

Capacity Building

Julia Bodor

Forschungskolloquium zum Stiftungswesen
Frühjahrssemester 2019

Center for Philanthropy Studies (CEPS)
Universität Basel



Abstract

Auch wenn „Capacity Building“ ein nicht mehr allzu neuer Begriff im Nonprofit-Sektor ist, erweist sich die Suche nach Stiftungen, die gezielt Capacity Building innerhalb von Nonprofit Organisationen fördern, als schwierig. Die fallenden Administrationskosten in den letzten Jahrzehnten haben es Nonprofit Organisationen nicht leichtgemacht, eine eigene stabile Struktur aufzubauen. Hinzu kam der Starvation Zyklus der dazu führte, dass sich die Lage immer weiter zuspitzte und Nonprofit Organisationen immer tiefere Administrationskosten auswiesen.

Keywords: Capacity Building, Kompetenzaufbau, Administrationskosten, Projektitis, Starvation Zyklus

Stiftungen werden sich stärker dem Capacity Building annehmen

Die Problematik der immer weiter sinkenden Administrationskosten in Stiftungen wird bereits seit einigen Jahren diskutiert¹. Auch das Thema „Projektitis“ wird in der Fachliteratur² kritisiert und der Begriff Capacity Building hat sich in den letzten 15 bis 20 Jahren im Stiftungswesen immer weiterverbreitet. Es stellt sich die Frage, ob es einen Umschwung geben wird.

Unter Capacity Building wird der gezielte Kompetenzaufbau verstanden. Einzelne Stiftungen^{3,4} fördern bereits konkret den Bereich des Capacity Buildings und fördern damit konkret die Kompetenzen und Strukturen der Organisationen. Denn ohne die nötigen Kompetenzen und Kapazitäten innerhalb einer Nonprofit Organisation können keine weitreichenden Einflüsse erzielt werden, welche über einzelne Projekte hinausreichen werden.

Zentrale Inhalte und Akteure

Fallende Administrationskosten in Nonprofit-Organisationen sind bereits seit circa 30 Jahren zu beobachten¹. Dies ist ein Trend, der besonders der Struktur der Organisationen schadet. Aufgrund der steigenden Menge an Informationen über die Finanzen der Nonprofit Organisationen und die steigende Rechenschaftspflicht bezüglich der finanziellen Ausgaben in den Nonprofit Organisationen wurde seit den späten 1990-er Jahren die Administrationsquote als ein Mass für die Effizienz einer Nonprofit Organisation eingesetzt¹. Nicht nur tiefe Administrationskosten sondern auch falsche Kostenzuweisung wurde von Nonprofit Organisationen als Lockmittel verwendet, um sich bei der Geldbeschaffung in ein besseres Licht zu rücken, denn von den Geldgebern wurde erwartet, dass die Verwaltungskosten einer Nonprofit Organisation gering sind⁵. Geldgeber erwarteten unrealistisch tiefe Administrationskosten, die den Druck zwischen Nonprofit Organisationen steigen liess und eine zu geringe Ausweisung der Kosten führte schliesslich dazu, dass Stiftungen nun zum Capacity Building zurückkehren.

Einer der ersten Artikel zum Thema **Capacity Building** ist der Artikel⁵ „The Nonprofit Starvation Cycle“ von Ann Goggins Gregory und Don Howard. Sie weisen deutlich darauf hin, dass Organisationen erfolgreicher sind, wenn sie gezielt ihre Infrastruktur ausbauen. Dies gelingt, indem sie in Technologien und neue finanzielle Systeme sowie in ihre Kompetenzen investieren und nicht versuchen den nötigen Overhead zu kürzen. Letztendlich können gut ausgebildete Mitarbeitende einen besseren Service für die Unterstützungsempfänger bieten als Mitarbeitende mit weniger Ausbildung und Übung. Die 20 % Overhead, welche oftmals als Richtgrösse verwendet werden, reichen nicht aus, um als Nonprofit Organisation etwas Neues

zu starten. Stiftungen haben fast keine Chance, um aus den Projektbeiträgen wachsen zu können. Capacity Building ist die Lösung und soll zu einem Entwicklungsschritt beitragen, sodass Nonprofit Organisationen in sich breiter aufgestellt sind und mit ihrer stabilen Struktur Projekte langfristiger unterstützen können. Damit geht einher, dass sich auch das viel kritisierte Projektitis², welches die Unterstützung von vielen vereinzelt Projekten in einem kurzfristigen Zeithorizont beschreibt, allmählich durch grössere und umfassendere Projekte ersetzt wird.

Die **Stiftung Mercator Schweiz**³ ist eine der Stiftungen die gezielt Capacity Building fördert. Sie setzt sich dafür ein, dass sich Organisationen ihrer Erfahrungen und Erkenntnisse bedienen, um sich weiterzuentwickeln. Mercator setzt ihr Geld unter anderem für den Kompetenzaufbau von Organisationen ein, denn sie sehen darin die Zukunft der Organisationen, damit diese auf ihr volles Potenzial zugreifen können und nicht aufgrund von fehlenden liquiden Mitteln im Bereich von Fundraising, Marketing oder beispielsweise der Personalentwicklung austrocknen werden. Auch unterstützt Mercator Organisationen bei ihrer strategischen Planung, Vernetzung, der räumlichen Verbreitung und dem damit verbundenen Wachstum.

Urban Agriculture Basel⁶ (UAB) ist ein gemeinnütziger Verein, der aktuell von der Mercator Stiftung im Bereich Kompetenzaufbau unterstützt wird. UAB ist ein Ansprechpartner und Wissenszentrum für ungefähr 70 selbstorganisierte Projekte im Grossraum Basel im Bereich der Kultivierung, Verarbeitung, Verteilung und des Rezyklierens von biologischen Lebensmitteln. Die Fördermittel, die UAB von der Mercator Stiftung erhält, werden gezielt für Capacity Building verwendet. Aktuell befindet sich UAB noch in der Umsetzung dieser Förderung.

Eine weitere Stiftung die sich seit 2013 um Capacity Building in Organisationen kümmert ist die **Benckiser Stiftung**⁴. Ihr Sitz befindet sich in Berlin und sie agiert in Deutschland und in Österreich. Die **Benckiser Stiftung**⁴ wirbt mit Capacity Building um folgendes Ziel zu verfolgen: Soziale Organisationen von innen her zu stärken und sie somit professioneller und wirkungsvoller zu machen. Dabei erhalten Nonprofit Organisationen neben finanzieller Unterstützung bei den Mietkosten keine anderweitige finanzielle Förderung. Die Stiftung bietet gezielte Beratungen an, um Nonprofit Organisationen aus dem Starvation Zyklus zu helfen und durch Coaching deren Leistungsfähigkeit zu verbessern.

Wenn Organisationen weiterhin Fehlangaben, wenn nicht sogar Nullangaben, bei den Verwaltungskosten angeben und sich somit als effizienter darstellen als sie es eigentlich sind, wird es jene Organisationen bei der Mittelsuche benachteiligen, die korrekt ihre Administrationskosten ausweisen⁷. Wenn es zu einem «Race to the Bottom» kommt, indem Nonprofit Organisationen

weiterhin versuchen möglichst niedrige Administrationskosten auszuweisen und somit die unrealistischen Erwartungen der Spender weiterhin bestätigen, wird es schwierig den Starvation Zyklus zu stoppen¹

Zukünftige Entwicklung

Immer häufiger wird erkannt, dass durch den Aufbau der Infrastruktur einer Organisation, die Organisationen ihren Zweck besser umsetzen können⁵. Es kann angenommen werden, dass langfristig die nötigen Administrativkosten mehr Outcome generieren werden, wenn diese gezielt, effektiv und mit dem nötigen Ausmass eingesetzt werden. Wenn alle Akteure, also die öffentliche Hand, Geldgeber und die Nonprofit Organisationen selbst erkennen, wie wichtig es für Organisationen ist, über eine solide, gemeinnützige Infrastruktur zu verfügen, kann dieser Umschwung gelingen und der Starvation Zyklus gestoppt werden⁵. Capacity Building in Stiftungen wird aktuell nicht mehr nur in der Literatur beschrieben, sondern es wird zum Teil auch schon umgesetzt. Diesen Trend zu erweitern, könnte dem Nonprofit-Sektor eine gute Grundlage zur weiteren Entfaltung bieten.

Literaturverzeichnis

1. Lecy, J. D. & Searing, E. A. M. Anatomy of the Nonprofit Starvation Cycle: An Analysis of Falling Overhead Ratios in the Nonprofit Sector. *Nonprofit Voluntary Sector Quarterly* 44, 539–563 (2015)
2. Anheier, H. K., Förster, S., Mangold, J. & Striebing, C. *Stiftungen in Deutschland 3: Portraits und Themen*. (Springer VS, 2017)
3. Stiftung Mercator Schweiz. Projektformate. (2019). Verfügbar unter: <https://www.stiftung-mercator.ch/de/themen/ueberblick-ueber-die-vier-themenbereiche/#c91>. (Zugriff am: 23. April 2019)
4. Volz, U. Benckiser Stiftung Zukunft. Eleven. (2017). Verfügbar unter: <https://www.benckiser-stiftung.org/de/blog/what-we-do-at-eleven-in-a-word>. (Zugriff am: 29. April 2019)
5. Gregory, As. G. & Howard, D. The Nonprofit Starvation Cycle. *Stanford Social Innovation Review*. 49–53 (2009)
6. Urban Agriculture Basel. *Förderer* Verfügbar unter: <http://urbanagriculturebasel.ch/uber-uns/foerderer/>. (Zugriff am: 29. April 2019)
7. Hall, H., Lipman, H. & Voelz, M. Charities' Zero-Sum Filing Game, *The Chronicle of Philanthropy* (2000)