichen Kosten verbunden. Hilfswerke leben auch heute trotz zunehmenden Wechsel-spenderInnen noch stark von ihrer treuen SpenderInnenbasis, die durch ihre Identifikation mit der Organisation verbunden ist. Viele SpenderInnen sowie auch Teile der Trägerschaften dürften eine Zusammenlegung als „Verrat“ an ihrem Hilfswerk wahrnehmen und ihre Verbundenheit auflösen. Die Transaktionskosten einer Fusion sind generell nicht zu unterschätzen und können sich zumindest kurzfristig negativ auf den finanziellen Wachstumssaldo auswirken.

### 3.5 Folgerungen

Es handelt sich bei allen vier Varianten um grobe Skizzierungen, die in sich ebenfalls nur eine grobe Einschätzung erlauben. Eine Bewertung lässt sich aber dennoch vornehmen.

Variante 1 „Alleingang“ ist ein gangbarer Weg, wenn der Status Quo erhalten werden soll. Es ist der Weg, den Brücke · Le pont mit ihrer Strategie 2010 bereits eingeschlagen hat. Angesichts der Herausforderungen im Umsystem von Brücke · Le pont scheint es aber ein zurückhaltender und wenig innovativer Weg zu sein. Inwiefern der Status Quo mittelfristig konkurrenzfähig bleibt, ist fraglich und wurde in dieser Arbeit eingangs ausführlich analysiert. Sicher ist hingegen, dass der Wettbewerb nicht abnehmen wird.

Variante 2 „Kooperation“ erweist sich als relativ komplex und bedarf genauer Ausdifferenzierung der Zusammenarbeit. Ausser dem Programmbereich lassen sich keine Bereiche identifizieren, die eine Zusammenlegung erlauben. Die Konkurrenzsituation zwischen den NGO ist stärker als gemeinhin angenommen. Das bestätigen auch die Interviews<sup>13</sup> mit Organisationen im nahen Umfeld von Brücke · Le pont. Es ist deshalb fraglich, ob sich überhaupt PartnerInnen für die Zusammenlegung der Kernbereiche von Hilfswerken finden würden. Der Mehrwert scheint gegenüber den Investitionen nicht markant. Diese Variante ist nach Einschätzung der Autorin nicht weiter zu verfolgen. Es zeigt sich aber daran, dass der Kooperation gemeinhin grösserer Wert beigemessen wird, als in Realität effektiv umsetzen werden kann.

Variante 3 „Holding“ kann für kooperationswillige Organisationen interessant sein. Mit Verbänden wie „Brot für alle“ oder Alliance Sud bestehen in der EZA bereits ähnliche Gebilde. Ob sie sich für kleinere Hilfswerke eignen, ist aufgrund deren Position und Finanzkraft fraglich. Eine Holding macht nur Sinn, wenn sie auf ein weiterführendes Ziel ausgerichtet ist und über die Organisationskraft hinaus für die Beteiligten einen Mehrwert erbringen kann. Aufgrund der Interviews ist zu bezweifeln, dass sich unter den kleinen Hilfswerken für dieses Gebilde entsprechende PartnerInnen finden lassen. In sich ist das Organisationsmodell zudem relativ komplex. Das unternehmerische Element einer Holding könnte in der Landschaft der NPO eventuell auf Abwehr stossen. Der Koordinationsaufwand, die Gefahr einer Übersteuerung durch das „Dach“ und der zu vermutende Anstieg der Administrationskosten verleihen den möglichen Vorteilen und attraktiven Ansatzpunkten wenig Gegenwehr. Sollte sich Brücke · Le pont für ein proaktives Vorgehen entscheiden, so ist Variante 3 nicht zu favorisieren.

Variante 4 „Fusion“ ist sicher die komplexeste und aufwändigste der vier Gestaltungsalternativen in Bezug auf den einzuleitenden Prozess, den zu steuernden Change und der Neuartig-

---

<sup>13</sup> vgl. Kapitel 4

---

keit der Folgeorganisation. Gleichzeitig ist sie die radikalste und konsequenteste Form der Kooperation und der Veränderung. In ihr sieht die Autorin die aussichtsreichsten Möglichkeiten der Innovation, der Positionierung und der langfristigen Entfaltung. Die Chancen sind erheblich, aber auch die Risiken. Sollte dieser Weg weiterverfolgt werden, muss eine Detailanalyse folgen und ein konzeptueller Fusionsprozess eingeleitet werden, der phasenweise Entscheidungen im Sinne von Meilensteinen abverlangt und jederzeit den Rückwärtsgang erlaubt.

## 4 Kooperation - eine andere Perspektive

Es gibt zwei Sichtweisen auf eine Organisation: die interne und die externe. Brücke · Le pont steht mitten in einem dynamischen Konkurrenzfeld. Deshalb schien es umso interessanter, im Rahmen dieser Arbeit nicht nur die eigene Haltung zu Kooperation sondern auch diejenige potentieller KooperationspartnerInnen im näheren Umfeld zu vertiefen.

### Auswahl, Fragestellung, Vorgehen

Die Autorin hat drei Interviews geführt. Ausgehend von der Fragestellung, wie andere Hilfswerke die aktuelle Situation im Innen- und Aussensystem der eigenen Organisation einschätzen, wurde nach den bisherigen Kooperationserfahrungen und dem grundsätzlichen Kooperationswillen gefragt.

Ausgewählt wurden die InterviewpartnerInnen nach ihrer Organisationsgrösse und ihrer inhaltlichen Verwandtschaft zu Brücke · Le pont. Alle drei werden wie letztere als kleinere-mittlere Hilfswerke eingestuft, haben professionelle Strukturen und langjährige Erfahrung in der Entwicklungszusammenarbeit. Sie sehen sich heute mit gleichen Fragen wie Brücke · Le pont konfrontiert. Eine vierte Organisation mit denselben Voraussetzungen konnte leider nicht gewonnen werden, da dort eben ein Wechsel in der Geschäftsleitung stattgefunden hatte und die Funktion derzeit bis zum Stellenantritt der Nachfolgerin vakant ist. Die drei interviewten Hilfswerke sind hauptsächlich in der deutschen Schweiz tätig.

Alle Gespräche fanden bewusst auf Ebene Geschäftsleitung statt. Dies im Wissen, dass die Vorstände als strategische Organe durchaus einen anderen Blickwinkel haben können. Als Milizorgane sind Vorstände von Hilfswerken in der Regel relativ weit weg vom Tagesgeschehen. Für die vorliegende Arbeit schien es opportun, sich aus der alltäglichen Betroffenheit und Analyse heraus mit der Frage der Kooperationsbereitschaft auseinanderzusetzen.

Die Interviews wurden in den Räumlichkeiten der jeweiligen Organisationen durchgeführt. Brücke · Le pont ist mit allen drei Hilfswerken bekannt und arbeitet bereits heute punktuell mit ihnen zusammen.

### Einschätzung der allgemeinen Lage und Herausforderungen

Alle interviewten Geschäftsleiterinnen stimmen überein, dass die Menge der Hilfswerke in der Entwicklungszusammenarbeit kaum auf lange Sicht Bestand haben dürfte. Allerdings gehen die Meinungen auseinander, ob die häufig prophezeite Flurbereinigung nur die kleinen NGO treffen wird. Der Spendentopf ist begrenzt, aber gerade kleinere Hilfswerke haben offenbar „den Vorteil, dass sie nahe bei der Basis sind und einen kleinen Wasserkopf haben“, was gemäss einer Gesprächspartnerin für SpenderInnen durchaus ein Vorteil sein kann. Es ist also nicht das Kriterium Grösse allein, das zur Kooperationsnotwendigkeit führt. Es wird konstatiert, dass kleinere NGO häufig eine nähere Bindung an die SpenderInnen und weniger WechselspenderInnen als grosse haben. Aber die Kleinen müssen zur Mittelbeschaffung und Professionalisierung einen verhältnismässig grösseren Aufwand betreiben. Für alle Hilfswerke gelten die gleichen Anforderungen, aber den Kleinen stehen generell weniger Mittel zur

Verfügung und sie sind durchschnittlich weniger bekannt, was wiederum zu weniger Ressourcen führt.

Die zentrale Herausforderung liegt für alle drei Gesprächspartnerinnen in der längerfristigen Positionierung. Die Spezialisierung einiger Hilfswerke kann eine Nische, gleichzeitig aber auch Barriere für die Weiterentwicklung sein. Die finanzielle Situation ist für alle ausschlaggebend für das weitere Fortbestehen. Der Kampf um die Mittel bedeutet einen grossen Aufwand und Anlass zur Frage, ob der Alleingang zukunftsfähig ist. So ist für alle drei Organisationen offen, ob sie in fünf Jahren noch existieren und in welcher Form.

### **Lösungsstrategien und Organisationsgestaltung**

Die drei Betriebe haben sich in den letzten Jahren allesamt intensiv mit ihrer strategischen Ausrichtung auseinandergesetzt und eine strategische Planung formuliert. Die Vorstände teilen in der Regel die Sichtweise der Geschäftsleitung und unterstützen die Strategieentwicklung.

Noch keines der drei Hilfswerke hat aus der Analyse Konsequenzen für ihre Organisationsgestaltung gezogen. Kurzfristig wollen alle drei autonom bleiben, mit Kooperationen das Netzwerk stärken, Synergien nutzen und Perspektiven entwickeln.

### **Kooperationserfahrung und -interesse**

Alle Betriebe haben bereits vielfältige Kooperationserfahrung. Wider der gängigen Formel, dass „man sich halt zusammenschliessen müsste“, sind die meisten bereits stark vernetzt und suchen permanent nach Verbindungen und Zusammenarbeit, die die eigene Position und das sachliche Anliegen professioneller Entwicklungszusammenarbeit stärken können. Die Meinungen differieren aber bei der vertieften Analyse, was Kooperationen sein und wohin sie führen können. Während die Einen Kooperation als eine sehr breite Form der Zusammenarbeit betrachten - vom Fachaustausch über gemeinsame Spendenaktionen bis zur Fusion - erachten die Anderen Kooperation zwar als anstrebenswert aber als grundsätzlich kaum realisierbar. Denn NGO stehen wie privatwirtschaftliche Kleinunternehmen immer in Konkurrenz zu einander. Überall dort, wo Kooperation über die lose Form der fachlichen Zusammenarbeit hinaus geht, verhindern der Wettbewerb und die notwendige Profilierung ein effektives Zusammengehen. Interessant ist, dass einige im finanziellen Bereich durchaus Möglichkeiten der gemeinsamen Aktionen sehen. Andere erachten hingegen gerade dort die absolute Konkurrenz und damit die klare Grenze von Kooperation.

Obwohl für alle eine Fusion durchaus im Bereich des Möglichen liegt, werden insbesondere Nachteile angesprochen. Die eigene Marke und damit die Individualität würden verschwinden, SpenderInnen und Finanzierungsquellen würden verloren gehen. Als Vorteile werden insbesondere der Wissensaustausch und das zusätzliche Fachwissen genannt, ebenso die effizientere Administration und die methodische Weiterentwicklung. Erfolgreiche Kooperationen oder Fusionen müssten aus Sicht der InterviewpartnerInnen auf Gemeinsamkeiten und Vertrauen, Wertschätzung und Rollenteilung fussen, denn unterschiedliche Erwartungen könnten jede Art von engerer Zusammenarbeit ineffizient werden lassen.

Alle drei Organisationen bestätigen grundsätzlich die übereinstimmende Haltung der Vorstände mit ihrer Situationseinschätzung als Geschäftsleiterinnen. Allerdings kommt aus den Gesprächen auch hervor, dass die Vorstände aufgrund ihrer unterschiedlichen Herkunft und der Distanz zum Alltagsgeschäft des Hilfswerks gegenüber Kooperationen wenn nicht grundsätzlich so doch oft unterschiedliche Meinungen haben. Diese beziehen sich insbesondere auf die Art der potenziellen KooperationspartnerInnen aufgrund politisch bedingter Differenzen. Inwiefern und wie politische Positionen im konkreten Fall einer Koordination ins Gewicht fallen oder gar ein ernsthaftes Hindernis sein könnten, ist den Interviewpartnerinnen nicht bekannt. Es wird aber auch bestätigt, dass die Vorstände den Geschäftsleitungen grundsätzlich, auch bezogen auf Kooperationen und Vernetzungen, grossen Spielraum lassen.

### **Fazit**

Das Thema der Kooperation ist aktuell. Es werden von den interviewten Organisationen ganz unterschiedliche Formen in Betracht gezogen. Auch wenn der Kooperationsbegriff nicht sehr differenziert gebraucht wird, verdeutlichen ihre vielfältigen Erfahrungen, dass von losen Austauschformen bis zu geregelter Zusammenarbeit oder ausgegliederter Aufgabenbereiche mancherlei Kooperation bereits praktiziert wird. Für alle Interviewpartnerinnen bergen Kooperationen grundsätzliches Entwicklungspotenzial zugunsten der eigenen Organisation. Dieses Potenzial muss ihrer Ansicht nach zukünftig noch stärker ausgeschöpft werden. Wie das geschehen soll, wird kontrovers diskutiert. Die einen sehen reale Barrieren gegeben durch das Profil und die Marke der Unternehmung und der hochgradigen Wettbewerbssituation, in der sich die Hilfswerke befinden. Die anderen sind offen für weitreichende, konkret aber nicht ausdifferenzierte Zusammenarbeit.

Organisationen wie Brücke · Le pont kommen für sie grundsätzlich als Kooperationspartnerin in Frage. Aber alle drei Hilfswerke haben sich noch nicht unmittelbar mit enger zukunftsweisender Kooperation befasst. Vielmehr stehen alle im Umsetzungsprozess ihrer definierten Unternehmensstrategie und erachten das Thema erst für die nächsten Jahre wirklich als brisant und entscheidungsrelevant. Interessant ist, dass heute Fusionsgedanken durchaus Platz haben und auch erwogen werden. Der Alleingang muss nicht mehr sein. Die Pionierzeit ist vorbei, es werden pragmatische und zukunftsfähige Lösungen für die Unternehmen gesucht. Es zeigt sich aber auch, dass das Kooperationsthema vielerorts noch oberflächlich und generell diskutiert wird. Alle sind sich einig, dass erst die durchdachte Analyse die Chancen und insbesondere die Risiken und Hindernisse zu Tage bringt. Für die meisten Hilfswerke steht dieser Prozess erst an.

## 5 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

„Das Erfolgsrezept der Zukunft liegt nicht länger im „Alleine Meistern“, sondern in der Fähigkeit, sich auf die eigenen Stärken zu konzentrieren und die Potentiale anderer Unternehmen vernünftig mit den eigenen Potentialen zu verknüpfen.“ (Fuest 1998: 1). Vor diesem Hintergrund ist die Projektarbeit der virulenten Frage der Kooperation und der damit verbundenen Organisationsgestaltung nachgegangen.

Die aktuelle Situation von Brücke · Le pont macht eine vertiefte Analyse möglicher Organisationsmodelle nötig. Die Frage nach den optimalsten Organisationsstrukturen zur Erreichung der strategischen Ziele konnte im Rahmen dieser Projektarbeit zwar nicht abschliessend aber doch mit konkreten Anhaltspunkten erörtert werden. Die Auseinandersetzung mit den eigenen organisationalen Stärken und Schwächen und die Entwicklung von zukunftsfähigen Optionen verhalfen zu einer realistischen Einschätzung betreffend Potenzialen und möglichen Organisationsformen. Insbesondere das Eintreten auf den Koordinationsbegriff und der Transfer auf Brücke · Le pont lässt sich in einigen zentralen Aussagen verdichten. Es gibt keine optimale Organisationsgrösse. Massgebend sind die Ziele einer Organisation, die Organisationsstrukturen sind das Gerüst, das die Zielerreichung unterstützt und Abläufe und Zuständigkeiten regelt. Die Organisationsgrösse ist zudem nicht einziges Kooperationsargument. Zwar ist die Grösse eine zentrale Kategorie für die Generierung und Umsetzung von Ressourcen und für die Entwicklung der organisationseigenen Potenziale. Insbesondere ist die Grösse auch ein massgebendes Wahrnehmungsmerkmal. Aber sie allein ist kein Qualitätskriterium. Ausschlaggebend für Kooperationen sind nebst der Grösse von Organisation auch ihre Potenziale, ihre Ressourcen, ihre thematischen Schwerpunkte, ihre Produkte und ihre Marktfähigkeit.

Der Wille zur Kooperation ist indes schnell ausgedrückt. Aber erst die Analyse von konkreten Organisationsformen und ihre Beurteilung durch griffige Bewertungskriterien machen ihre Tauglichkeit und insbesondere den Effizienz- und Effektivitätsgewinn deutlich. Die vier für Brücke · Le pont bewerteten Organisationsvarianten liefern Hinweise auf Chancen und Risiken. Die Verfasserin kommt zum Schluss, dass zwar alle aufgezeigten Optionen gangbare Wege aufzeigen, dass aber die Fusion die am meisten Erfolg versprechende Variante ist in Bezug auf das Wachstums- und Positionierungsziel von Brücke · Le pont: Zusammengehen, um gemeinsam mehr Volumen und mehr Leistungsfähigkeit zu erzeugen. Es ist eine Form gefragt, die substantielles Wachstum zulässt und gleichzeitig einen pragmatischen und nicht zu komplizierten Prozess nach sich zieht. Das scheint mit einer Fusion am ehesten zu erreichen.

Wie aus den Interviews ersichtlich wird, überlegen sich heute einige kleinere Hilfswerke nicht nur Kooperationen sondern auch Fusionen, wenn auch in unterschiedlicher Konsequenz und insgesamt noch sehr vorsichtig. Niemand der Interviewten spricht sich aber für den unwidersprochenen Alleingang aus. Die Türen stehen halboffen - zumindest bei den Geschäftsleitungen. Die Autorin empfiehlt, diesen Weg proaktiv weiter zu gehen und Varianten im Sinne einer Zusammenlegung genauer zu prüfen.

Die Option der Fusion sollte nun nicht zu überstürztem Handeln und zu Verlustängsten führen. Vielmehr ist von Brücke · Le pont als erstes ein grundlegendes Bekenntnis zu einer Öffnung gefordert. Als zweites sollte eine sorgfältige Analyse und Terrainvorbereitung für weitere Abklärungen folgen. Darunter fallen insbesondere das aktive „Ausstrecken der Fühler“, eine Sondage hinsichtlich potenzieller PartnerInnen, die Phasierung des weiteren Vorgehens und die Konzeptualisierung des gesamten Prozesses mit entsprechender Zeitplanung. Erst als drittes können Massnahmen zur Umsetzung ergriffen werden - falls die bis dann getätigten Abklärungen zu positiven Entscheiden geführt haben.

Die erhobenen und unterlegten Ergebnisse werden nun dem Vorstand zur Diskussion vorgelegt. Kooperationen erlauben keine Schnellschüsse, sondern müssen durchdacht und sorgfältig geplant und abgewogen werden. Lösungen sind im Bereich des Pragmatischen zu suchen und sollten klar und verständlich sein. Komplizierte Varianten sind zu vermeiden.

Der weitere Prozess von Brücke · Le pont und insbesondere die Frage der KooperationspartnerInnen wird sich mittelfristig sehr konkret stellen. Mit den vorliegenden Ergebnissen ist ein Anfang gemacht.

## 6 Literaturverzeichnis

- Balling, Richard (1998): Kooperation. Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis. 2. durchges. Auflage, Frankfurt a.M. 1998
- Forschungsinstitut gfs (2007) Spendenmonitor 06. Zürich 2007. [online: <http://www.gfs-zh.ch/data/archiv/Fund2007.pdf>, 1. Oktober 2008]
- Frese, Erich (2000): Grundlagen der Organisation. Konzept-Prinzipien-Strukturen. 8. Auflage, Wiesbaden 2000
- Frost, Jutta (1998): Die Koordinations- und Orientierungsfunktion der Organisation. Bern/ Stuttgart/ Wien 1998
- Frost, Jutta/Osterloh, Margrit (2004): Organisation: Grundlagen der organisatorischen Koordination. Skript SS 2004. Zürich 2004
- Fuest, Ute (1998): Die Organisation von Kooperationen - Rahmen, Parameter und Modelle der Gestaltung von Interorganizational Relations. Dissertation Nr. 2088, Universität St. Gallen. Bamberg 1998
- Helmig, Bernd/Purtschert, Robert (Hrsg.) (2006): Nonprofit-Management. Beispiele für Best-Practices im Dritten Sektor. 2. Auflage, Wiesbaden 2006
- Henkel, Carsten B. (1992): Akquisitionen und Kooperationen als strategische Alternativen aus Sicht der deutschen Automobilindustrie. St. Gallen, 1992, S. 296, zit. n. Steiner, Reto (2002): Interkommunale Zusammenarbeit und Gemeindezusammenschlüsse in der Schweiz. Bern/ Stuttgart/ Wien 2002, S. 214
- Hill, Wilhelm/Fehlbaum, Raymond/Ulrich, Peter (1994): Organisationslehre 1. 5. überarb. Auflage, Bern 1994
- Internationale Arbeitsorganisation ILO (2006): Decent Work. Genf (Datum unbekannt) [online: <http://www.ilo.org/global/Themes/Decentwork/lang--en/index.htm>, 2. Oktober 2008]
- Kieser Alfred (1999): Organisationstheorien. 3. Auflage, Stuttgart 1999
- Müller-Stewens, Günter/Lechner, Christoph (2005): Strategisches Management. Stuttgart 2005
- Porter, Michael E. (1986): Wettbewerbsvorteile. Frankfurt a. M. 1986, S. 62, 74, zit. n. Rüegg-Stürm, Johannes (2004): Das neue St. Galler Management-Modell. In: Einführung in die Managementlehre, hrsg. v. Rolf Dubs/Dieter Euler/Johannes Rüegg-Stürm/Christina Wyss. Band 1, Bern 2004, S. 65 - 141
- Rüegg-Stürm, Johannes (2004): Das neue St. Galler Management-Modell. In: Einführung in die Managementlehre, hrsg. v. Rolf Dubs/Dieter Euler/Johannes Rüegg-Stürm/Christina Wyss. Band 1, Bern 2004, S. 65 - 141

- Schneider, Jürg/Minnig, Christoph/Freiburghaus, Markus (2007): Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen. Bern 2007
- Schwarz, Peter (2006): Management-Prozesse und -Systeme in Nonprofit-Organisationen. Bern 2006
- Schwarz, Peter (2007): Effektivitäts- und Effizienzsteigerung durch Kooperation. In: Verbands-Management, 33. Jg. 2007, Nr. 2, S. 16 - 21
- Sisma, Ruth (2001): Management der Nonprofit Organisation. Stuttgart 2001
- Steiner, Reto (2002): Interkommunale Zusammenarbeit und Gemeindegemeinschaften in der Schweiz. Bern/Stuttgart/Wien 2002
- Stiftung ZEW (2006): Bericht zum Spendenmarkt 06. Zürich 2006 [online: [http://www.zewo.ch/pdf/spendenstatistik\\_d\\_06.pdf](http://www.zewo.ch/pdf/spendenstatistik_d_06.pdf), 28. September 2008]
- Thom, Norbert (2007): Organisation. Vorlesungsskript Grundstudium Betriebswirtschafts- und Managementlehre, Executive MPA, KPM, Universität Bern. Bern 2007
- Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2006): Public Management. 3. Auflage, Wiesbaden 2006
- Thom, Norbert/Wenger, Andreas P. (2002): Die effiziente Organisation: Bewertung und Auswahl von Organisationsformen. Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management. Glattbrugg 2002
- Thommen, Jean-Paul (2004): Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre. 7. überarb. Auflage, Zürich 2004

### **Dokumente**

- Brücke · Le pont (Hrsg.) (2007): Strategie 2010. Freiburg 2007
- Brücke · Le pont (Hrsg.) (2008): Programm „Arbeit in Würde 2009 - 2012“. Freiburg 2008
- Brücke · Le pont (Hrsg.) (2008): Stärken-Schwächen-Analyse. Freiburg 2008
- Brücke · Le pont (Hrsg.) (2000): Organigramm. Freiburg 2000

## 7 Anhang

### Anhang 1

#### Stärken-Schwächen-Analyse Brücke · Le pont

	<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>
<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionalität und Qualität</li> <li>• Effiziente Strukturen</li> <li>• Klare Strategie</li> <li>• Motiviertes Team</li> <li>• Verankerung und Trägerschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kleine Organisationsgrösse, kritische Masse.</li> <li>• Beschränkte Ressourcen</li> <li>• Beschränkter Bekanntheitsgrad</li> <li>• Legitimationsdruck</li> </ul>
<b>Entwicklungszusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kohärentes und stringentes Programm</li> <li>• Klares Profil und Relevanz</li> <li>• Ausgewiesene lokale Wirkung</li> <li>• Tragfähige Kooperationsbeziehungen</li> <li>• Gezielte Vernetzung</li> <li>• Professionelle Tools</li> <li>• Effiziente Programmadministration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschränktes Projektvolumen</li> <li>• Ungleiche Entwicklung der Partnerorganisationen</li> <li>• Netzwerk mit anderen Donors vor Ort nicht durchgehend</li> </ul>
<b>Informationsarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmässige Herausgabe des „Infoblatts“</li> <li>• Kanäle über Organe der Trägerschaftsverbände</li> <li>• Professioneller Auftritt</li> <li>• Verstärkte entwicklungspolitische Akzente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschränkte Ressourcen und personelle Kapazitäten</li> <li>• Spezifische (anzahlmässig abnehmende) Zielgruppen</li> <li>• Eingeschränkte entwicklungspolitische Advocacy</li> </ul>
<b>Marketing und Fundraising</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definierte Ziele und Massnahmen</li> <li>• Stabile Einnahmen</li> <li>• Hohe SpenderInnenbindung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veraltetes Marketingkonzept</li> <li>• Eingeschränkte Ressourcen</li> <li>• Bedrängter Spendenmarkt</li> <li>• Geringe mittelfristige Sicherheiten, ausser DEZA</li> </ul>
<b>Verkauf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gutes Marketingmittel</li> <li>• Kontakt zu SpenderInnen/ KäuferInnen</li> <li>• Professionelle Verkaufsadministration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abnehmender Ertrag</li> <li>• Image des Sortiments</li> </ul>
<b>Administration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionelle und effiziente Administration</li> <li>• Klare Abläufe und Strukturen</li> <li>• Professionelle Spendenverwaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhe Administrationskosten</li> <li>• Administrative Anforderungen durch Qualitätssteigerung</li> </ul>

28.5.2006/ dg, überarbeitet 28.9.2008/ dg

## Anhang 2

### Kurzporträt Brücke · Le pont (Brücke · Le pont, 2008)

#### **Trägerschaft und Gremien**

Brücke · Le pont ist das Hilfswerk von Travail.Suisse und der Katholischen ArbeitnehmerInnenbewegung KAB – hervorgegangen 1996 aus der Fusion der Hilfswerke Cécotret des damaligen Christlich Nationalen Gewerkschaftsbundes und Brücke der Bruderhilfe der KAB. 2006 feierte Brücke · Le pont aufgrund seiner Wurzeln das 50 Jahr Jubiläum. Brücke · Le pont ist konstituiert als Verein mit paritätischem Vorstand (VertreterInnen Travail.Suisse und KAB). Als Begleitorgan und Verbindung zu einem breiten Netz an freiwilligen AktivistInnen an der Basis fungiert der Aktionsrat (1 VertreterIn pro Kanton). Zur fachlichen Examinierung der Projektanträge ist eine Projektkommission eingesetzt (externe Fachpersonen).

#### **Auftrag und Programm**

Brücke · Le pont unterstützt und begleitet Entwicklungsprojekte zur Überwindung von prekären Arbeitsverhältnissen in sechs Ländern Lateinamerikas und Westafrikas: Bolivien, Brasilien, Nicaragua, El Salvador, Togo und Benin. Im Rahmen des Programms „Arbeit in Würde“ engagiert sich Brücke · Le pont für faire Arbeitsbedingungen mit den Schwerpunkten Einkommensschaffung, berufliche Bildung und Arbeitsrechte. Pro Land oder Region werden die strategischen Programmziele in einem Landes- bzw. Regionalprogramm nach den jeweiligen kontextuellen Bedingungen konkretisiert. Aufgrund der Bedingungen in den Einsatzländern ist Brücke · Le pont schwergewichtig im landwirtschaftlichen Bereich und im industriellen semiurbanen bzw. urbanen Bereich tätig. Das Programm „Arbeit in Würde“ orientiert sich an den Standards der ILO (vgl. Decent Work).

Die Programmsteuerung erfolgt in der Schweiz, unterstützt von lokalen KoordinatorInnen vor Ort. Die mittlerweile gut ausgebauten lokalen Partnerplattformen dienen als Mittel zur Weiterbildung, zum Austausch, zur Diskussion oder als eigenständige Akteurinnen für bestimmte Aktivitäten (z.B. Internationales Treffen zu biologischem Landbau, Nicaragua).

Das Programm „Arbeit in Würde“ umfasst auch die Informations- und Sensibilisierungsarbeit in der Schweiz. Durch Artikel in der hauseigenen sowie der Gewerkschaftspresse und durch regelmässige öffentliche Auftritte bei ihren Trägerschaften sowie in erweiterten Kreisen informiert Brücke · Le pont über konkrete Projekte, Entwicklungsprozesse und –erfolge und über entwicklungspolitische Zusammenhänge. Darüber hinaus engagiert sie sich aktiv in Netzwerken wie dem Bündnis „0.7% - Gemeinsam gegen Armut“.

#### **Geschäftsstelle und Umfeld**

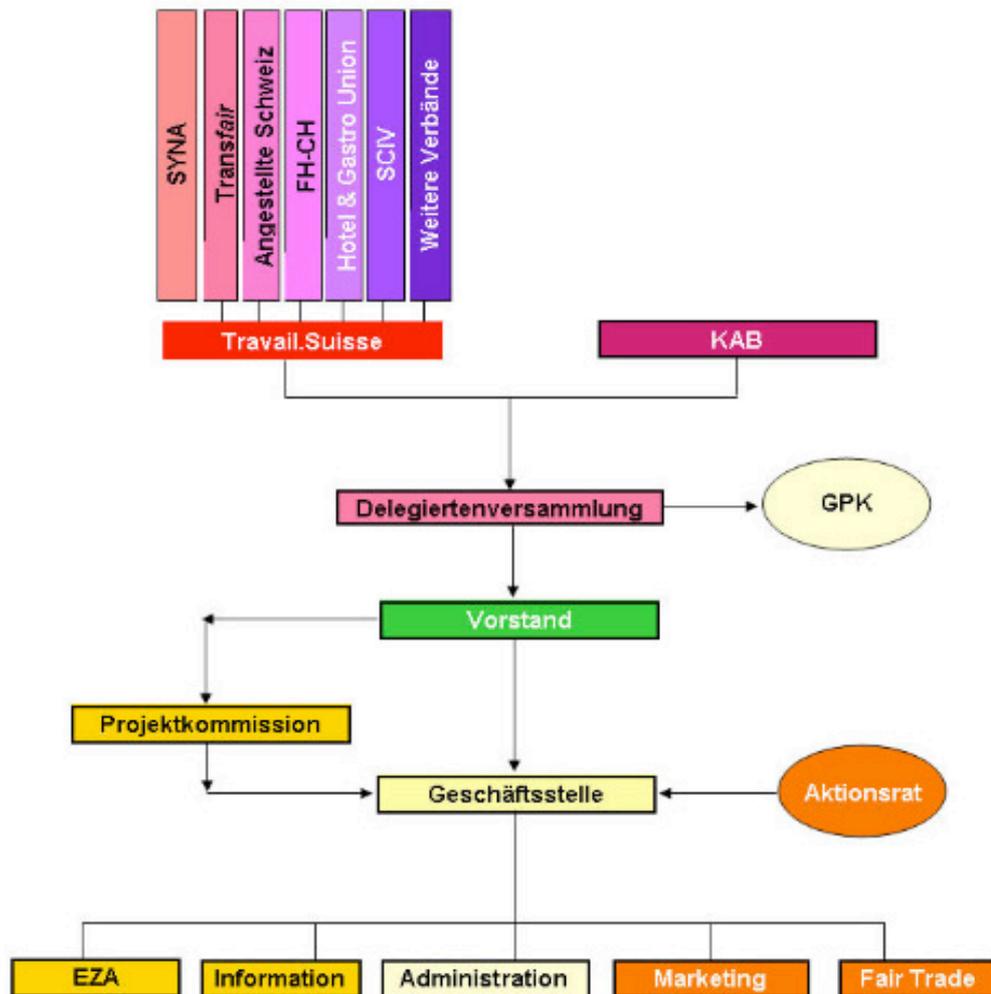
Entwicklungszusammenarbeit ist das Kerngeschäft von Brücke · Le pont. Der MitarbeiterInnenstab umfasst 7 Fachpersonen (440% in EZA, Information, Fundraising, Verkauf, Administration, Leitung). Brücke · Le pont vernetzt sich gezielt mit anderen Hilfswerken und AkteurInnen sowohl in der Schweiz als auch in den Einsatzländern. Brücke · Le pont verfügt über ein breites Netz an Stakeholdern, zu denen sie je spezifische Beziehungen pflegt: TrägerInnen und ihre Verbände, bzw. Gewerkschaften, andere NGO, SpenderInnen, Kirchgemeinden, Pfarreien, Gemeinden/ Kantone, DEZA, Glückskette, Stiftungen und Unternehmen, Partnerorganisationen. Brücke · Le pont trägt das Gütesiegel der ZEWO (Rezertifizierung 2006) und ist bei der Glückskette akkreditiert (Reakkreditierung 2007).

#### **Instrumente und Qualität**

Die Unternehmensstrategie 2010 legt die Ausrichtung des Hilfswerks für die nächsten Jahre fest. Das Qualitäts- und Risikomanagement sowie das Monitoring von Brücke · Le pont sind festgeschrieben und werden kontinuierlich weiterentwickelt.

### Anhang 3

#### Organigramm Brücke · Le pont



## Anhang 4

### Strategie 2010 von Brücke · Le pont

#### A Strategische Schwerpunkte und Zielsetzungen

##### Strategisches Oberziel

Brücke · Le pont wird zu einer starken Partnerin in der EZA und baut Position und Volumen ihrer Arbeit aus.

##### Strategische Ziele

- Brücke · Le pont erreicht eine stärkere Position, um noch höhere Wirksamkeit und Qualität zur Problemlösung im Süden und im Norden zu erzielen.
- Brücke · Le pont ist langfristig eine valable Partnerin für zentrale AkteurInnen in der EZA.
- Brücke · Le pont wird als professionelles und dynamisches Hilfswerk wahrgenommen.

#### B Operative Schwerpunkte und Zielsetzungen

##### Zielfeld Trägerschaft und Basis

Strategisch	Brücke · Le pont verfügt über eine tragfähige und zukunftsweisende Träger- und Basisstruktur.
Operationell	Brücke · Le pont vertieft a) die Potentiale in den bisherigen Trägerorganisationen und weitet b) seinen Aktionsradius in der Schweiz auf zusätzliche Zielgruppen aus. Die Trägerschaft sowie die Basis besteht aus starken Netzwerken, die zur Weiterentwicklung und zum Wachstum von Brücke · Le pont beitragen. Der Vorstand repräsentiert die anvisierten Zielgruppen und verfügt über die nötigen Kompetenzen und Persönlichkeiten.

##### Zielfeld Finanzen

Strategisch	Brücke · Le pont verstärkt seine Position als kleines-mittleres Hilfswerk in finanzieller Hinsicht.
Operationell	Steigerung Einnahmen um 4-5% pro Jahr.

##### Zielfeld Standort Freiburg

Strategisch	Brücke · Le pont verstärkt seine Position am Standort Freiburg und steigert seine Bekanntheit.
Operationell	1 von 2 Personen kennen Brücke · Le pont. Brücke · Le pont erhält regelmässig Anfragen für Auftritte/ Veranstaltungen. Die Einnahmen vom Standort FR werden kontinuierlich gesteigert.

**Zielfeld Kommunikation und Informationsarbeit**

- Strategisch Als Beitrag zur Lösung der Entwicklungsprobleme im Süden engagiert sich Brücke · Le pont in der Entwicklungspolitik und Informationsarbeit in der Schweiz (Norden).
- Operationell Brücke · Le pont schafft sich eine eigenständige Position in der entwicklungspolitischen Debatte (bezogen auf die Thematik Arbeit in Würde) in der Schweiz, speziell in der Region Freiburg, indem sie sich an Kampagnen beteiligt, entwicklungspolitische Themen in ihre Informationsarbeit aufnimmt, Einflussmöglichkeiten prüft und wenn möglich mit Vorstößen umsetzt. Dabei arbeitet Brücke · Le pont in erster Linie ziel- und resultateorientiert zur Nutzerbringung für den Süden und nimmt dabei die zweite Seite ihres Auftrags wahr: Sensibilisierung im Norden zur Veränderung der Rahmenbedingungen im Süden. Brücke · Le pont gestaltet seine Beiträge adressatInnenorientiert. Das Hilfswerk versteht sich u.a. als Wissensgeneratorin und vermittelt ihr Fachwissen gezielt (s. Externe Evaluation).

**Zielfeld EZA**

- Strategisch Brücke · Le pont entwickelt die Qualität und Professionalität des Programms Arbeit in Würde kontinuierlich weiter hinsichtlich einer stetigen Optimierung.
- Operationell Prüfen und beurteilen der zukünftigen Ausrichtung des Brasilien-Programms, bzw. eines Ausbaus des Afrika-Programms.  
Die Empfehlungen aus der Externen Evaluation werden in die strategische Planung aufgenommen, sofern Bedarf besteht.

Freiburg, Mai 2007

## Anhang 5

### Vor- und Nachteile von Kooperationen und Fusionen

	Vorteile	Nachteile
Kooperation Netzwerk Strategische Allianz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effiziente Positionierung und Aufgabenbewältigung durch erhöhte Anzahl PartnerInnen</li> <li>• Strategische Flexibilität</li> <li>• Erhöhte zur Verfügung stehende Menge an Mitteln</li> <li>• Zugänge zu neuen Geschäftsfeldern, Märkten Produkten, AdressatInnen</li> <li>• Bessere Verteilung des unternehmerischen Risikos, bzw. Risikominimierung</li> <li>• Gezielte Wertkettenverbindung</li> <li>• Verbindung komplementärer Fähigkeiten zu leistungsstarker Einheit und Wirkungsentfaltung</li> <li>• Stufenweises Engagement</li> <li>• Doppelmotivation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Instabilität bzgl. Organisationsform aufgrund rechtlicher und wirtschaftlicher Unabhängigkeit</li> <li>• Konfliktpotenzial, z.B. Zieldivergenzen, Sprachbarrieren, kulturelle Divergenzen, inhärente Konkurrenz</li> <li>• Koordinationsaufwand zur Steuerung. Veränderungen erfordern oft langwierige Verhandlungszyklen.</li> <li>• Eingeschränkte Kontroll- und Führungsfunktionen</li> <li>• Missbrauchspotenzial durch einseitigen Know-how-Abfluss und Erhalt der eigenen Wettbewerbsfähigkeit</li> <li>• Abhängigkeit je nach Ausgangslage</li> <li>• Langsameres Wachstum</li> <li>• Instabile Motivation im Zeitablauf</li> </ul>
Fusion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnelles Wachstum</li> <li>• Schneller Zugang zu Ressourcen</li> <li>• Potenzialsprung</li> <li>• Konkurrentenbeseitigung</li> <li>• Erreichen kritischer Grösse</li> <li>• operativer Durchgriff</li> <li>• Risikodiversifikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohes finanzielles Risiko</li> <li>• Hoher Finanzbedarf</li> <li>• Strategische Inflexibilität</li> <li>• Bindung von Managementkapazität</li> <li>• Organisatorischer Aufwand</li> </ul>

(Eigene Darstellung. Teilweise nach Henkel 1992: 296, zit. n. Steiner 2002: 194)

## Anhang 6

### Netzwerkanalyse Brücke · Le pont (Brücke · Le pont, 2008)

<b>Länderbezogen</b>	
<i>NGO-Netze</i>	In den Einsatzländern sucht Brücke · Le pont den Kontakt zu anderen Hilfswerken und Donors zum Austausch oder wo möglich zur Kooperation, bzw. Ko-Finanzierung. In Nicaragua unterhält Brücke · Le pont beispielsweise aktive Zusammenarbeit mit Terre des Hommes, Caritas Schweiz, Horizont 3000 (A) und dem Schweizerischen ArbeiterInnenhilfswerk (SAH). Brücke · Le pont bildet zudem mit Caritas und SAH eine Bürogemeinschaft in Managua, bzw. mit dem SAH und dem Kinderdorf Pestalozzi (Skip) in San Salvador. In Brasilien kooperiert Brücke · Le pont mit dem Fastenopfer und in El Salvador mit Skip und dem SAH.
<i>Fachliche Netze, Stakeholders</i>	Wichtig sind sowohl die horizontale wie auch die vertikale Vernetzung. Dabei geht es um Erfahrungsaustausch, gegenseitiges Lernen und um fachliche Bereicherung. Brücke · Le pont unterhält Kontakte zu NGO wie Intercooperation (z.B. Seminar zu Value Chain in Togo-Benin), wo möglich zu Behörden und staatlichen Instanzen, zu lokalen Unternehmen und zu weiterführenden lokalen AkteurInnen. In jedem Einsatzland steht Brücke · Le pont im Kontakt und Austausch mit dem Koordinationsbüro der DEZA.
<i>Netze in der Schweiz</i>	Die länderbezogene Vernetzung erfolgt auch in der Schweiz - mit den Verantwortlichen der jeweiligen Hilfswerke (z.B. Caritas, SAH, Skip, Fastenopfer), mit den DEZA-Länderdesks, mit Fachleuten von Helvetas, etc.
<b>Schweiz</b>	
<i>Politikdialog</i>	Brücke · Le pont gibt sich wo immer möglich ein in den laufenden Politikdialog, insbesondere zur Thematik Arbeit in Würde. Sie ist aktives Mitglied der NGO-Plattform der Schweizer Hilfswerke, des Bündnis „0.7% - Gemeinsam gegen Armut“. Der Kontakt und Austausch mit der DEZA erfolgt regelmässig und zielgerichtet – themenspezifisch und programmbezogen. Die ZEWÖ ist nicht nur Vergabestelle des Gütesiegels, das Brücke · Le pont trägt, sondern vermehrt auch wichtige Akteurin zu institutionellen Entwicklungsmodalitäten (z.B. Jahresabschluss, Wirkungsanalyse, etc.)
<i>lokale Netze Freiburg</i>	Am Standorts Freiburg unterhält Brücke · Le pont Kooperationen mit E-changer, Bethlehemmission Immensee (BMI), Peace Brigades International (PBI), Nouvelle Planète, Uniterre, etc. beispielsweise im Zusammenhang mit gemeinsamen Aktionen zu Goût et Terroir, 0.7%-Kampagne, Öffentlichkeitsarbeit, Filmfestival Freiburg. Darüber hinaus prägt Brücke · Le pont als aktives Mitglied von Fribourg Solidaire die Zusammenarbeit mit dem Kanton Freiburg und den Dachverband der Freiburger Hilfswerke entscheidend mit.
<i>SpenderInnen, KundInnen, Stakeholders</i>	Zu folgenden AkteurInnen unterhält Brücke · Le pont aktive Zusammenarbeit unterschiedlicher Art: DEZA (Programmdialog), KAB und Travail.Suisse (Trägerschaft, Informationsarbeit, Mittelbeschaffung), Gewerkschaften (Mittelbeschaffung, Informationsarbeit), Pfarreien/ Kirchgemeinden (Mittelbeschaffung, Informationsarbeit), Kantone/ Gemeinden (Mittelbeschaffung, Informationsarbeit), Glückskette/ Groupe Mères et Enfants (Koordination der akkreditierten Hilfswerke, Präsidium: Brücke · Le pont), Unternehmen und Stiftungen (Mittelbeschaffung), Projekt-service (Koordination Mittelbeschaffung bei katholischen Kirchgemeinden mit Caritas, Fastenopfer, Missio, Schweizerischer Katholischer Frauenbund (SKF), Brücke · Le pont), Verkauf Fair Trade Produkte mit Caritas Fair Trade (Bestell- und Rechnungswesen).

## Anhang 7

### Beurteilung der vier Gestaltungsvarianten für Brücke · Le pont anhand der Effizienzkriterien von Thom/Wenger (ergänzt)

#### Variante 1: Alleingang : Status quo mit Mehreinnahmen

*Zielorientierung der Organisation:* Die grundsätzliche Zielorientierung der Organisation ist gegeben. Alle Stellen beziehen sich auf die optimale Erfüllung der Aufgaben hinsichtlich der strategischen Unternehmensziele<sup>14</sup>. Das Kongruenzprinzip bleibt im heutigen Mass erhalten. Die Stellen beinhalten aber nach wie vor unterschiedliche Aufgaben, auf eine Stelle fallen verschiedene Zuständigkeiten. Die Reibungsflächen bleiben im heutigen Mass bestehen. Die Aufstockung im Bereich Fundraising allein erbringt lediglich eine partielle Steigerung der Zielerreichung.

*Förderung der Führbarkeit und Begrenzung des Koordinationsaufwandes:* Die Führbarkeit ist grundsätzlich gegeben. Leitungsspanne und Leitungstiefe sind funktional. Sie werden durch die Intensivierung im Fundraisingbereich nur unbedeutend verändert. Die Schnittstellen und der damit verbundene Koordinationsaufwand bleiben erheblich. Im Aufgabenbereich der Geschäftsleitung kumulieren sich nach wie vor in markanter Weise operative Aufgaben, die aufgrund der beschränkten personellen Kapazitäten nicht delegiert werden können. Gemessen an den strategischen Zielen wird kein bedeutender organisatorischer Mehrwert geschaffen.

*Schnelligkeit und Qualität der Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozesse:* Aufgrund der durch die Intensivierung im Fundraisingbereich nur unmerklich veränderten Organisationsgrösse ist die Informationsverarbeitung im heutigen Mass gegeben. Die Entscheidungswege sind kurz, die Aktionseinheiten übersichtlich und funktional. Hingegen lassen sich Informationen kaum bündeln und rationalisieren, da aufgrund der Zuständigkeiten jeweils mehrere Mitarbeitende und teilweise das ganze Team betroffen sind.

*Handlungs-, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der Organisation:* Die Grösse von Brücke · Le pont erlaubt wie bisher in der Regel ein schnelles und unbürokratisches Reagieren auf externe oder interne Veränderungen. Die hohe Entscheidungskompetenz bei der Geschäftsleitung ermöglicht rasches Handeln. Im Verhältnis zum Mehraufwand sind jedoch die personellen Kapazitäten zu eingeschränkt.

*Förderung der organisatorischen Lernfähigkeit (Kompetenzbündelungseffizienz):* Brücke · Le pont versteht sich als lernende Organisation. Die Kommunikation zwischen allen Kompetenzbereichen und über alle Organisationsstufen hinweg wird regelmässig und insbesondere zielgerichtet wahrgenommen. Aufgrund der Grösse sind eine stärkere Bündelung und damit eine stärkere Nutzung des Wissens nicht möglich.

*Förderung der sozialen Effizienz und individuellen Lernfähigkeit:* Die Arbeitszufriedenheit ist im heutigen System hoch. Die Aufgabenprofile und die Kompetenzbereiche sind klar. Die

---

<sup>14</sup> vgl. dazu Brücke · Le pont, Strategie 2010

hohe Autonomie verbunden mit den erforderlichen Kooperationsräumen wird sehr geschätzt. Die personelle Aufgaben- und Kompetenzzuordnung ist aber nicht optimal.

*Wirtschaftlichkeit:* Das Kostenverhältnis bleibt im heutigen Mass bestehen, bzw. verschiebt sich aufgrund der Aufstockung im Fundraisingbereich zugunsten der administrativen Kosten. Eine Einnahmesteigerung ist nur mit erheblichem Mehraufwand erreichbar.

*Mehrwert:* Der Mehrwert bezieht sich lediglich auf das anvisierte finanzielle Wachstum. Ein inhaltlicher bzw. programmatischer Mehrwert ist abhängig von der Erreichung der wirtschaftlichen Ziele.

*Profilierung:* Die Profilierungsmöglichkeiten bleiben kurzfristig auf dem heutigen Niveau. Erst die Steigerung der Einnahmen erlaubt eine Ausweitung entsprechender Massnahmen im Bereich des Programms und der Kommunikation.

#### *Einschätzung und Eignung*

Die Organisationsform bleibt analog den aktuellen Strukturen bestehen. Durch Investition und Intensivierung aus eigenen Kräften können im Alleingang Fortschritte erzielt werden. Investiert wird gezielt in einen Arbeitsbereich, dem Fundraising, mit strukturellen Anpassungen in anderen Bereichen wie der Programmarbeit und der Informations- und Kommunikationsarbeit. Es sind keine langwierigen, kostspieligen Reorganisationsprozesse zu finanzieren. Die Entscheidungsfindung geschieht autonom. Die Leistungsfähigkeit bleibt auf dem heutigen Niveau. Die Grundproblematik der Position und der Organisationsgrösse bleibt bestehen und wird sich nur in kleinen Schritten verändern lassen. Das Risiko, das geplante Wachstum nicht im erwarteten Masse zu erreichen, ist relativ hoch. Die Organisationsstärke zur Erreichung der strategischen Ziele wird nur unmerklich verändert. Die Fortschritte sind im Verhältnis zum notwendigen Bedarf gering und kaum ausreichend. Der Zielerreichungsprozess ist für alle Beteiligten langwierig.

Insgesamt überwiegen die Nachteile gegenüber den Vorteilen. Variante 1 lässt sich zwar weiterführen und erlaubt eine bescheidene aber beständige Weiterentwicklung. Es stellt jedoch keinen Quantensprung hinsichtlich einer innovativen und profilierten Lösung dar.

### **Variante 2: Kooperation: Zusammenlegung von Geschäftsfeldern**

*Zielorientierung der Organisation:* Die Zielorientierung bleibt grundsätzlich erhalten. Allerdings können sich durch die enge Kooperation im Kernbereich der Programmarbeit Unklarheiten ergeben in Bezug auf die zugeordneten Supportbereiche. Beispielsweise stellt sich eine wesentliche Klärungsfrage bezüglich Mittelbeschaffung und -verteilung. Wie werden Mittel beschaffen und verwendet bei gemeinsamer Programmarbeit? Insbesondere ist es generell fraglich, ob es bei der Zusammenlegung des Kernbereichs ausser zur Bewirtschaftung der unterschiedlichen SpenderInnensegmente tatsächlich noch zwei unabhängige Organisationsstrukturen braucht.

*Förderung der Führbarkeit und Begrenzung des Koordinationsaufwandes:* Die Führbarkeit bei der Zusammenlegung eines ausgewählten Kooperationsbereichs ist zwar nicht grundle-

gend in Frage gestellt, aber erschwert. In erster Linie sind Verantwortungen und Zuständigkeiten zu klären. Daraus können sich auch bei guter Kooperation und funktionaler Aufteilung Reibungsflächen ergeben. Der Koordinationsaufwand steigt.

*Schnelligkeit und Qualität der Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozesse:* Informationsverarbeitung und Entscheidungsprozesse können nur effizient gehalten bzw. gesteigert werden, wenn die Verantwortung der zusammengelegten Organisationseinheit bei einer Organisation liegt. Oder wenn das Grundverständnis der Leistungserbringung weitgehend übereinstimmend ist. Der Klärungsaufwand und die entsprechenden Reibungsflächen dürften erheblich sein.

*Handlungs-, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der Organisation:* Wie oben ist die Handlungs-, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit nur gegeben, wenn die Kompetenzen- und Entscheidungszuständigkeiten geklärt sind. Da es sich insbesondere beim Programmbereich um die Kernfunktion eines Hilfswerks handelt, ist fraglich, ob eine Organisation diesbezüglich Kompetenz abtreten will. Gemeinsame Gestaltung des Programmbereichs erhöht den Koordinationsbedarf, senkt die Effizienz und verlangsamt die Aktions- bzw. Reaktionsfähigkeit.

*Förderung der organisatorischen Lernfähigkeit (Kompetenzbündelungseffizienz):* Durch die Zusammenlegung von Aufgabenbereichen wird das organisationale Lernen gesteigert. Neue Mitarbeitende, insbesondere aus einem anderen Organisationskontext, können sich bereichernd und dynamisch auswirken auf das vorhandene spezifische Wissen (knowledge sharing), die Kommunikation und die Qualität der Programmarbeit.

*Förderung der sozialen Effizienz und individuellen Lernfähigkeit:* Im tangierten Organisationsbereich ist die soziale Effizienz und die individuelle Lernfähigkeit abhängig von der Klarheit der Aufgabenzuordnung nach der Zusammenlegung und der Kompetenzzuordnung.

*Wirtschaftlichkeit:* Durch die Zusammenlegung der Programmbereiche kann das Programmvolumen unmittelbar gesteigert werden. Bleibt die Mittelbeschaffung bei den beiden Organisationen kann durch die je unterschiedlichen SpenderInnensegmente insgesamt eine Einnahmesteigerung erzielt werden. Buchhalterisch wirkt sie sich jedoch nur positiv aus, wenn gleichzeitig die Administrationskosten gesenkt werden können.

*Mehrwert:* Durch die thematische und mengenmässige Ausweitung des Programmbereichs kann ein Mehrwert erzielt werden. Eine Steigerung der Wirksamkeit wird allerdings nur erreicht, wenn gleichzeitig die programmatische Konzentration und Harmonisierung realisiert wird. Werden Organisationsabläufe komplexer und komplizierter, das programmatische Spektrum breiter und die zu bedienenden KundInnensegmente grösser, ist ein Mehrwert nur durch eine entsprechende Qualitätssteigerung möglich, was wiederum organisationale Anpassungen erfordert.

*Profilierung:* Eine enge Kooperation im Sinne einer Aufgabenzusammenlegung käme in der Landschaft der Entwicklungszusammenarbeit einer besonderen Innovation gleich und hätte - zumindest kurzfristig - eine institutionelle Profilierung zur Folge. Für die SpenderInnen dürfte sich vermutlich das Profil, für das sie bisher finanzielle Unterstützung geleistet haben, wenn nicht direkt so zumindest indirekt, bzw. von ihrer Identifikation her gesehen, verwässern. Für

die AdressatInnen im Süden sowie für die Mitarbeitenden müsste absolute Klarheit in der programmatischen Ausrichtung gewährleistet werden. Reibungsflächen sind diesbezüglich kaum abwendbar.

*Einschätzung und Eignung:* Variante 2 kann sich als innovativ und zukunftsfähig erweisen, wenn die Voraussetzungen dazu entsprechend geklärt und vorbereitet werden. Auf den ersten Blick ist das Modell bestechend und hinsichtlich der Realität vieler kleinerer Hilfswerke attraktiv<sup>15</sup>. Die gegenseitige und eindeutige Nutzung von Synergien wäre ein veritabler Vorteil. Insbesondere bei den Grundlagen und der Gestaltung im Programmbereich kann sich eine begrüssenswerte Effizienzsteigerung abzeichnen und Brücke · Le pont könnte je nach Modellausgestaltung ihren personellen Bestand vergrössern. Auch bei einer nicht absoluten Eingliederung arbeiten mehr Leute mit und prägen das gemeinsame Verständnis der Entwicklungszusammenarbeit. Administration, Mittelbeschaffung und Informationsarbeit haben keinen Mehraufwand. Die Vergrösserung der Führungsaufgabe ist abhängig von der letztlich gewählten Organisationsform und wäre Gegenstand vorgängiger Klärung der Struktur und der Koordination. Denkbar ist die Lösung in einer Matrixorganisation. Finanziell ist je nach gewähltem Modell die gegenseitige Verrechnung der Verwaltungskosten denkbar oder die Entschädigung derjenigen der beiden Organisationen, die den zusätzlichen Bereich bei sich eingliedert. Variante 2 könnte auch ein erster Schritt einer späteren Übernahme sein.

Die angenommenen Nachteile scheinen aber in diesem Modell insgesamt die dargelegten Vorteile doch zu überwiegen. Die Programmarbeit ist das Kerngeschäft jedes Hilfswerks. Wenn sich Kernprozesse nach gängiger Managementliteratur nicht auslagern lassen, ist fraglich, ob sie sich dann zusammenlegen lassen. Sie gewährleisten die je eigene Identität und das spezifische Profil einer Organisation.

Kooperationsvorteile laufen generell Gefahr überschätzt zu werden. Denn trotz nur punktueller Veränderungen dürfte sich die Komplexität der Organisationsstrukturen und insbesondere der Abläufe und der inhaltlichen Ausrichtung erheblich erhöhen. Je komplexer die Entscheidungswege, desto geringer die Handlungs-, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit einer Organisation. Die Matrixorganisation ist grundsätzlich eine aufwändige Koordinations- und Führungsstruktur. Der Aufwand zur fachlichen Integration der zusätzlichen Programmarbeit darf nicht unterschätzt werden. Identität und Rollen müssten gut geklärt sein, bergen jedoch beträchtliche Reibungsflächen. Insbesondere für die Organisation, die ihre Programmarbeit auslagert, dürfte das Outsourcing eindeutige Nachteile in Bezug auf ihre Identifikation haben.

Die Anpassungs- und Koordinationsleistungen sind in diesem Modell markant, so dass insgesamt der Mehrwert im Verhältnis dazu gering erscheint. Die strukturelle Reibung überwiegt gegenüber der inhaltlichen Effizienzsteigerung eindeutig. Eine vertiefte Kosten-Nutzen-Rechnung und insbesondere Abklärungen hinsichtlich einer transparenten Rechnungslegung sind hier unabdingbar.

---

<sup>15</sup> vgl. dazu auch Kap. 4

### **Variante 3: Holding: Kooperation mit gemeinsamem Dach und rechtlicher Unabhängigkeit**

*Zielorientierung der Organisation:* Das Kongruenzprinzip bleibt bestehen. Alle Organisationseinheiten funktionieren eigenständig und zielorientiert hinsichtlich der Ausrichtung der Gesamtorganisation bzw. Holding.

*Förderung der Führbarkeit und Begrenzung des Koordinationsaufwandes:* Durch klare Kompetenzzuweisung, Aufgabenklärung und Funktionsdefinition ist die Holding operativ gut steuer- und führbar. Die Dachstruktur hat gerade aufgrund ihrer Funktion den Auftrag, die verschiedenen Organisationseinheiten zielgerichtet zu koordinieren. Der Koordinationsaufwand variiert nach Anzahl Organisationseinheiten und ergibt sich qualitativ aus der Bereitschaft und Öffnung der einzelnen Organisationen hinsichtlich gemeinsamer Interessen und Ziele. Hier lässt sich erheblicher Reibungsverlust verorten. Insbesondere zu klären ist hingegen die strategische Führbarkeit und Organisation vor dem Hintergrund unterschiedlicher Trägerschaften.

*Schnelligkeit und Qualität der Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozesse:* Die Organisationsstruktur der Holding lässt sich in Bezug auf Informationsflüsse und Kommunikationsabläufe gut organisieren. Durch die Koordination mit den assoziierten Betrieben verlängert sich je nach deren Anzahl und je nach Gegenstand der Weg zur Entscheidungsfindung. Durch ihre Eigenständigkeit sind kontroverse Meinungen unvermeidbar sowie ein erhöhter Diskussionsbedarf hin zu einheitlichen Lösungen gegeben.

*Handlungs-, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der Organisation:* Hier gilt wieder: Je höher die Komplexität einer Organisationsform, desto geringer bzw. anfälliger ihre Handlungs-, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit. Erfahrungen von Dachorganisationen im Nonprofit-Bereich zeigen, dass die Absprachen, die gemeinsamen Haltungen in Sachfragen und die Entscheidungsfindung trotz des Vorteils des gemeinsamen Sprachrohrs aufwändig sein und konträre Haltungen und Entscheidungen einzelner Mitglieder bergen können. Je mehr PartnerInnen involviert sind, desto langsamer die Prozesse und die Entscheidungsfindung. Andererseits nimmt gerade die konzentrierte Handlungsfähigkeit angesichts der Bündelung von Organisationen in einer Holding zu und ermöglicht eine Position, die mehr ist als die Summe ihrer Mitglieder.

*Förderung der organisatorischen Lernfähigkeit (Kompetenzbündelungseffizienz):* Die Lernfähigkeit wird durch die Holdingstruktur erhöht. Die Organisationseinheiten stehen einander trotz rechtlicher Unabhängigkeit näher, es bestehen institutionalisierte Austauschgefäße, Gemeinsamkeiten werden gebündelt und ergeben bereichs- und fachübergreifenden Handlungsspielraum.

*Förderung der sozialen Effizienz und individuellen Lernfähigkeit:* Da die einzelnen Organisationseinheiten autonom bleiben, ist ihre Alltagsarbeit kaum tangiert durch die Holdingstruktur. Für die Mitarbeitenden ergeben sich unmittelbar keine Veränderungen. Auf übergeordneter Ebene hingegen sind neue Lernfelder auszumachen, die auch für das Alltagsgeschäft interessante Implikationen haben. Es kann sich deshalb - nicht nur für die Führungskräfte - durchaus aus Mehrwert ergeben.

*Wirtschaftlichkeit:* Die Holding ist abhängig von den PartnerInnen, die sich für dieses Modell interessieren. Ihre wirtschaftliche Kraft ist ausschlaggebend für die Wirtschaftlichkeit der gesamten Holding. Da neben der rechtlichen auch die weitgehende ökonomische Unabhängigkeit in diesem Organisationsmodell vorgegeben ist, braucht es in Bezug auf die Ressourcenverteilung ganz besondere Vereinbarungen. Sollen beispielsweise die Beiträge der DEZA gebündelt werden? Betreibt die Holding als Ganzes zusätzliches Fundraising und wie sind diese Erträge zu handhaben? Da die einzelnen Organisationseinheiten als eigene Marke Mittelbeschaffung betreiben, ist zu klären, wie viel und ob überhaupt davon in die Holding einfließt. Die Strukturkosten dürften nicht unerhebliche Mehrkosten im administrativen Bereich mit sich bringen.

*Mehrwert:* Der Mehrwert der Holdingstruktur liegt einerseits im gestärkten Auftritt gegen aussen. Andererseits ergibt sich auch gegen innen eine Verdichtung der Interessen. Zur Steigerung der Qualität ist weitgehende Kohärenz in der Entwicklungs- und Informationsarbeit der einzelnen Betriebe anzustreben. Die gesteigerte organisationale Komplexität kann allerdings den Mehrwert schmälern. Es besteht die Gefahr eines bürokratischen Wasserkopfs.

*Profilierung:* Gegen aussen kann sich ein Organisationskonstrukt nach dem Holdingmodell durchaus profilieren. Allerdings ist dazu ein Profil erforderlich, das sich von denjenigen der einzelnen Organisationseinheiten abhebt, einen eigenen Auftrag hat und innerhalb der gesamten EZA-Landschaft einen eindeutigen Mehrwert bedeutet. Es besteht allerdings die Gefahr, dass durch die erhebliche Koordinationsarbeit administrativer Mehraufwand geleistet wird und die Beschäftigung nach innen mehr Kräfte in Anspruch nimmt, als gegen aussen abgegeben werden. Zudem ist die Profilierung stark abhängig von der Stärke der einzelnen PartnerInnen sowie von deren Offenheit, sich echt in das Holdingkonstrukt einzugeben.

*Einschätzung und Eignung:* Durch die organisationale Nähe in der Holdingstruktur ergeben sich Synergien, die über die rechtliche Selbständigkeit der Betriebe hinweg zu einem Mehrwert in der Entwicklungszusammenarbeit aller beteiligter Organisationen führen können. Entwicklungsprogramme werden strategisch ausgerichtet, entwicklungspolitische Themen gemeinsam diskutiert und zu gemeinsamen Vorstößen gebündelt. Die einzelnen Betriebe behalten ihre Selbständigkeit, ihre Gesamtstärke aber wächst auf dem Markt. Durch die strategische Verantwortung der Holding ergibt sich eine Positionierung, von der die einzelnen Betriebe profitieren. Durch die gleichzeitige Autonomie der Betriebe pflegen diese weiterhin ihren Brand, schärfen ihr Profil weiter und treten als selbständige MarktteilnehmerInnen auf. Wirtschaftliche Vorteile können sich insbesondere aus der strategischen Aufgabenbündelung im „Mutterhaus“ sowie ihre Übernahme der Ressourcenzuteilung und Personalentwicklung ergeben.

Der Auftritt unter zwei Marken - als Holding und als Einzelbrand - kann sich allerdings als schwierig erweisen. Die Erkennbarkeit und Identität der Organisationen ist Spannungen ausgesetzt und für die SpenderInnen sinkt vermutlich die Transparenz, was mit einem zusätzlichen Kommunikationsaufwand aufgefangen werden muss. Die Holdingmitglieder sind nicht nur KooperationspartnerInnen sondern auch hier KonkurrentInnen. Das Konkurrenzverhältnis lässt sich durch die Holdingstruktur nicht auflösen, allenfalls verstärken sich sogar die struk-

turellen Reibungsflächen. Die Frage der klaren Aufgabenteilung und Koordination wird sich als zentral erweisen. „Zusammenarbeit bedeutet, ein Stück weit freiwillig die eigene Handlungsfreiheit zugunsten eines gemeinsamen oder abgestimmten Vorgehens aufzugeben.“ (Fuest 1998: 142). Behinderungen oder zumindest Anfälligkeiten gerade in diesem Punkt sind nicht auszuschliessen. Die Kosteneinsparungen und der erwartete Mehrwert können sich als gering erweisen und sind genau zu prüfen.

#### **Variante 4: Fusion: Zusammenlegung von Strukturen**

*Zielorientierung der Organisation:* Durch eine Fusion entsteht eine neue Organisation mit einem neuen Leitbild und einem angepassten Auftrag. Daraus leiten sich die neuen strategischen und operativen Unternehmensziele ab. Es ist die Gestaltungsaufgabe, im neuen Gebilde die Stellen in Bezug zur Zielerreichung und zum Kongruenzprinzip zu koordinieren. Die angestrebte Vergrößerung der Organisation durch die Fusion mit einem anderen Hilfswerk sollte einen Stellenetat nach sich ziehen, der die Differenzierung der Aufgabenteilung funktional und damit eindeutige Arbeitspakete ermöglicht.

*Förderung der Führbarkeit und Begrenzung des Koordinationsaufwandes:* Die Gliederungstiefe und -breite sollten im neuen Gebilde in jedem Fall tiefer und breiter werden als bisher. Eine Fusion der jetzigen Organisation Brücke · Le pont mit einem anderen gleichwertigen Hilfswerk ergäbe maximal eine Verdoppelung der heutigen Strukturen. Diese Grösse wäre nach wie vor gut führbar und würde eine funktionale Differenzierung und Konfiguration erlauben. Der Koordinationsaufwand und damit verbunden die Transaktionskosten wären zu Beginn erheblich.

*Schnelligkeit und Qualität der Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozesse:* Mit der Grösse steigt die Komplexität der Organisationsstrukturen. Diese kann Informationsfluss und Entscheidungsprozesse einerseits verlangsamen andererseits aber auch bündeln und dadurch effizienter werden lassen. In grösseren Organisationsstrukturen lassen sich sachbezogene Einheiten bilden, ausgestattet mit klar funktionsbezogenen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung. Diese Einheiten sind in sich handlungs- und entscheidungsfähig. Hingegen verlangsamt sich sicher der Informationsfluss für die Organisation insgesamt.

*Handlungs-, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der Organisation:* Kleinere Organisationseinheiten ausgestattet mit den nötigen Ressourcen und Voraussetzungen können einen höheren Output mit mehr Effizienz generieren. Das entlastet die Führungstätigkeit von operativen Aufgaben und stärkt deren Koordinations-, Kontroll- und Steuerungsfunktion in der Gesamtorganisation. Eine personelle Aufdotierung und eine zielgerichtete Organisationsstruktur verstärken zudem die Fachkompetenz der jeweiligen Organisationseinheiten, was Innovation erst zulässt. Für eine Fusion müssen beide PartnerInnen ein ausgeprägtes Mass an Anpassungsfähigkeit mitbringen. Gerade in diesem Bereich gibt es erhebliche Herausforderungen für alle beteiligten AkteurInnen mit grossen - u.a. kulturellen - Friktionsflächen, die zumindest zu Beginn zu Prozessbehinderungen führen können.

*Förderung der organisatorischen Lernfähigkeit (Kompetenzbündelungseffizienz):* Eine Fusion bietet unzählige Lernmöglichkeiten, vorausgesetzt die Lernbereitschaft ist vorhanden. Die Erfahrung bei Fusionen zeigt, dass mit vielfältigen Widerständen zu rechnen ist. Der Prozessgestaltung ist aus diesem Grund eine herausragende Bedeutung beizumessen. Es ist mit einem Zuwachs an Wissenspotenzialen zu rechnen, die entsprechend genutzt werden müssen.

*Förderung der sozialen Effizienz und individuellen Lernfähigkeit:* Eine Fusion ist - zumindest in ihrer ersten Phase - durch erhebliche Unsicherheiten geprägt. Die Angst vor Verlust kann zeitweilig die Innovation überwiegen. Je nach Partnerschaft kann es zu tatsächlichen Verlusten kommen. Ein Change im Sinne einer Fusion stellt eine grosse Herausforderung für alle AkteurInnen dar. Die Prozessgestaltung muss sachbezogene, kulturelle und materielle Kriterien einschliessen. Kann ein Fusionsprozess erfolgreich und überzeugend durchgeführt werden, gewinnt die individuelle Effizienz ebenso wie die organisationale Stärke.

*Wirtschaftlichkeit:* Die Wirtschaftlichkeit einer Fusion muss konkret errechnet werden. Sowohl im Falle einer Übernahme als auch im Falle einer Zusammenlegung gewinnt Brücke · Le pont bzw. die daraus entstehende neue Organisation an Kontur und an Volumen. Die Transaktionskosten sowie die Folgekosten einer Fusion sind jedoch ebenfalls erheblich und müssen unbedingt in die Kosten-Nutzen-Rechnung einbezogen werden. Insbesondere ist damit zu rechnen, dass SpenderInnen abspringen.

*Mehrwert:* Der Nutzen für die Entwicklungszusammenarbeit muss bei der zusammengelegten Organisationsform grösser sein als beim heutigen Modell. Der Mehrwert ergibt sich nicht nur für die Programmarbeit sondern insbesondere auch für das Image gegen aussen. Eine Fusion in der EZA-Landschaft dürfte als innovativ gewertet werden. Es muss der neuen Organisation gelingen, den Mehrwert zu kommunizieren und die Wirksamkeit transparent darzulegen.

*Profilierung:* Durch eine Zusammenlegung muss eine neue Organisationsidentität aufgebaut und nach innen und aussen sichtbar und spürbar gemacht, ein neues Profil entworfen und kommuniziert und das gewonnene Kapital muss effizient und effektiv eingesetzt werden.

*Einschätzung und Eignung:* Der organisationalen und strukturellen Stärkung wird durch eine konsequente Zusammenlegung auf einen Schritt näher gekommen. Das Programmvolumen wird gesteigert sowohl hinsichtlich der Menge Projekte und Partnerorganisationen als auch hinsichtlich des zur Verfügung stehenden Budgets. Der inhaltliche Fokus der Programmarbeit wird erweitert und ergänzt. Der Zusammenschluss eröffnet neue bzw. zusätzliche SpenderInnensegmente zur Bewirtschaftung. Die neue Organisation schafft sich ergänzende Marktvorteile und -zugänge. Die entwicklungspolitische Arbeit und die Informationsarbeit eröffnen sich zusätzliche AdressatInnen. Die personelle Erweiterung schafft mehr Kapazitäten und Fachkompetenz nach innen und ein höheres Gewicht nach aussen. Das implizierte finanzielle Wachstum ist abhängig von den Voraussetzungen der beiden Organisationen. Insbesondere im administrativen Bereich können mittelfristig Kosten gespart werden durch die Verschmelzung von Strukturen und Abläufen, denkbar beim Vorstand, im Spenden- oder Personalwesen.

Fusionen haben markante Konsequenzen zur Folge und können sich je nach Sichtweise auch nachteilig auswirken. Die Identität zweier Organisationen wächst zu einer neuen Identität

zusammen. Dazu verlieren - zumindest kurzfristig - zwei in ihren herkömmlichen Segmenten verwurzelte Organisationen ihr Profil. Die Position auf dem NGO-Markt muss auch bei der Zusammenlegung zweier Unternehmungen aufgebaut und nachhaltig entwickelt werden. Zudem ist der Aufbau eines neuen Brands aufwändig und mit erheblichen Kosten verbunden. Hilfswerke leben auch heute trotz zunehmenden WechselspenderInnen noch stark von ihrer treuen SpenderInnenbasis, die durch ihre Identifikation mit der Organisation verbunden ist. Viele SpenderInnen sowie auch Teile der Trägerschaften dürften eine Zusammenlegung als „Verrat“ an ihrem Hilfswerk wahrnehmen und ihre Verbundenheit auflösen. Die Transaktionskosten einer Fusion sind generell nicht zu unterschätzen und können sich zumindest kurzfristig negativ auf den finanziellen Wachstumssaldo auswirken.

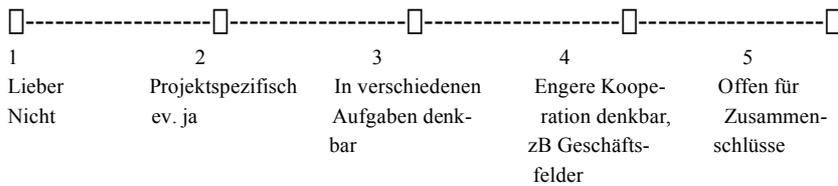
## Anhang 8

### Fragebogen Interviews

<p><b>Begrüssung</b></p>
<p><b>Einstiegsfrage, Allgemeine Lage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Häufig gehörte These: Es gibt zu viele kleine Hilfswerke. Flur wird sich bereinigen müssen.</li> <li>• Wie schätzen Sie die Lage bzgl. zukünftiger Positionierung für kleinere Hilfswerke ein? Können kleinere-mittlere Hilfswerke mittelfristig überleben? Was wird passieren?</li> <li>• Welche Unterschiede gibt es zu grösseren Hilfswerken?</li> <li>• Welche Prognosen haben Sie?</li> </ul>
<p><b>Herausforderungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wo verorten Sie die dringendsten Herausforderungen für Hilfswerke der EZA generell? (Grösse Organisation, Aufgabenbewältigung, Kompetenzen, Finanzmittel, etc.)</li> <li>• Welche Anforderungen/ Handlungsbedarf ergeben sich daraus für Ihr Hilfswerk bzgl. institutioneller Weiterentwicklung?</li> <li>• Gibt es in Ihrer Organisation unterschiedliche Einschätzungen betreffend zentralen Herausforderungen?</li> <li>• Diskutiert Ihre Organisation die Bewältigung der Herausforderungen. Wenn ja, wie und wer?</li> </ul>
<p><b>Perspektiven</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie und wo sehen Sie Ihr Hilfswerk in 5 Jahren?</li> </ul>
<p><b>Problembewältigung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Ansatzpunkte zur Bewältigung der von Ihnen geschilderten Herausforderungen/ Probleme sehen Sie?</li> <li>• Welche werden Sie angehen? Wie werden Sie sie angehen?</li> <li>• Wie diskutiert Ihre Organisation die Problembewältigung? Wer (Vorstand, Team)?</li> </ul>
<p><b>Organisationsgestaltung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist die Organisationsform/ Organisationsgestaltung für Sie ein Thema, das für die Problembewältigung erheblich ist?</li> <li>• Kommen für Sie andere Organisationsformen als die heutige in Frage?</li> <li>• Wenn ja, welche? Wenn nein, warum nicht?</li> </ul>
<p><b>Kooperation</b></p> <p>„Eine Kooperation ist dann gegeben, wenn zwei oder mehrere Organisationen aufgrund eines gemeinsamen Zwecks oder von sich ergänzenden Interessenlagen sich in einem Teilbereich ihrer je eigenen Aufgaben einer kollektiven Entscheidung unterziehen bzw. sich an gemeinsamen Regeln, Normen orientieren. Dabei bleiben die Kooperationspartner in ihren übrigen Aufgabenbereichen autonom, im Gegensatz zur Fusion, welche immer für eine oder alle beteiligten NPO einen Verlust der (rechtlichen) Selbständigkeit bedeutet.“ (Schwarz 2006: 199).</p> <p>Lose Kooperation über strategische Allianzen bis Fusion: Gerade kleineren Organisationen wird immer wieder aufgetragen, sich mit anderen zusammenzuschliessen, zu kooperieren, sich zu vernetzen, strategische Allianzen zu bilden, bis hin zu fusionieren.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was halten Sie von diesen Aufforderungen? Wie gehen Sie damit um (Vernetzung, Kooperation, etc.)</li> <li>• In welcher Form kooperieren Sie bereits mit anderen Hilfswerken, oder anderen PartnerInnen?</li> <li>• Welche Vorteile/ Nachteile aus Kooperationen gibt es für Sie? (Unterscheidungsmerkmale z.B. Qualität, Motivation MitarbeiterInnen, Flexibilität, Koordinationsaufwand, Verlust Identität)</li> </ul>

- Gibt es aus Ihrem Arbeitsfeld spezifische Gründe, die für oder gegen engere Kooperationsformen sprechen? z.B. Zweckbestimmung.
- Können Sie sich weitergreifende Kooperationsformen vorstellen? z.B. Zusammenlegen von Geschäftsfeldern, Organisationseinheiten, Fusion?
- Welche Voraussetzungen müssen für Sie erfüllt sein, dass Sie in eine engere Kooperation mit einem anderen Hilfswerk treten würden?
- Wie beurteilt Ihr Vorstand die Situation?
- Welche Widerstände in Ihrer Organisation können Sie sich vorstellen?
- Käme für Sie eine Kooperation mit Brücke · Le pont grundsätzlich in Frage? Bzw. was müsste erfüllt sein?

### Kooperationskala



Dank

5.8.2008/dg

## Anhang 9

### Auswertung Expertinneninterviews

		Interview A	Interview B	Interview C
1	Einschätzung allgemeine Lage	<p>Generell viele kleine und ähnliche Hilfswerke und sehr viele zu gutem Zweck.</p> <p>Mit Metablick muss ich sagen, dass ich mir höhere Professionalität wünsche als Einzelinitiativen.</p> <p>In Bezug auf die Flurbereinigung habe ich zwei Seelen in der Brust: Dem Trend zu Fusionen gegenüber bin ich eher skeptisch. Viel Individualität und Spezialität kommt unter die Räder. Sinnvolle Kooperationen braucht es, um nicht jedes Mal das Rad neu zu erfinden.</p> <p>Es wäre ein Verlust, wenn es die Spezialität von A nicht mehr gäbe. Es braucht Nischenprodukte.</p> <p>Wir haben Überlebenschancen gerade wegen unserer Spezialisierung. Nach der Umsetzung der Strategie werden wir Bilanz ziehen, dann bin ich für alles offen in Sachen Kooperation. Wir kooperieren aber schon heute, z.B. 0.7%, NGO-Plattform. Wir sind letztlich KonkurrentInnen, das eigene Profil muss aufscheinen.</p> <p>Wir bemühen uns auch um internationale Kooperationen.</p>	<p>Es hängt von der Position ab, ob das Kriterium klein/gross ausschlaggebend ist. Der Spendenkuchen ist begrenzt.</p> <p>Kleine Hilfswerke (HW) haben den Vorteil, dass sie nahe bei der Basis sind und einen kleinen Wasserkopf haben. Das kann ein Mehrwert sein für SpenderInnen. KundInnen haben unterschiedliche Dienstleistungs- und Qualitätsansprüche.</p> <p>Grosse HW entsprechen eher grossen Donors, aber es gibt dort weniger persönlichen Kontakt.</p>	<p>Es könnte auch bei Grossen eine Flurbereinigung geben. Sie stehen auch unter Druck, z.B. der internationalen Organisationen. Bei Kleineren kommt es darauf an, wie professionell sie sind. Alle Kleinen haben einen eigenen Spendentopf und eine enge Bindung an SpenderInnen. Bei Grossen sind es mehr WechselspenderInnen. Kleinere werden eventuell Probleme haben bei Beiträgen wie der DEZA. Im Verhältnis haben die Kleinen mehr administrativen Aufwand, das könnte bedeuten, dass sie sich mehr zusammentun müssen.</p> <p>Kleinere Hilfswerke haben weniger Mittel für Fundraising.</p>
2	Herausforderungen für kleine Hilfswerke	<p>Dringendste Herausforderung:</p> <p>1) Für die hohen Qualitäts- und Professionalitätsansprüche haben wir eine kritische Grösse, insbesondere für deren Finanzierung. Wir müssen die gleichen Standards erfüllen wie die grossen Hilfswerke (HW). Kleine HW sind teurer, bzw. zu teuer.</p>	<p>Für alle kleinen HW: zentrale Herausforderungen liegen im</p> <p>Finanziellen: v.a. in der Erhöhung des Eigenkapitals.</p> <p>Projektbereich: Mithalten bei der Professionalisierung, z.B. DEZA-Ansprüche im Monitoring, Reporting, Zahlen von Evaluationen.</p>	<p>Es gibt einen Graben zwischen Fachkreisen und der Bevölkerung. Es ist schwierig, etwas herunterzubrechen und so sprechen, dass die Leute es verstehen. HW haben ein Defizit in Kommunikation ⇒ polarisierte Positionen. Es besteht ein Harmoni-</p>

		2) Die Grösse verhilft zu grösserer Bekanntheit	<p>Da müssen kleine HW gewaltig mitrennen, um diesen Anforderungen zu genügen.</p> <p>Schweiz/ interne Organisation: Arbeit mit Vorständen, sie sind nicht unbedingt die besten, da diese nicht bezahlbar sind.</p> <p>Der Vorstand von B teilt generell die Meinung betreffend Eigenkapital, Projektbereich, interner Organisation</p> <p>B will sich profilieren als kleines HW, professionell und wirtschaftsnah. Das macht uns anders als andere.</p>	<p>sierungsbedürfnis. Aber es gibt zu wenig Abstimmung unter einander. Das merkt die Öffentlichkeit, z.B. bei Administrationskosten.</p> <p>Für C ist die Positionierung und thematische Ausrichtung eine Herausforderung. Wir haben nur ein Thema.</p> <p>C hat kein Finanzierungsproblem, aber auch keine Reserven. Aber wir müssen trendige Themen auch aufnehmen, wegen dem Geld.</p> <p>Es muss eine win-win-Situation erreicht werden durch den Zusammenschluss mit anderen HW mit anderen Themen. Es muss nicht Fusion sein.</p>
3	Perspektiven für das eigene HW in 5 Jahren	<p>Wir beschäftigen uns mit den genannten Herausforderungen/ Problemen, solange wir rote Zahlen schreiben. Aber auch danach wird es nicht einfach.</p> <p>Die Massnahmen greifen langsam.</p> <p>Gemischte Prognose: Ich glaube an Flurbereinigung. Es können nicht alle „überleben“ und am gleichen Topf hängen.</p>	Wir werden in den nächsten Jahren entweder wachsen, eingehen oder fusionieren.	<p>Vielleicht gibt es C nicht mehr. Kooperation wäre spannend mittelfristig.</p> <p>Ev. auch Fusion: was würde es bringen?</p> <p>Strategieprozess seit 7 Jahren</p> <p>Wir haben keine Wachstumsstrategie.</p>
4	Massnahmen zur Problembewältigung	<p>Folgende Massnahmen zur Problembewältigung sind wir bereits angegangen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie</li> <li>• Intensivierung Fundraising</li> <li>• Bekanntmachen A/ Labeling</li> <li>• Sparen</li> </ul>	<p>Wir beschäftigen uns u.a. mit der internen Organisation. Betrifft das Fundraising. Wir wollen die Spenden bei den wichtigsten SpenderInnensegmenten ausweiten</p> <p>Wir suchen die Zusammenarbeit mit anderen Hilfswerken. Muss aber nicht unbedingt Fusion sein, kann auch Kooperation sein.</p> <p>Projektbereich: mit der Professionalisierung weiterfahren, z.B. Antrag DEZA für Portfolio-Beitrag einge-</p>	<p>Wir wollen halten und vertiefen und mehr Visibility erreichen. Dazu braucht es Investition.</p> <p>Jetzt Investition ins Fundraising.</p> <p>Es gibt sehr unterschiedliche Meinungen, z.B. hat der Vorstand auch demoralisierende Meinung „Was macht ihr überhaupt?“</p> <p>Der Vorstand hat eher Angst, will eher klein und überblickbar sein. VS ist</p>

			reicht	offen, Vorschläge der Geschäftsstelle werden diskutiert.
5	Organisationsgestaltung	<p>Die Organisationsform, bzw. -gestaltung stehen heute nicht zur Diskussion. Das wäre erst der Fall, wenn wir nicht mehr über die Runden kommen. Aktuell kein Thema.</p> <p>Bestimmte Aufgaben haben wir teilweise ausgelagert.</p> <p>NGO sind nicht konkurrenzfähig für professionelle Leute z.B. im Finanzbereich.</p>	Wir vernetzen uns, um am Ball zu bleiben. Den Austausch müssen wir kompensieren mit Kooperationen, Mandaten (teuer!).	
6	Kooperation	<p>Kooperationen sind eigentlich nicht möglich, da die NGO in Konkurrenz zu einander stehen. Sonst wäre es schon eine Fusion. Ich kann mir eine nähere Kooperation wegen dem Profilerhalt der HW nicht vorstellen.</p>	<p>Fusionen müssen gut abgewogen werden. Kommt für mich in den nächsten 2 Jahren nicht in Frage.</p> <p>Fusionen können etwas bringen in der Projektarbeit oder durch komplementäre SpenderInnensegmente. Dadurch werden aber andere SpenderInnen verloren.</p> <p>Fusion kann eine Antwort auf Herausforderungen sein. Aber es gibt wenige PartnerInnen, die auch wirtschaftsfreundlich wie B sind. Wir gäben sonst unique selling point auf.</p>	<p>Einfachste Form von Kooperation ist, Anfragen für Spenden weiterleiten/Triage. Dann gewisse Kampagnen zusammen machen. Oder Kooperation mit Firmen.</p> <p>Fusion ist grundsätzlich interessant. Mit ähnlichen oder mit ganz anderen HW? Was gewinnen wir? Was verlieren wir? Man wird effizienter im administrativen Bereich. Aber im Fundraising ist es kein Gewinn</p>
6a	Haltung zu Kooperations-Aufforderung	Wir kooperieren bereits an vielen Orten.	Branding darf nicht unterschätzt werden. Eher Kooperation auf formeller oder informeller Ebene. Namenszusammenlegung bringt nicht so viel.	
6b	Aktuelle konkrete Kooperationsformen	<p>Wir kooperieren in Einsatzländern, wo wir Projekte haben, und in der Schweiz, z.B. Nahost-Netzwerk, Kampagnen. Wir sind gewöhnt politisch zu arbeiten, politische Arbeit ist typisch für A.</p> <p>Die Frage nach der Legitimität wird von aussen nicht gestellt. Im Gegenteil: es werden hohe Erwartungen an uns gestellt.</p>	Wir kooperieren im thematischen und finanziellen Austausch mit anderen, z.B. mit anderer Stiftung. Das kann verschiedene Stärken zusammenbringen.	

6c	Vorteile/ Nachteile von Kooperationen	<p>Nachteile: Profilierungsdruck. Ich würde sehr gerne kooperieren, aber es muss immer für alle etwas abfallen. Grosse HW profitieren mehr von Bündniskooperation. Dilemma: Wie viel wollen wir investieren in Bündniskooperation? Was fällt ab für A? Jedes Mal muss die Kosten-Nutzen-Rechnung gemacht werden.</p> <p>Vorteile: Imagefrage und das Spielen einer speziellen Rolle und Wahrnehmung darin. Kompetenz garantieren. Anfragen als Auszeichnung.</p>	<p>Ein Vorteil ist der Wissensaustausch, auf anderen Erfahrungen abstützen können. Nachteile: Viel Zeit investieren ohne grossen Nutzen.</p> <p>Wir haben auch mühsame Erfahrungen mit Kooperationen gemacht, da waren unterschiedliche Erwartungen ausschlaggebend.</p>	<p>Vorteil: Effizienter in Administration (va. bei Fusion). Es braucht nicht alles zweifach, ev. ist es nicht billiger. Fachwissen holen, inhaltliche und methodische Weiterentwicklung.</p> <p>Gemeinsam Firmen ansprechen.</p> <p>Nachteile: noch nicht wirklich erlebt. Zusammenarbeit auf lokaler Projektebene bei gemeinsamer Finanzierung ist schwierig.</p> <p>Aufgehen in einer anderen Organisation bedeutet Verlust unseres Themas, Verlust des Profils.</p>
6d	Mögliche Kooperationsformen	<p>Internationale Kooperationen oder Kooperation mit einem HW sind vorstellbar, wer käme in Frage? Aus weltanschaulicher Sicht ev. X. Aber was wären wir dort? Eine Abteilung? Und welche Konsequenzen hätte das für das eigene Erbe von A? Es braucht den Willen zur Gegenseitigkeit.</p>	.	
6e	Voraussetzungen für Kooperation	<p>Zwei Szenarien sind denkbar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kleine HW gleichberechtigt zusammenschliessen als Partnerschaft von kleinen/ starken PartnerInnen.</li> <li>• Unter das Dach einer grossen Partnerin kommen.</li> </ul> <p>Voraussetzungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gleiche Idee. Gleiche Regionen. Gemeinsamkeiten. Situationsabhängig.</li> </ul> <p>Ziel einer Kooperation wäre: Finanzielle Existenzsicherung (dringender) und Verstärkung der Ideenumsetzung.</p> <p>Pragmatische Haltung: ein</p>	<p>Beide müssen etwas bieten können und bereit sein zu investieren. Ausgewogen sein. Gleiche Wertschätzung einbringen, das braucht Balance und klare Rollenverteilung. Am besten schriftlich festhalten. Es braucht ähnliche Fragestellungen, Gemeinsamkeiten, gleiche Interessen</p> <p>Widerstände könnten von oben kommen: Wenn B mit HW gegen aussen sich positioniert, das eher links ist, könnte das auf Ablehnung stossen</p>	<p>Vertrauen. Gleich grosse Organisation, ähnliche Bedürfnisse. Gemeinsame Interesse und Wille.</p> <p>Im Vorstand gäbe es sicher Leute, die sagen würden, diese oder jene Organisation ist nicht auf unserer politischen Linie</p> <p>Bei Geschäftsstelle ist Interesse vorhanden.</p>

		HW ist kein Selbstzweck. Wenn nicht mehr genügend Leute die Idee unterstützen, dann muss über die Bücher gegangen werden. Das HW muss nicht zu jedem Preis über die Runden gebracht werden.		
6f	Kooperation mit Brücke · Le pont	Was würde z.B. eine Kooperation mit Brücke · Le pont bedeuten? Wir haben einen anderen Hintergrund, andere Regionen.	Brücke · Le pont ist nicht als Kooperationspartnerin auszuschliessen.	
7	Kooperationsskala (dg)	2 Projektspezifisch ja. 3 In verschiedenen Aufgaben denkbar.		

19.9.2008/ dg

## **8 Selbständigkeitserklärung**

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

Bern, 26. Oktober 2008

Dorothee Guggisberg

## 9 Über die Autorin



**Dorothee Guggisberg, 1962**

Studium Sozialarbeit FH. Weiterbildungen in Führung und Management, Gemeinwesenarbeit, sozialwissenschaftliche Forschung, Lehren an Fachhochschulen.

Seit 2004 Geschäftsleiterin Brücke · Le pont, Hilfswerk der Entwicklungszusammenarbeit. Vorher während acht Jahren Dozentin für Gemeinwesenarbeit und Organisationslehre an der Berner Fachhochschule, Hochschule für Sozialarbeit in Bern.

Drei Kinder, wohnhaft in Bern.