

## Von „NGO“ zu Sozial-Unternehmung

### *Mentalitätswechsel zugunsten der Entwicklungszusammenarbeit*

Während der drei letzten Jahrzehnte haben NGOs (nicht-staatliche Organisationen) eine wichtige Rolle in den Entwicklungsländern gespielt. Dank ihres Einsatzes wurden viele Lücken entdeckt und geschlossen, das praktisch nicht existierende staatliche Sozialnetz ersetzt, viele kleine unternehmerische Tätigkeiten aufgebaut und gefördert. Kurz, sie haben Lebensräume geschaffen, die weder der Staat noch die Privatwirtschaft bieten konnten oder wollten.

In dieser Zeitspanne hat sich die Welt politisch, wirtschaftlich und sozial laufend verändert, auch in den Entwicklungsländern. Die Privatunternehmen mussten sich rasch den neuen Verhältnissen anpassen, indem sie neue Strategien und Strukturen entwickelten: wie hätten sie sonst überlebt! Die NGOs waren dieser Herausforderung viel weniger ausgesetzt: viele konnten nach wie vor über Unterstützungsgelder verfügen.

In den Seminaren in Entwicklungsländern über Professionalisierung in der Entwicklungszusammenarbeit (EZA-Projekte) betone ich unter anderem einen Aspekt: Wir sollten - wo immer nötig - unsere Mentalität ändern und den Übergang von NGO zu Sozial-Unternehmung machen. Damit möchte ich hervorheben, dass es keinen Grund gibt, die Arbeit der NGOs nicht so professionell und effizient wie diejenige der Privatunternehmen durchzuführen. Für viele ist leider NGO - ein vager und negativer Begriff, der die verschiedensten Realitäten enthält - ein Synonym von „Amateurismus“, Improvisation, Bettelei geworden. Diese Wahrnehmung ist nicht zuletzt auf die „NGO-Explosion“ der letzten Jahre - besonders in Entwicklungsländern - zurückzuführen.

### **Strategische Denkweise, langfristige Planung**

Ist es möglich, dass die NGO-Arbeit mit Unternehmer-Mentalität geleitet wird? Ist der entsprechende und notwendige Sinneswechsel möglich?

Die Antwort ist ein klares JA: dieselben Kriterien, die die Privatunternehmen anwenden, sollten auch in die EZA-Tätigkeiten eingebracht werden. Unternehmerische Kriterien sind von rein kapitalistischen und liberalen Kriterien zu unterscheiden. Was meines Erachtens einen erfolgreichen Unternehmer charakterisiert und auszeichnet, sind seine strategische Denkweise und langfristige Planung. Diese werden durch ein mittelfristiges, taktisches Vorgehen konkretisiert. Die operationellen, kurzfristigen Probleme beeinflussen aber nicht massgebend die grundsätzliche Zielsetzung.

Obwohl einige NGOs bereits den Sinneswechsel vollzogen haben und als echte Sozial-Unternehmen handeln, bleiben sie eher eine Minderheit. Allzuoft wirken NGOs nach wie vor nur punktuell und versuchen, die Konsequenzen, aber nicht die Ursachen der Probleme zu bekämpfen. Sie haben keine klar definierte Strategie oder Vision: sie sind zu kurzfristig orientiert. Ich bin überzeugt, dass Vision, strategische Denkweise und langfristige Planung als wesentliche Komponenten in die Arbeit aller NGOs integriert sein sollten. Mit einer klaren Vorstellung der anzustrebenden Ziele wird eine echte, langfristige und nachhaltige Entwicklungszusammenarbeit verwirklicht.

Die Entwicklungszusammenarbeit darf nicht aufgrund ihrer sozialen Komponente das unternehmerische Denken und Handeln ausschliessen. Die Wandlung der NGOs zu Sozial-Unternehmen wird unumgänglich sein: zu dieser Einsicht kommen immer mehr EZA-Verantwortliche, die den Kurs der Entwicklung für die nächsten Jahrzehnte mitgestalten. Es wäre wünschenswert, dass möglichst bald diese neue, zeitgemässe Vorgehensweise den Begünstigten der EZA-Projekte - den Kunden der Sozial-Unternehmen - zugute kommt.

Juan J. Alarcon  
Projektleiter