

Wie viel Verwaltungsaufwand ist notwendig, um Transparenz und Wirksamkeit zu gewährleisten?

Praxisbeispiel der entwicklungspolitischen Organisation Indienhilfe e. V. Herrsching

Sabine Dlugosch

Zusammenfassung: „Jeder Euro meiner Spende soll direkt und ohne Abzug bei den Bedürftigen ankommen!“ – immer wieder wird diese Forderung an entwicklungspolitische NGOs gestellt. Dieser Artikel widmet sich der Frage, wie viel Verwaltungsaufwand notwendig ist, um Transparenz und Wirksamkeit der Arbeit von NGOs zu gewährleisten und den effizienten und effektiven Einsatz der Mittel zu garantieren. Am Praxisbeispiel der entwicklungspolitischen Organisation Indienhilfe e. V. Herrsching, die Projekte zur Armutsbekämpfung in Indien fördert und entwicklungspolitische Bildungsarbeit in Deutschland betreibt, beschreibt die Autorin, welchen Stellenwert ein professioneller Verwaltungsrahmen für die Transparenz von Entscheidungen, für die Qualität in der Projektzusammenarbeit und das Monitoring der Projekte hat.

Schlüsselwörter: Entwicklungszusammenarbeit · Transparenz · Wirksamkeit · Verwaltungsaufwand · Effizienz

How much administration is necessary to ensure transparency and effectiveness in development projects?—Practical example based on the experiences of the development organization Indienhilfe e. V. Herrsching

Abstract: “Each Euro of my donation shall reach directly to the poor without any deduction!” This demand is often heard by development organisations. This article reflects the necessary administration to ensure transparency and effectiveness of NGOs. The author works for the NGO Indienhilfe e. V. Herrsching, an organisation pushing ahead the battle against poverty in India and working in the field of development education in Germany, and describes in this article the administrative part of her work which ensures the transparency of decisions, the quality of the project partnership and the monitoring of the projects.

Keywords: Development Cooperation · Transparency · Effectiveness · Administration · Efficiency

Online publiziert: 25.08.2010
© VS Verlag für Sozialwissenschaften 2010

S. Dlugosch (✉)
Indienhilfe e. V. Herrsching,
Luitpoldstr. 20, 82211 Herrsching, Deutschland
E-Mail: email@indienhilfe-herrsching.de

1 Einleitung

„Jeder Euro meiner Spende soll direkt und ohne Abzug bei den Bedürftigen ankommen!“ – immer wieder wird diese Forderung an spendensammelnde Organisationen gestellt, die sich für ihre Ausgaben für Projektbegleitung, Verwaltung und Spendenwerbung rechtfertigen sollen. Verstärkt wird der Druck durch Organisationen, die damit werben, dass 100% der Spenden bei den Bedürftigen ankommen und kein Cent in Deutschland ausgegeben wird. Natürlich wäre es am Billigsten, einfach das Geld zu überweisen, und sich nicht weiter darum zu kümmern – aber wer weiß dann, ob dieses Geld in die rechten Hände gelangt ist, und ob es sparsam und wirklich sinnvoll eingesetzt wurde?

Die Möglichkeiten für einen verschwenderischen Umgang mit Spendengeldern sind vielfältig und reichen von überhöhten Ausgaben für Mitarbeiter, Büroräume und -ausstattung bis zur wirklichen Veruntreuung der Gelder durch Mitarbeiter. Weniger offensichtlich ist der Kauf von unnötigen und/oder unpraktischen Gegenständen in den Projekten, z. B. kunstvoll verzierte Spazierstöcke für alte Menschen, die diese als kostbares Dekorationsobjekt in der Hütte aufbewahren, während sie weiterhin keinen oder einen einfachen stabilen Bambusstock verwenden, der dem einfachen Lebensstil im Dorf angepasst ist. Oder „Sonntagsschuhe“, die nicht getragen werden, da einfache Schlappen viel bequemer und praktischer für den Alltagsgebrauch sind.

Die Indienhilfe e. V. Herrsching, eine entwicklungspolitische Nichtregierungsorganisation aus Bayern, arbeitet seit 30 Jahren mit indischen Partnerorganisationen zusammen. Die langjährigen Erfahrungen haben gezeigt, dass es nicht entscheidend ist, dass jeder Euro vollständig und ohne Abzug vor Ort bei den Bedürftigen ankommt, sondern dass es viel wesentlicher ist, wie effektiv jeder einzelne Euro eingesetzt wird, d. h. welche Wirkung mit ihm wirklich vor Ort zu Gunsten der Bedürftigen erzielt wird. Um dies zu gewährleisten, ist ein gewisser Aufwand notwendig, jedoch dürfen die Kosten hierfür nicht ins Unermessliche steigen, sondern müssen in einem vernünftigen Verhältnis zu den direkten Ausgaben für die Projekte stehen. Die Indienhilfe hat sich daher selbst verpflichtet, maximal 15% der Beträge, die für Projekte nach Indien überwiesen werden, für Verwaltung, Sicherstellung der Qualität der Projektarbeit und Spendenwerbung einzusetzen, und mit diesem Betrag, der im Jahr 2009 knapp 42.700€ betrug, eine möglichst lückenlose und professionelle Kontrolle der Mittelverwendung einzurichten.

2 Indienhilfe e. V. Herrsching – Ein Kurzportrait

Gegründet wurde die Indienhilfe 1980 von den Herrschinger Medizinstudentinnen Elisabeth und Angelika Kreuz, die bereits zu Schulzeiten entwicklungspolitisch aktiv waren. Die beiden 25 und 22 Jahre alten Töchter aus einer Künstlerfamilie arbeiteten 1979 als „volunteers“ in einem Haus Mutter Teresas in Kalkutta mit und die Erfahrung der unentschuldbaren Kluft zwischen Überfluss in Deutschland und dem todbringendem Mangel im Entwicklungsland Indien erschütterte sie zutiefst. Was sie an Armut und Elend auf dem Land und in Kalkutta erlebt hatten, ließ sich nach der Reise nicht einfach ad acta legen und so gründeten sie gemeinsam mit Freunden und Mitstudenten die Indienhilfe. Dank der großen Familie mit ihrer guten Vernetzung vor Ort fanden die beiden jungen Frauen

große Unterstützung, finanzieller wie auch ideeller Art, für ihre „Indienhilfe“ durch Angehörige, Freunde der Familie, Nachbarn und Mitstudenten. Nach der anfänglichen Unterstützung eines kirchlichen Rehabilitationsprojekts für obdachlose Flüchtlingsfamilien weitete sich die Kooperation auf säkulare bzw. nicht-christliche Partnerorganisationen aus, die vor allem in ländlichen Regionen in den Bundesstaaten Westbengalen und Orissa langfristig angelegte ganzheitliche Selbsthilfefprojekte durchführen.

Heute ist die Indienhilfe e.V. Herrsching eine anerkannte entwicklungspolitische Nichtregierungsorganisation, die sich für globale Gerechtigkeit und Völkerverständigung einsetzt. Alle Aktivitäten, die sich in vier eng zusammenhängende Arbeitsbereiche gliedern lassen, stehen unter dem Motto „*teilen – lernen – miteinander für eine zukunftsfähige Erde*“ und beinhalten gleichermaßen soziale, ökologische und ökonomische Aspekte einer nachhaltigen Entwicklung.

Im Rahmen der *Armutsbekämpfung in Indien* unterstützt die Indienhilfe jährlich etwa 20 Projekte von neun indischen Partnerorganisationen in den Bundesstaaten Westbengalen und Orissa, deren gemeinsames Ziel die Verbesserung der Lebensbedingungen von Kindern aus besonders armen und benachteiligten Familien (Dalits/Unberührbare, Adivasi/Stammesbevölkerung) ist. Die Projekte verfolgen alle einen ganzheitlichen Entwicklungsansatz mit Maßnahmen zur Bildung (Kinderkrippen, Förderkindergärten, Nachhilfezentren), zur Verbesserung der Gesundheitssituation (inkl. Prävention und Aufklärung, Bekämpfung von Unterernährung), zur Förderung der ökologischen Landwirtschaft sowie zum Aufbau von Frauenselbsthilfegruppen, die durch die Vergabe von Mikrokrediten ihre ökonomische Situation verbessern können. Zentrales Anliegen aller Projekte ist ferner der Kampf gegen Kinderarbeit. Das von der Indienhilfe mit ihren indischen Partnern ins Leben gerufene „Indienhilfe Netzwerk gegen Kinderarbeit“ führt Maßnahmen zur Sensibilisierung einer breiten Bevölkerungsschicht – arm wie reich, Stadt und Land – für das Problem der Kinderarbeit durch und versucht gleichzeitig, in zwei Kommunen mit über 45.000 Einwohnern modellhaft jegliche Form von Kinderarbeit abzuschaffen.

Die Unterstützung von Projekten in Indien reicht nicht aus, um die Lebensbedingungen der Menschen in Indien und den Ländern des Südens nachhaltig und dauerhaft zu verbessern, daher unterstützt die Indienhilfe den *Fairen Handel* durch den Betrieb eines Weltladens in der Geschäftsstelle in Herrsching und beteiligt sich an Kampagnen und Aktionen zur Förderung des Fairen Handels. Aktiv hat sich die Indienhilfe, in Zusammenarbeit mit dem Arbeitskreis Lebensstile/Eine Welt der lokalen Agenda 21, dafür eingesetzt, dass die Gemeinde Herrsching 2005 einen Beschluss fasst, in der öffentlichen Beschaffung keine Produkte aus ausbeuterischer Kinderarbeit zu verwenden, und sich 2009 als „Fairtrade-Gemeinde“ im Rahmen der Kampagne „Fair Trade Towns“ bewirbt – im Juni 2010 wurde Herrsching als erster Gemeinde Bayerns dieser Titel offiziell verliehen.

Ziel der *entwicklungspolitischen Bildungsarbeit* (Bildung & Globales Lernen) in Deutschland ist es, die Menschen hier über globale Zusammenhänge und die Auswirkungen des westlichen ressourcenintensiven Lebensstils aufzuklären und ein Gefühl der Verantwortung für und Solidarität mit den Menschen in den armen Ländern zu wecken. Durch die Veränderung des eigenen Lebensstils hin zu einem nachhaltigen und fairen Konsumverhalten kann ein wesentlicher Beitrag zur Verminderung von weltweiter Armut und ökologischen Problemen geleistet werden. Dabei ist die Öffentlichkeits- und Bil-

dungsarbeit stark handlungsorientiert, d. h. sie zielt auf eine Veränderung des Handelns, nicht nur auf die Erweiterung des Wissens und Bewusstseins ab. Eng zusammen arbeitet die Indienhilfe hierbei mit der lokalen Agenda 21, deren Arbeitskreis „Lebensstile/Eine Welt“ sie mitgegründet hat. Ende 2009 wurde die Indienhilfe als eine von zehn bayernweiten Eine-Welt-Stationen durch das Eine-Welt-Netzwerk Bayern e. V., dem Dachverband der bayerischen entwicklungspolitischen Organisationen, anerkannt. In dem in der Geschäftsstelle untergebrachten Medienzentrum mit Indien-Archiv stehen Lehrkräften, Schülern, Multiplikatoren der Bildungsarbeit und anderen Interessenten eine Vielzahl an Materialien (Bücher, pädagogische Arbeitshilfen, Zeitschriften und Artikel, Filme, Diaserien, original indische Gegenstände etc.) zu Themen wie Umwelt, Entwicklung (allgemein und Indienspezifisch), interreligiöser und interkultureller Dialog und einer Vielzahl weiterer Stichworte zur Verfügung. Im Verlag Durga Press werden in unregelmäßigen Abständen Publikationen zu Eine-Welt-Themen herausgegeben.

Der Bereich *Dialog und Partnerschaft* schlägt die Brücke zwischen der Arbeit in Indien und Deutschland. Die Indienhilfe betreut und begleitet einerseits die Städtepartnerschaft zwischen Herrsching und Chatra, einer Kommune ca. 50 km nord-östlich von Kalkutta, sowie derzeit sechs Nord-Süd-Schulpartnerschaften zwischen Schulen in Bayern und Westbengalen/Indien. Besondere Bedeutung haben in diesem Arbeitsbereich die immer privat finanzierten Projektbesuche der haupt- wie ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen vor Ort und entwicklungspolitische Gruppenreisen nach Indien sowie die privat und aus zweckgebundenen Spenden finanzierten Besuche indischer Kollegen, Projektpartner oder Lehrkräfte in Deutschland. Bei allen Reisen steht die direkte und persönliche Begegnung im Vordergrund (z. B. durch Unterbringung in Gastfamilien), denn nur so werden gegenseitiges Vertrauen, Respekt und besseres Verstehen vor dem unterschiedlichen kulturellen Hintergrund möglich.

Vernetzung und Zusammenarbeit mit anderen Organisationen sind der Indienhilfe wichtig, vor allem zur Stärkung der Lobbyarbeit. Sie ist Mitglied von VENRO (Dachverband der entwicklungspolitischen Nichtregierungsorganisationen in Deutschland), Eine Welt Netzwerk Bayern e. V., Nord-Süd-Forum München e. V., LAK Bayern – Schule für Eine Welt e. V., EG Solar, Adivasi-Koordination Deutschland, Plattform Dalit-Solidarität in Deutschland sowie im Weltladen-Dachverband und unterstützt diese bei politischen Forderungen und Kampagnen.

3 Transparenz in den Entscheidungsprozessen

Die Indienhilfe ist ein beim Amtsgericht Starnberg eingetragener und als gemeinnützig anerkannter Verein, der den rechtlichen Bestimmungen für Vereine und den Anforderungen der Gemeinnützigkeit unterliegt. Im Rahmen dieser Vorgaben hat die Indienhilfe ihre Entscheidungs- und Beschlussprozesse in der Satzung (Stand: 24.7.93) festgelegt.

Das oberste Organ des Vereins ist die *Mitgliederversammlung*, die aus den ordentlichen und fördernden Mitgliedern (derzeit 250, davon 52 ordentliche und 198 fördernde) besteht und die Richtlinien für die praktische und theoretische Arbeit des Vereins festlegt (soweit die entsprechenden Aufgaben nicht anderen Gremien wie Vorstand oder Arbeitsausschuss zugewiesen sind). Die Mitgliederversammlung, die mindestens einmal

pro Jahr einberufen werden muss, nimmt insbesondere die Geschäfts- und Revisionsberichte entgegen, wählt und entlastet den Vorstand sowie die internen Revisoren. Änderungen der Satzung sowie die Auflösung des Vereins können nur durch die Mitgliederversammlung erfolgen. Entscheidungsfähig ist die Mitgliederversammlung bei Anwesenheit von mindestens einem Drittel der ordentlichen Mitglieder.

Der von der Mitgliederversammlung auf zwei Jahre gewählte ehrenamtliche *Vorstand* besteht aus drei gleichberechtigten ordentlichen Mitgliedern: Vorsitzender, Schriftführer und Kassier. Jeweils zwei Vorstände sind – gemäß dem Vier-Augen-Prinzip – zur Vertretung der Indienhilfe nach außen berechtigt, wohingegen alle Vorstände gemeinsam für den Verein haften. Alle Vorstandsmitglieder gehören dem Arbeitsausschuss an, in dem sie ein Veto-Recht haben. Der Vorstand ist verantwortlich für die Führung der laufenden Geschäfte des Vereins, wobei er an die Beschlüsse der Mitgliederversammlung gebunden ist. Ferner gehört es zu seinen Aufgaben, Perspektiven und Strategien zu entwickeln und deren Umsetzung zu gewährleisten, sowie die Teams in Herrsching und Kalkutta zu kontrollieren.

Der ehrenamtliche *Arbeitsausschuss* ist das regelmäßig alle ein bis zwei Monate tagende Gremium der Indienhilfe, das gemäß den Richtlinien der Mitgliederversammlung die laufenden Entscheidungen trifft. Der Arbeitsausschuss, der derzeit aus 10 Personen (inkl. Vorständen) besteht, rekrutiert sich aus aktiven ordentlichen Mitgliedern und steht allen Interessenten offen, die bereit sind, sich intensiv mit den Aktivitäten des Vereins auseinanderzusetzen, ein nicht unbeachtliches Maß an ehrenamtlicher Zeit einzubringen und die Projekte in Indien auf eigene Kosten in unregelmäßigen Abständen zu besuchen. Die Sitzungen sind öffentlich und die Beschlüsse werden mit einfacher Mehrheit der anwesenden ordentlichen Mitglieder getroffen. Richtlinien und Arbeitsaufträge an die Teams werden vom Arbeitsausschuss erarbeitet und weitergegeben.

In der *Geschäftsstelle* in Herrsching gewährleisten eine Vollzeit- und zwei Teilzeitbeschäftigte sowie eine freie Mitarbeiterin die fachlich kompetente und kontinuierliche Bearbeitung der Inlands- und Auslandsprojekte und sorgen für einen geordneten Ablauf in Verwaltung und Buchhaltung. Auch die Betreuung der Spender und Unterstützerguppen sowie die lokale Vernetzungsarbeit fallen in den Aufgabenbereich des Teams in der Geschäftsstelle. Unterstützt wird die Geschäftsstelle von Ehrenamtlichen, die sich je nach Interessen und Fähigkeiten einbringen können, z. B. im Weltladen, im Jugendteam, im Freundeskreis Herrsching-Chatra oder im Rahmen der lokalen Agenda 21 Herrsching (s. Punkt 4.). Entscheidungen, die den täglichen Arbeitsablauf betreffen, werden vom Team in Absprache mit der Vorstandsvorsitzenden getroffen.

Im Herbst 2006 hat die Mitgliederversammlung die Position *ehrenamtlicher Beiräte* eingeführt. Momentan unterstützen zwei ehrenamtliche Beiräte die Indienhilfe in den Arbeitsbereichen Finanz-Controlling und International Child Development Programme (ein spezielles kulturunabhängiges Elterntraining) und bringen ihre beruflichen Fachkompetenzen zur qualitativen Verbesserung der Arbeit der Indienhilfe ein.

Als weiteres beratendes Organ wurde im März 2008 der *Finanzausschuss* eingerichtet, der aus Vorstand, Vorstandsassistenz, Buchhaltung, Beirat Finanz-Controlling und den beiden internen Revisoren besteht. In der Regel tagt der Finanzausschuss zweimal jährlich, um sich einen Überblick über die finanzielle Lage des Vereins zu verschaffen und eine Liquiditätsplanung zu erstellen. Nach jeder Sitzung gibt der Finanzausschuss

Empfehlungen an den Arbeitsausschuss bzw. die Mitgliederversammlung, beispielsweise über das aus finanzieller Sicht empfohlene Maximal-Budget für die Projektbewilligungen im nächsten Jahr. Bei finanziell problematischen Situationen, z. B. massivem Spendenrückgang, kann der Finanzausschuss zusätzlich einberufen werden, um Strategien zur Sicherung der Liquidität des Vereins zu entwickeln.

Seit Juli 2004 unterhält die Indienhilfe ein eigenes *Büro mit indischen Fachkräften in Kalkutta/Indien*. Eine Entwicklungsexpertin, eine Verwaltungsfachkraft und eine junge Mitarbeiterin für das Netzwerk gegen Kinderarbeit und die Schulpartnerschaften kontrollieren die effiziente Umsetzung der geplanten Maßnahmen, unter anderem durch regelmäßige angekündigte wie auch überraschende Kontrollbesuche aller Projekte, koordinieren vernetzte Aktivitäten aller Partner, organisieren regelmäßige Partnertreffen und geben Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Projektarbeit ab. Ferner vertreten sie die Interessen der Indienhilfe vor Ort in Indien, beispielsweise durch Teilnahme und Repräsentation bei Konferenzen, Tagungen etc. Ein weiterer externer Berater steht der Indienhilfe in speziellen Fragen beratend zur Seite und führt jährlich ein bis zwei Projektevaluierungen durch. Für die unabhängige Überprüfung der Abrechnungen der indischen Partnerorganisationen hat die Indienhilfe zwei teilzeitbeschäftigte Finanzfachkräfte in ihrem Büro und arbeitet mit externen indischen Wirtschaftsprüfern zusammen, die neben der gezielten Kontrolle der Abrechnungen der von der Indienhilfe unterstützten Projekte auch einen Blick in die gesamte Buchhaltung der Organisationen werfen, um Doppelfinanzierungen, d. h. Abrechnung der gleichen Belege bei verschiedenen Geldgebern, auszuschließen. Weitere externe Koordinatoren, meist Leiter oder Mitarbeiter der Partnerorganisationen, unterstützen das Team in bestimmten Arbeitsbereichen (z. B. bei der Umsetzung des „International Child Development Programme“). Die indischen Mitarbeiter haben keine Entscheidungsbefugnisse, sondern beratende Funktion, um Korruption vorzubeugen und Absprachen mit den Partnerorganisationen zu erschweren. Nach negativen Erfahrungen mit dem ehemaligen Büroleiter, dessen Arbeitsleistung nach einiger Zeit stark zurück gegangen ist, ist die Herrschinger Geschäftsstelle seit 2007 stärker in die Anleitung und Kontrolle des indischen Büros involviert (z. B. tägliche Abgabe eines kurzen Tätigkeitsberichts für den jeweiligen Arbeitstag in Form eines „daily diary“, das jeden Abend per Email an die Herrschinger Geschäftsstelle geschickt wird und stichpunktartig die Tätigkeiten und Arbeitszeiten aller Mitarbeiter auflistet).

4 Ehrenamt und Bürgerschaftliches Engagement bei der Indienhilfe

Ehrenamtliches Engagement ist ein wesentliches Fundament für die Arbeit der Indienhilfe seit ihrer Gründung und es war von Anfang an ein Anliegen, eine Plattform für interessierte Bürgerinnen und Bürger zu schaffen, die sich je nach persönlichem Zeitbudget, Neigungen und Fähigkeiten, bis hin zu professionellem Einsatz im Rahmen der Projekte, einbringen können. In den verschiedenen Bereichen arbeiten momentan 40 bis 50 Ehrenamtliche mit, teils regelmäßig (z. B. Weltladendienst), teils projekt- und aktionsbezogen (z. B. Info- und Verkaufsstände, Kuchenbackaktionen, Versand des Spenderbriefes und anderer großer Sendungen).

Doch ganz ohne Hauptamtliche kommt die Geschäftsstelle nicht aus, um die vielfältigen Arbeitsbereiche zu koordinieren und die Kontinuität und Qualität der Arbeit zu gewährleisten. Momentan sorgen eine Vollzeit- und zwei Teilzeitbeschäftigte sowie eine freie Mitarbeiterin für die fachlich kompetente und kontinuierliche Bearbeitung der Inlands- und Auslandsprojekte, für eine geordnete Verwaltung und Buchhaltung sowie für die Spenderbetreuung. Ferner gehört die Anleitung und Motivation der Ehrenamtlichen zu den Aufgaben der Hauptamtlichen, ohne die rein ehrenamtliches Engagement in diesem Umfang nicht möglich wäre.

Allerdings liegen die bei der Indienhilfe gezahlten Gehälter in Deutschland weit unter Tarif, was als Zeichen der Solidarität mit den Zielgruppen in Indien und den Ländern des Südens verstanden wird. Die Mitarbeiterinnen teilen die Vision eines Lebens von „Armut in Würde“, das allen Menschen die Befriedigung all ihrer Grundbedürfnisse sowie ausreichend Freiraum für gesellschaftliches, kulturelles, intellektuelles und religiöses Leben ermöglicht. Neben den bezahlten Arbeitsstunden (zwischen 10 und 40 h/Woche) leisten alle Hauptamtlichen viele zusätzliche ehrenamtliche Arbeitsstunden, verbliebene Urlaubs- und Überstundenansprüche werden am Jahresende als Ehrenamt „gespendet“. Die teilweise extrem hohen Gehälter für Mitarbeiter in Entwicklungsorganisationen auf der Managementebene, die sich am in der freien Wirtschaft üblichen sog. „Marktwert“ orientieren, lehnt die Indienhilfe explizit ab – sowohl in Deutschland als auch in Indien. Die Mitarbeiter im Indienhilfe-Büro in Kalkutta/Indien bekommen ein angemessenes Gehalt und auch für sie sind Überstunden und ehrenamtliches Engagement selbstverständlich. In den letzten Jahren sind in Indien die Gehälter in Entwicklungsprojekten, die von international tätigen Organisationen finanziert werden, stark angestiegen – eine Entwicklung die die Indienhilfe aus oben genannten Gründen nicht mit trägt.

5 Qualität in der Projektzusammenarbeit

Seit ihrer Gründung 1980 hat die Indienhilfe viele Erfahrungen im Bereich der Projektzusammenarbeit gesammelt, positive wie negative. Doch stets war der Verein bestrebt, die Qualität der unterstützten Projekte und die Transparenz der Verwendung der Spendengelder zu erhöhen. Einen großen Sprung in Richtung Professionalisierung hat die Indienhilfe im Jahr 2000 mit der Durchsetzung von detaillierten Planungs- und Abrechnungsunterlagen für die Projektzusammenarbeit gemacht. Damit einher ging ein Screening der Partnerorganisationen und der unterstützten Projekte, das zur Beendigung der Zusammenarbeit mit Organisationen führte, die den gestiegenen Anforderungen an Qualität und Transparenz nicht gerecht werden konnten (oder wollten). Gleichzeitig wurden neue Partner aufgenommen und neue Projekte begonnen. Auch Modellprojekten gegenüber ist die Indienhilfe sehr aufgeschlossen und bei Vorlage eines überzeugenden Konzepts bereit, diese finanziell zu unterstützen.

Im Folgenden werden die wichtigsten Maßnahmen zur Sicherstellung der Projektqualität und Transparenz vorgestellt, die die Indienhilfe gegenwärtig umsetzt.

5.1 Auswahl der indischen Partnerorganisationen

Die Indienhilfe führt keine eigenen Projekte in Indien durch, sondern unterstützt bereits bestehende indische Entwicklungsorganisationen (Nichtregierungsorganisationen), momentan neun Organisationen mit 20 Projekten. Dabei stellt die Indienhilfe hohe Anforderungen an die Organisationen, mit denen sie zusammenarbeitet, und diese müssen vor Beginn der Kooperation einen strengen Auswahlprozess durchlaufen.

Zu den Minimalkriterien für die Aufnahme von Gesprächen über eine mögliche Projektunterstützung gehören:

- Ziele, Werte und Ideale der indischen Partnerorganisationen müssen mit denen der Indienhilfe übereinstimmen
- die Organisation muss Interesse an einem intensiven Dialog und Austausch mit der Indienhilfe und ihren anderen indischen Partnern haben
- die Organisation muss in etwa der Größe und dem Niveau der Indienhilfe entsprechen sowie über eine ausreichende Infrastruktur verfügen (Büro, Computer, Internet), um die Abwicklung der Projekte sicherstellen zu können
- Projektmitarbeiter auf oberer und mittlerer Führungsebene müssen über ausreichend Englisch-Kenntnisse (schriftlich und mündlich) verfügen, um mit der Indienhilfe kommunizieren und die Projektanträge und Berichte auf Englisch verfassen zu können
- Gewalt als Mittel der Veränderung muss explizit ausgeschlossen sein

Nach Abklärung dieser Kriterien muss die beantragende Organisation Jahresberichte und von einem Wirtschaftsprüfer zertifizierte Kassenberichte/Bilanzen der letzten drei Jahre vorlegen, die von den Mitarbeitern im indischen wie im deutschen Indienhilfe-Büro kritisch begutachtet werden, vor allem in Hinblick auf Transparenz und effiziente Mittelverwendung. Bei einer positiven Bewertung der schriftlichen Unterlagen findet eine Beurteilung der Organisation vor Ort durch die indischen Mitarbeiter statt. Dabei achten sie vor allem auf demokratische Entscheidungsstrukturen innerhalb der Organisation und eine möglichst weitgehende Beteiligung der Betroffenen („Zielgruppe“) an Planung, Entscheidungsprozessen und Durchführung von Projekten, Programmen und Aktivitäten. Wichtig ist ferner, dass die Organisation vor Ort bestehende Fördermöglichkeiten und lokale Mittel (z. B. staatliche Programme zur Armutsbekämpfung) nutzt, während der Beitrag der Indienhilfe vor allem jene Bereiche abdeckt, für die es keine anderen Fördermöglichkeiten gibt. Erfahrungsgemäß können Sachkosten relativ einfach beantragt werden, während die Finanzierung von Personalkosten, die langfristige Verpflichtungen mit sich bringen, oft schwierig ist – ein Problem, das auch für die entwicklungspolitische Bildungsarbeit in Deutschland gilt, wo es wenig Zuschussmöglichkeiten für Personalkosten gibt. Dabei sind vor allem die – überwiegend dörflichen – Mitarbeiter die Basis der menschenzentrierten Projekte der Indienhilfe, die bei den Menschen in den Dörfern das Bewusstsein für ihre Rechte und deren Einforderung durch Gespräche und Informationskampagnen schaffen. Deshalb finanziert die Indienhilfe in vielen Projekten überwiegend Personalkosten (gerne würden auch zusätzlich notwendige Sachkosten übernommen werden, doch leider fehlen dazu momentan die finanziellen Mittel), inklusive der Kosten für die soziale Absicherung der Mitarbeiter. Seit 2009 haben alle Partner eine „Human Resource Policy“ eingeführt, die die Mitarbeiter im Krankheitsfall und bei Ausscheiden

aus der Organisation sozial absichert. Im Rahmen der „Capacity-Building“ Bemühungen der Indienhilfe werden gezielte Fortbildungen für die Projektmitarbeiter, sowohl fachlich als auch in Methoden der Planung, des Monitoring, der Selbstevaluation, der Dokumentation, des Berichtswesens, der Buchhaltung etc., gefördert und organisiert. Jährlich finden kleinere und größere „Indienhilfe-Partnertreffen“ mit ausgewählten Mitarbeitern aller Partnerorganisationen statt, bei denen aktuelle entwicklungspolitische Themen und Entwicklungen und deren Relevanz für die Projektarbeit diskutiert und Möglichkeiten erarbeitet werden, wie diese in den von der Indienhilfe unterstützten Projekten aufgegriffen werden können. Vor allem aber geht es auch um den Erfahrungsaustausch der Partner untereinander und um das gegenseitige Lernen durch „best practices“. Bei einer halbtägigen Sitzung mit den Leitern der Partnerorganisationen werden vor allem Fragen bezüglich der Zusammenarbeit mit der Indienhilfe diskutiert, wie beispielsweise die Anforderungen an Abrechnungen, Belege etc. oder die konkrete Umsetzung der sozialen Absicherung der Mitarbeiter im Rahmen der „Human Resource Policy“.

Beurteilen die indischen Kollegen eine Organisation positiv, kommt es in der Regel zu einem Treffen mit deutschen Vertretern der Indienhilfe bei der nächsten (wie immer privat finanzierten) Projektreise. Intensive Dorfbesuche dienen vor allem dem konkreten Kennenlernen der Situation der hilfebedürftigen Menschen in ihrem Lebensumfeld, bei Treffen mit den Projektleitern werden die Details (z. B. Projektpläne, Kostenpläne, Abrechnungen etc.) einer möglichen Zusammenarbeit diskutiert. Können sich beide Partner einigen, wird zunächst eine einjährige Probephase mit beschränktem Budget (in der Regel um 5.000€) vereinbart, in der beide Seiten sehen können, ob eine langfristige Zusammenarbeit möglich und erwünscht ist.

Bei guter Zusammenarbeit und gegenseitigem Einvernehmen steht der Fortführung und dem Ausbau der Partnerschaft nichts mehr im Weg. Solange die Ziele geteilt werden und gegenseitiges Vertrauen vorhanden ist, ist die Zusammenarbeit der Indienhilfe mit ihren Partnerorganisationen zeitlich nicht begrenzt. Die Indienhilfe versteht die Projekte als langfristige Prozesse mit vielen nicht von ihr und ihren Partnern abhängigen Parametern, die in ihrer Gesamtheit zu Veränderungen führen. Projektaktivitäten und Lage der Projektgebiete werden jedoch immer wieder den aktuellen Erfordernissen und Entwicklungen angepasst. Vor allem wird auch die Entwicklung staatlicher Maßnahmen und Gesetzesvorgaben verfolgt und in der jährlichen Projektplanung berücksichtigt. Mit manchen Partnern arbeitet die Indienhilfe schon seit fast 30 Jahren zusammen, achtet jedoch darauf, keine Abhängigkeit des Partners von der Indienhilfe zu schaffen, d. h. alle Partner sollen ihre Eigenständigkeit durch Nutzung anderer Finanzierungsmöglichkeiten und vor allem staatlicher Programme bewahren.

Wie sich die Zusammenarbeit im Lauf der Jahre verändern kann, zeigt das Beispiel der indischen Organisation „Society for Equitable and Voluntary Action“ (SEVA), mit der die Indienhilfe seit 1985 zusammenarbeitet. Viele Jahre unterstützte die Indienhilfe die Abteilungen Bildung, Förderkindergärten, Gesundheit, Landwirtschaft, Viehzucht in Form einzelner, in sich abgeschlossener Projekte in einem größeren Projektgebiet in der Nähe von Kalkutta. Jede Abteilung entschied für sich, in welchen Dörfern sie arbeitet und es bestand wenig Austausch zwischen den Mitarbeitern der einzelnen Abteilungen. Dies führte dazu, dass in vielen Dörfern punktuelle Verbesserungen in einzelnen Bereichen erzielt werden konnten, während andere Probleme im Dorf kaum behandelt wurden. Die

Projektfortschritte konnten dadurch nur schwer bewertet werden, denn die dauerhafte Verbesserung der Lebenssituation im Sinne einer ganzheitlichen Entwicklung konnte nur schwer nachgewiesen werden. In Zusammenarbeit mit der Indienhilfe wurde Ende 2008 ein neuer, ganzheitlicher Projektansatz zur Verbesserung der Situation der Kinder erarbeitet: Aus 5 Projekten wurde ein einziges – unter dem übergreifenden Namen „Child Centred Development Project“ wird in 20 als extrem arm identifizierten Dörfern gearbeitet. Seit April 2009 arbeiten die Mitarbeiter der einzelnen Abteilungen eng in einem Team zusammen, das sich gezielt darum kümmert, dass jedes Kind durch den Besuch der Förderkindergärten auf den Schulbesuch vorbereitet und im schulfähigen Alter eingeschult wird. Um den vorzeitigen Schulabbruch zu verhindern, werden die Kinder bis zum Abschluss der achten Klasse im Kinderzentrum betreut, wo sie Unterstützung bei den Hausaufgaben bekommen, die ihnen ihre Eltern, meist Analphabeten, nicht geben können. Die Gesundheitsarbeiter kontrollieren regelmäßig den Gesundheitszustand aller Kinder, sorgen unter anderem dafür, dass die Kinder an den staatlichen Impfprogrammen teilnehmen, und überweisen die Kinder bei schwereren Erkrankungen an die staatlichen Gesundheitsstationen oder Krankenhäuser. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Identifizierung von unterernährten Kindern – fast die Hälfte aller Kinder in Indien leidet heute noch an Mangel- und Unterernährung – und der Entwicklung eines individuellen Plans, wie diesen Kindern gezielt geholfen werden kann. Dazu gehören die Schulung der Mütter, wie sie eine einfache nahrhafte Mahlzeit aus lokal verfügbaren günstigen Lebensmitteln zubereiten können, ebenso wie die Anlage von ökologischen Küchengärten, die den Speiseplan der Familie um Gemüse und Obst bereichern und den Ernährungsstatus der Kinder verbessern. Durch die enge Zusammenarbeit im Team, in das alle Mitarbeiter ihre fachlichen Kompetenzen einbringen, kann nun besonders intensiv mit den einzelnen Familien gearbeitet werden, um den Kindern eine Perspektive auf ein Leben ohne Armut und Elend zu eröffnen.

Doch trotz langjähriger Zusammenarbeit und partnerschaftlichen Beziehungen bleibt die Indienhilfe stets wachsam und kontrolliert die effektive und effiziente Umsetzung der Projekte und scheut auch nicht davor zurück, sich von langjährigen Partnern zu trennen. So hat die Indienhilfe auch nach über 20 Jahren die Zusammenarbeit mit einem Partner beendet, der durch Kinderpatenschaften kurzfristig große Summen an Spendengeldern aus den USA bekommen hat und dann nicht mehr bereit war, seine Buchhaltung den von der Indienhilfe beauftragten Wirtschaftsprüfern vollständig vorzulegen. Da die einzelnen Projekt-Teams vor Ort eine sehr gute Arbeit in extrem bedürftigen Gebieten leisteten, bemühte sich die Indienhilfe zunächst, die Projekte unter anderer Trägerschaft weiterhin zu unterstützen. Da dies aber nicht möglich war, beendete die Indienhilfe die Arbeit Ende 2008 vollständig. Einige der von der Indienhilfe finanzierten größeren Anschaffungen (z. B. Motorrad, Maschinen zur Herstellung von Medikamenten) wurden zurückgefordert und an andere Projektpartner weitergegeben, die diese nun verwenden.

5.2 Prozess der Projektbewilligung

Im Zuge der Professionalisierung, die im Jahr 2000 begann, ist das Projektmanagement der Indienhilfe sehr komplex und umfangreich geworden, so dass die Bearbeitung inzwischen ausschließlich durch die hauptamtlichen Projektreferentinnen erfolgt. Bis zum

Jahr 2004 waren auch ehrenamtliche Arbeitsausschussmitglieder für die Betreuung einzelner Projekte zuständig, doch zeigte sich zunehmend deren Überforderung durch den damit verbundenen Zeitaufwand, der neben einer anderweitigen Vollzeitbeschäftigung kaum leistbar ist. Trotz der professionellen Projektbearbeitung ist der Indienhilfe aber der persönliche Bezug zu den Partnerorganisationen, deren Mitarbeitern, und auch zu den Menschen in den Dörfern, den sogenannten „Zielgruppen“, sehr wichtig und sie legt großen Wert auf den menschlichen und lebensnahen Dialog und Austausch.

Grundlage der Projektbearbeitung sind die Projektvorschläge, die von den indischen Partnerorganisationen erarbeitet werden, im Idealfall unter Einbeziehung der Zielgruppen in den Dörfern. Ein Projektvorschlag besteht aus einem Projektstrukturplan und einem Kosten- und Finanzierungsplan, die eng aufeinander abgestimmt sind.

Der Projektstrukturplan dient der zielorientierten Projektplanung, bei der sowohl das übergeordnete Entwicklungsziel als auch das Projektziel klar definiert sind. Den einzelnen Unterzielen, die zur Erreichung des Projektziels beitragen, sind jeweils konkrete Maßnahmen zugeordnet, die für das laufende Projektjahr, das sich am indischen Finanzjahr vom 1. April eines Kalenderjahres bis zum 31. März des Folgejahres orientiert, vorgesehen sind. Die für die einzelnen Aktivitäten sowie für die Projektmitarbeiter anfallenden Kosten werden im Kosten- und Finanzierungsplan aufgeschlüsselt, der neben dem bei der Indienhilfe beantragten Zuschuss die erwarteten Eigenbeiträge, Zinsen etc. ausweist.

Beispielhafter Aufbau eines Projektstrukturplans

Entwicklungsziel:

to contribute in developing models for sustainable and appropriate natural resource management practices for nutrition & livelihood security and overall quality of life improvement of Climate Change affected people in Sunderban region in line with MDG 1 (eradication of hunger and poverty), MDG 2 (achievement of universal primary education) and MDG 7 (ensuring environmental sustainability)

Projektziel:

Improvement of nutrition & livelihood security as well as educational status of 150 families (750 persons) in 3 hamlets of Pergumti village of Hingalganj Block in North-24-Parganas District (Sunderban region) within 3 years

Unterziele:

0. Creation of institutional requirements and project infrastructure
1. Community is organised to identify the risks and needs in their village
2. Health and Nutritional status of 30% of the total targeted children and 30% of the total women (esp. pregnant and lactating mothers) is improved
3. Diversified climate resilient livelihood systems are developed and started in Pergumti village
4. Formal school education up to class VIII is ensured for 250 children from 3–14 years in Pergumti
5. Awareness level of all the targeted 50–60 household is increased

konkrete Maßnahmen – meist mehrere pro Unterziel:

Beispiel für eine Maßnahme zum Unterziel 2:

Activity:

- 2.1. Implementing nutrition garden for 3 seasons on household level in 50 households

(Fortsetzung)

Planned in budget period 10–11:

- 2.1.1. select beneficiaries in a gardeners' group
- 2.1.2. organise and conduct 2 two days training (initial and follow up) with the gardeners' group on input, techniques and design of nutrition garden by the training team of DRCSC (input – seed, seedling, small livestock, vermicompost pit etc. Technique – composting, waste recycling, vermicomposting, water harvesting, mulching etc. Design – multistorey structure, efficient input-output flow, integrating multipurpose trees etc.).
- 2.1.3. provide initial seed, seedling and other infrastructural input for nutrition garden
- 2.1.4. support with small livestock like hen/duck/goat
- 2.1.5. design and develop a multicomponent nutrition garden
- 2.1.6. keep regular record by the beneficiaries

Mögliche Indikatoren zur Messung des Erfolgs des Projekts:

- 60% migration has been reduced from baseline
- 100% households in project hamlets maintain a nutrition garden
- Soil health has been improved in targeted farmlands in terms of organic matter, pH, salinity etc.
- 100% income increase of targeted household as compared to baseline.
- Social cohesiveness has been increased.
- 80% children in the targeted households are free of severe and moderate malnutrition
- 100% children of Pergumti village between 6 months and 14 years are either attending ICDS or Govt. school
- Rate of drop-out children for primary level is 0, for class 5–8 has been reduced to 5%, for class 9–10 reduced to 50%
- 100% of the targeted population People are aware of government scheme, facilities related to food, livelihood and education.

Quelle: DRCSC (2010). *Project Structure Plan 2010–2011* „Improvement of quality of life and livelihood through Climate Change adaptive Natural Resource Management in hamlets of Pergumti, an AILA affected village“. internal working paper

Ende Dezember werden die Projektvorschläge dem Indienhilfe-Büro in Kalkutta vorgelegt, wo sie zunächst von den indischen Mitarbeitern im Austausch mit den Partnern formal und inhaltlich bearbeitet, auf Vollständigkeit überprüft und Unklarheiten geklärt werden. Anschließend erfolgt die weitere Bearbeitung durch die hauptamtlichen Projektreferentinnen in der Herrschinger Geschäftsstelle, die weitere Rückfragen an das Büro in Kalkutta und die Partner stellen, sowie bei speziellen Fragen externe Berater in Indien und Deutschland hinzuziehen.

Sind alle offenen Fragen ausreichend geklärt, erstellen die Projektreferentinnen anhand dieser sehr detaillierten Projektvorschläge für jedes Projekt eine Entscheidungsvorlage für den Arbeitsausschuss, in der die wesentlichen Ziele, Aktivitäten und Kostenpunkte zusammengefasst sind und Empfehlungen für die Bewilligung bzw. die weitere Projektentwicklung gegeben werden. Am letzten Samstag im März jeden Jahres trifft sich der Arbeitsausschuss zu seiner Bewilligungssitzung, bei der alle Projekte diskutiert und über ihre Bewilligung abgestimmt wird. Der finanzielle Rahmen hierbei orientiert sich an der Empfehlung des Finanzausschusses, der im Februar anhand der vorjährigen Spendenein-

gänge einen aus Sicht einer mehrjährigen Liquiditätsplanung verantwortbaren Höchstbetrag für die bewilligten Projekte erarbeitet.

Nach Bewilligung durch den Arbeitsausschuss folgen die abschließende Überarbeitung der Projektvorschläge und die Erstellung der Bewilligungsunterlagen durch die Projektreferentinnen in der Herrschinger Geschäftsstelle. Für jedes Projekt erhält die Partnerorganisation einen bewilligten Projektstrukturplan, einen bewilligten Kosten- und Finanzierungsplan sowie eine Zusammenfassung der Projektbewilligung, die die Diskussion im Arbeitsausschuss reflektiert und Empfehlungen und inhaltliche Konditionen enthält, und ein Bewilligungsschreiben, in dem die formalen Bedingungen für die Bewilligung festgelegt sind, z. B. die Berichts- und Abrechnungszeiträume, erlaubte Abweichungen vom Kostenplan (mit und ohne vorheriger Zustimmung der Indienhilfe), den Modalitäten des Monitorings etc. Auf dieser Grundlage wiederum diskutieren die indischen Partner ihrerseits nun die Jahresplanung und das Jahresbudget mit ihren Mitarbeitern und Zielgruppen und beginnen mit der Implementierung.

Die Indienhilfe versteht die Projektstrukturpläne und Kostenpläne trotz ihrer Ausführlichkeit als Planungsdokumente, die während des Jahres an die sich verändernden Gegebenheiten angepasst werden können. Jederzeit können sich die Partner bei Schwierigkeiten an die Indienhilfe wenden und Änderungen vorschlagen, die bei schlüssiger Begründung in der Regel bewilligt werden. Die Projektreferentinnen haben dabei einen Spielraum von 10%, um den sie das bewilligte Projektbudget ohne vorherige Zustimmung des Arbeitsausschusses erhöhen können – größere Veränderungen müssen erneut im Arbeitsausschuss diskutiert und abgestimmt werden. Das vom Arbeitsausschuss beschlossene Gesamtbudget, das sich an der Empfehlung des Finanzausschusses orientiert, darf jedoch nicht überschritten werden.

5.3 Monitoring der Projekte

Zur Überwachung der Fortschritte und Entwicklungen der Projekte im Lauf des Jahres hat die Indienhilfe ein zeitnahes Berichtswesen entwickelt, das auf den Projektstrukturplänen und Kosten- und Finanzierungsplänen basiert. In den Halbjahresberichten stellen die Partner die durchgeführten Maßnahmen sowohl quantitativ als auch qualitativ dar, anschaulich ergänzt durch vier Fallstudien pro Halbjahr. Bis vor wenigen Jahren waren die Berichte vierteljährlich verlangt worden, doch zeigte sich, dass sowohl die Erstellung als auch die Bearbeitung ein enormer Zeitaufwand für die Partner wie für die Indienhilfe ist, der den Informationswert nicht wesentlich erhöht. Die Abrechnungen, die sich am bewilligten Kosten- und Finanzierungsplan in seiner letzten gültigen Fassung orientieren, müssen hingegen weiterhin vierteljährlich vorgelegt werden, um einen stetigen Überblick über die finanzielle Entwicklung in den Projekten zu haben und die Überweisungen entsprechend planen zu können.

Einen wesentlichen Beitrag zur Messung des Projekterfolgs leisten die im Projektstrukturplan festgelegten Indikatoren. Sie geben das quantitative Ziel vor, das innerhalb der Projektlaufzeit (meist 3 bis 5 Jahre) erreicht werden soll, beispielsweise „100% der Kinder im schulfähigen Alter in 20 Projektdörfern sind in der Grundschule eingeschrieben“ oder „Die Rate der Schulabbrecher in der Grundschule liegt bei 0%, für die

Klassen 5–8 ist sie um 75 % und für die Klassen 9–10 um 50 % reduziert im Vergleich zur Ausgangsrate bei Projektbeginn“. Gleichzeitig finden sich auf Ebene der Unterziele Indikatoren, mit denen die Zielerreichung im Lauf des Jahres gemessen und notwendige Korrekturmaßnahmen ergriffen werden können.

Doch die Indienhilfe verlässt sich nicht nur auf die Berichte auf dem Papier. Mindestens einmal pro Jahr machen die Mitarbeiter des Indienhilfe-Büros in Kalkutta einen ausführlichen Projektbesuch bei allen unterstützten Partnerorganisationen, bei dem sie die effektive Umsetzung der geplanten Aktivitäten und die effiziente Verwendung der eingesetzten Mittel kontrollieren. Neben der Überprüfung der Unterlagen im Projektzentrum verbringen sie viel Zeit in den Projektdörfern (auch in den abgelegensten Winkeln), um vor Ort mit den Menschen über die Erfolge und Probleme der Projektaktivitäten zu sprechen und zu sehen, welche Veränderungen in den Dörfern erzielt werden konnten. Zu den wesentlichen Aufgaben gehört auch die Verifizierung der Vermögensgegenstände wie Gebäude, Fahrzeuge, Computer, Maschinen etc. sowie der sorgfältige Umgang damit. Teure Anschaffungen finanziert die Indienhilfe nur in Ausnahmefällen, doch ist die fortgeschriebene Inventarliste wesentlicher Bestandteil der Jahresabrechnungen. Nach jedem Projektbesuch erstellen die indischen Kollegen einen ausführlichen Besuchsbericht, in dem neben der Darstellung der durchgeführten Aktivitäten auf Basis des Projektstrukturplans die eigenen Beobachtungen und Empfehlungen eingehen. Der Besuchsbericht wird an die Geschäftsstelle in Herrsching sowie den indischen Partner geschickt und dient als Diskussionsgrundlage für die weitere Projektentwicklung.

Ergänzt werden die Projektbesuche der indischen Kollegen durch externe Evaluierungen, mit denen indische Experten bzw. Organisationen beauftragt werden, sowie durch interne Auswirkungseinschätzungen („impact assessment“), die die Partner selbst durchführen. Ziel ist die Überprüfung des sparsamen Mitteleinsatzes im Verhältnis zu den erzielten Wirkungen für die Zielgruppen in den Dörfern sowie die Gewinnung von Erkenntnissen zur Verbesserung der Projektansätze und Maßnahmen durch einen externen Experten-Blick.

Die Evaluierung eines landwirtschaftlichen Projekts zeigte beispielsweise, dass bei den Bauern in den Projektdörfern das Bewusstsein für ökologische Zusammenhänge und die Vorteile des Bio-Anbaus im Vergleich zur herkömmlichen Landwirtschaft mit hohem Pestizideinsatz nach 6 Jahren Projektlaufzeit sehr hoch ist. Doch fehlt es bisher an der konkreten Umsetzung des Wissens und viele Bauern bewirtschaften den Großteil ihrer Felder weiterhin nach herkömmlichen Methoden. Als Hauptargument gegen eine vollständige Umstellung auf Bio-Landbau nennen die Bauern die geringen Absatzchancen für das biologisch angebaute Gemüse auf den lokalen Märkten, denn die Zwischenhändler, die einen Großteil der Ernte aufkaufen, seien nicht bereit, die höheren Kosten für Bio-Gemüse zu zahlen. Diese Erkenntnisse fließen in die Planung der neuen Projektphase ein, in der es nun einerseits um die Schaffung von Absatzmöglichkeiten für das biologisch angebaute Obst und Gemüse gehen wird und andererseits darum, die Bauern anzuleiten, wie sie die ökologischen Anbaumethoden konkret auf ihren Feldern umsetzen und ihre ökologischen Produkte gezielt vermarkten können.

Auch deutsche Vertreter der Indienhilfe (ehrenamtliche und hauptamtliche, aber auch Spender, Mitglieder, Unterstützerguppen) fahren regelmäßig auf eigene Kosten nach Indien, um sich vor Ort über die Projekte und die Lebensbedingungen der Zielgruppen

zu informieren und zu sehen, welche Verbesserungen die Aktivitäten gebracht haben. Gleichzeitig dienen die Reisen dem Kennenlernen der konkreten Situation in den Dörfern und dem Gespräch mit den Dorfbewohnern, um anschließend in Deutschland im Rahmen von Vorträgen über die Situation berichten zu können.

6 Transparenz der Finanzen

Die Indienhilfe finanziert ihre Arbeit durch Spenden von bundesweit etwa 900 Spendern, durch die jährlichen Mitgliedsbeiträge der ca. 250 Mitglieder, durch Zuschüsse von Solidaritätsinitiativen, einigen kirchlichen und weltlichen Institutionen und Firmen. Die Gesamteinnahmen (inkl. Projekte, Bildung, Weltladen, Verlag) betragen knapp 500.000€/Jahr, wobei die Projektunterstützung in Indien den größten Anteil ausmacht. Um zu gewährleisten, dass die Spendengelder effizient und effektiv sowie gemäß dem Spenderwillen verwendet werden, hat die Indienhilfe verschiedene Maßnahmen zur Erhöhung der Transparenz eingeführt, die ständig weiterentwickelt werden.

Die Buchhaltung der Indienhilfe ist differenziert aufgebaut: die vier ideellen Arbeitsbereiche (Projekte in Indien, Bildung und Partnerschaft, Freundeskreis Chatra, Vereinsarbeit) verfügen über streng getrennte Bankkonten, der Weltladen und der Verlag Durga Press werden als wirtschaftliche Geschäftsbetriebe mit je separaten Konten geführt. Dieser Aufbau macht zwar die Darstellung in der Öffentlichkeit komplizierter, aber ermöglicht die gezielte Zuordnung der Spenden sowie einen kontinuierlichen Überblick über den aktuellen Stand der einzelnen Bereiche. Zwei fachlich kompetente interne Revisoren sowie ein unabhängiger Wirtschaftsprüfer überprüfen jährlich die Buchhaltung der Indienhilfe auf Korrektheit und Transparenz nach innen und außen sowie auf die korrekte Umsetzung der Entscheidungen und deren Dokumentation. Ebenso wird jedes Jahr ein ausführlicher Bericht über Finanzen und Strukturen an das Deutsche Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI) Berlin zur Verlängerung des Spendensiegels geschickt, das der Indienhilfe seit 13 Jahren verliehen wird.

Auch bei den Projekten in Indien achtet die Indienhilfe auf größtmögliche Transparenz. Die bewilligten Projektsummen werden in mehreren Raten in indischen Rupien per Banküberweisung auf das indische Konto der Partnerorganisationen überwiesen, das dem „Foreign Contribution Regulation Act (FCRA)“ unterliegt. Über alle aus dem Ausland eingehenden Mittel und deren ordnungsgemäße Verwendung müssen die Partnerorganisationen dem indischen Innenministerium halbjährlich Bericht erstatten. Um die Bankgebühren gering zu halten, werden je nach Projektumfang 2 bis 3 Raten angestrebt, doch hängt dies von der Liquidität und den Spendeneingängen ab. Den vollständigen Empfang des Geldes bestätigen die Partner mit einer Quittung ihrer Organisation sowie der Kopie des Kontoauszugs, die sie per Post an die Geschäftsstelle in Herrsching schicken. Kopien der FCRA-Registrierung und der Anerkennung der Gemeinnützigkeit des Partners durch die indischen Behörden müssen der Indienhilfe vor Beginn der Zusammenarbeit vorgelegt und in regelmäßigen Abständen erneut nachgewiesen werden.

Die Ausgaben im Laufe des Projektjahrs und die jeweiligen Bestände weisen die Partner vierteljährlich in ihren Abrechnungen nach, die sich am Kosten- und Finanzierungsplan orientieren. Für jeden Kostenpunkt ist seit dem Finanzjahr 2009/10 ein „condensed

voucher“ zu führen, in dem alle Belege samt Belegnummer und Details zur Ausgabe aufgelistet sind. Zusätzlich muss jeder Beleg mit einem Stempel „project supported by Indienhilfe e. V. Herrsching, Germany“ versehen werden. Damit können die Belege eindeutig zugeordnet werden und die Möglichkeit der Doppelfinanzierung, d. h. Abrechnung der gleichen Belege bei mehreren Geldgebern, wird weitestgehend ausgeschlossen. Ebenfalls 2009/10 wurde festgelegt, dass Gehälter, auch geringe, nicht länger in bar ausgezahlt werden dürfen, sondern den Mitarbeitern jetzt als Verrechnungsscheck übergeben werden, den sie auf ihrem oft erst zu diesem Zweck neu eingerichteten Konto gutschreiben lassen können. Damit wird möglichen Abzügen durch die Organisation vorgebeugt, die im besten Fall der Erhöhung des eigenen Spendenanteils dienen. Die korrekte finanzielle Abwicklung und den effizienten Einsatz der Gelder kontrollieren die indischen Mitarbeiter der Indienhilfe bei ihren Projektbesuchen, bei denen sie die Belege auf ihre Korrektheit und Schlüssigkeit in Zusammenhang mit der Projektdurchführung stichprobenartig durchgehen und prüfen, ob die eingesetzten Mittel im Verhältnis zur erreichten Wirkung in den Dörfern angemessen sind.

Die Jahresendabrechnungen werden von vereidigten indischen Wirtschaftsprüfern überprüft und testiert. Bis 2009 hatte die Indienhilfe einen eigenen Wirtschaftsprüfer in ihrem Büro in Indien eingestellt, der für die finanzielle Kontrolle der Projekte zuständig war. Nach dessen Kündigung hat die Indienhilfe keinen neuen eingestellt, sondern arbeitet nun mit externen indischen Wirtschaftsprüfern („Chartered Accountants“) zusammen. Geplant ist der Aufbau eines Pools an Wirtschaftsprüfern, die die Indienhilfe auf Rotationsbasis beauftragt, die Kassenführung und Abrechnungen der von der Indienhilfe unterstützten Projekte zu überprüfen. Gleichzeitig sind die Partnerorganisationen per Gesetz verpflichtet, ihre gesamte Buchhaltung von einem von ihrer Mitgliederversammlung bestellten „Chartered Accountant“ prüfen zu lassen. Diese testierte Bilanz, die die gesamte finanzielle Situation des Partners widerspiegelt, ist der Indienhilfe ebenfalls vollständig vorzulegen und wird von den Finanzfachkräften im indischen Büro sowie in der Geschäftsstelle in Herrsching ausgewertet.

Bei größeren Anschaffungen und Gebäuden legt die Indienhilfe besonderen Wert auf ein angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis. Daher sind die Partner angehalten, bei Anschaffungen mindestens drei Angebote unterschiedlicher Anbieter vorzulegen. Bei Gebäuden ist eine öffentliche Ausschreibung erforderlich, bei der neben dem Preis Sozial- und Umweltstandards eine entscheidende Rolle spielen. Wesentliches Entscheidungskriterium bei Baumaßnahmen ist beispielsweise die vertragliche Verpflichtung, jegliche Form von Kinderarbeit sowie die Verwendung umweltschädlicher Baustoffe (z. B. Asbest) auszuschließen.

7 Fazit

Doch die Indienhilfe gibt sich nicht zufrieden mit den bisher eingeführten Maßnahmen zu Qualitätssicherung und Transparenz, sondern versucht, diese stets weiter zu verbessern – ohne jedoch den Verwaltungsaufwand ins Unermessliche zu treiben. Für die Zukunft ist angestrebt, dass alle Partner bei der indischen „Credibility Alliance“ akkreditiert sind. Dies ist ein Zusammenschluss indischer Nichtregierungsorganisationen, der

sich seit 2004 darum bemüht, Rechenschaftspflicht und Transparenz sowie verantwortungsbewusste Führung („good governance“) in indischen Organisationen zu stärken. Die teilnehmenden Organisationen verpflichten sich zur Einhaltung bestimmter Mindeststandards sowie zur gegenseitigen Kontrolle und Überwachung durch sog. „peer reviews“, bei denen sich die Mitglieder gegenseitig überprüfen. Bisher ist ein Indienhilfe-Partner Mitglied der „Credibility Alliance“, die ihre Arbeit beim Indienhilfe-Partnertreffen Ende 2008 vorgestellt hat, doch auch die anderen Partner sollen im Lauf der nächsten Jahre zur Teilnahme ermutigt werden.

Neben den hohen Anforderungen an Transparenz und Qualität in der Projektzusammenarbeit gehört der sparsame Umgang mit den Spendengeldern zu den Maximen der Indienhilfe. Ausgaben für Bürobedarf, Computer, Einrichtungsgegenstände etc. in den Räumen der Indienhilfe in Herrsching werden so gering wie möglich gehalten und fast vollständig über Sachspenden organisiert – was neben der finanziellen Entlastung durch das Recycling auch zu einer geringeren ökologischen Belastung führt. So wird das selbst gesetzte Limit von 15% für Verwaltung und Öffentlichkeitsarbeit nie vollständig ausgeschöpft – 2009 lag der Anteil aller Arbeitsbereiche bei 8,4%, was Ausgaben in Höhe von ca. 32.500€ (bei einem Gesamtumsatz von ca. 390.000€ im ideellen Bereich 2009) entspricht. Lediglich im Bereich der Projekte in Indien werden die 15% vollständig ausgeschöpft, um die oben dargestellte Qualität und Transparenz in der Projektarbeit zu gewährleisten und um sicherzustellen, dass die Spendengelder vor Ort sinnvoll und effizient eingesetzt werden.

Im Endeffekt muss sich jeder Spender selbst ein Urteil über die Organisation bilden, der er sein Geld anvertrauen möchte, und er sollte nicht davor zurückscheuen, sich bei der Organisation genau über Mittelverwendung, Verwaltungskosten etc. zu informieren.

Literatur

Indienhilfe e. V. Herrsching. Jahresabschluss 2009 (unveröffentlicht).

Sabine Dlugosch, geb. 1976; Studium der Ethnologie, Indologie und Soziologie an der Ludwig-Maximilian-Universität München; 2002 erste Indienreise, seit 2004 regelmäßige berufliche Indienreisen; seit 2004 Projekt- und entwicklungspolitische Bildungsreferentin sowie (seit 2007) Vorstandsassistentin bei Indienhilfe e. V. Herrsching; Betreuung und Bearbeitung von ca. 20 Entwicklungsprojekten mit derzeit neun indischen Partnerorganisationen in Westbengalen und Orissa zur Verbesserung der Lebensbedingungen von Kindern; Referententätigkeit zu Indien- und Eine-Welt-Themen; Beratung von Lehrkräften und Multiplikatoren zu Themen des Globalen Lernens; 2006–2008 Koordination des Projekts „Schulbrücken nach Indien“ zur Begleitung deutsch-indischer Schulpartnerschaften (in Zusammenarbeit mit der Karl Kübel Stiftung Bensheim); Spendenwerbung und Öffentlichkeitsarbeit.