



**DR. FRAUKE FISCHER**

## **POTENZIAL DER EVALUIERUNG VON NATURSCHUTZARBEIT**

Projekt- und Qualitätsmanagement als Mittel der Kommunikation mit Unternehmen



DR. FRAUKE FISCHER

# POTENZIAL DER EVALUIERUNG VON NATURSCHUTZARBEIT

Projekt- und Qualitätsmanagement als Mittel der Kommunikation mit Unternehmen

Dr. Frauke Fischer

Business & Biodiversity Project, Zoologie III, Biozentrum, Am Hubland, 97074 Würzburg

E-Mail: [fischer@biozentrum.uni-wuerzburg.de](mailto:fischer@biozentrum.uni-wuerzburg.de)

XING: [www.xing.com/profile/Frauke\\_Fischer8](http://www.xing.com/profile/Frauke_Fischer8)

Tel. 0931 318 4365

Bildnachweis:

Die verwendeten Grafiken und Schaubilder sind Eigentum der Autoren, mit Ausnahme von: *in balance* - *euro and earth* © braverabbit und *green waves* © B. Lázaro - Fotolia.com



# INHALTSVERZEICHNIS

---

## TEIL I HINTERGRUND UND AUSGANGSLAGE 6

- 1 Warum diese Studie? 6
- 2 Methodik der Studie 7
- 3 Stand der Forschung und Praxis 8

---

## TEIL II STATUS QUO IM DEUTSCHEN NATURSCHUTZ 9

- 1 Informationsverfügbarkeit deutscher NGOs im Internet 9
  - » Einleitung 9
  - » Methodik 9
  - » Ergebnisse 11
  - » Verbesserungsvorschläge für den Internetauftritt von Naturschutzorganisationen 12
- 2 Telefonbefragung deutscher NGOs 15
  - » Projektplanung 16
  - » Dokumentation 29
  - » Informationsverfügbarkeit 39
  - » Projektbewertung 46
  - » Qualitätsmanagement: NGO Einschätzung und Bewertung 52
- 3 Analyse 70
  - » Problemlage 70
  - » Lösungsansätze 71

---

## TEIL III PROJEKTMANAGEMENT 75

- 1 Projektmanagement in Unternehmen 75
- 2 Internationale Vorreiter im Naturschutz (Conservation Action Planning) 76
  - » Phase 1: Projekt-Definition 77
  - » Phase 2: Projekt-Entwicklung 78
  - » Phase 3: Durchführung der Maßnahmen und Strategien 78
  - » Phase 4: Erfahrungen und Ergebnisse für zukünftige Aktionen nutzen 79
- 3 Projektmanagementansätze in Deutschland: Der BUND als Beispiel 79

---

## **TEIL IV UNTERNEHMERISCHES ENGAGEMENT UND EVALUIERUNG IM NATURSCHUTZ 80**

- 1 Zusammenhang von Unternehmen und Naturschutz 80
  - » Arbeitshypothese 81
  - » Ergebnisse 81
- 2 Potenzial und Ausblick 84

---

## **TEIL V ZUSAMMENFASSUNG 85**

- 1 Leitfaden zum Projektmanagement 85
- 2 Ausblick und nächste Schritte 85

---

## **TEIL VI ANHÄNGE 88**

- 1 Zitierte Literatur 88
- 2 Hintergrundliteratur (Auswahl) 88
- 3 Zitierte Internetseiten (chronologische nach ihrem Auftauchen im Text) 90
- 4 Einbezogene Jahresberichte und Jahresbilanzen von Umweltorganisationen 91
- 5 Ergänzend berücksichtigte Unterlagen von Umweltorganisationen 92

# TEIL I

## HINTERGRUND UND AUSGANGSLAGE

### **1 WARUM DIESE STUDIE?**

Naturschutzprojekte müssen bislang keine strategische Planung aufweisen. Sie müssen nicht in umfassende Konzepte eingebunden sein (um etwa Synergieeffekte zu nutzen), oder auch nur belegen, dass sie im Hinblick auf den Erhalt biologischer Vielfalt, den Ökosystem- oder Artenschutz sinnvoll sind. Ziele müssen im Vorfeld nicht klar definiert werden, Methoden nicht dargestellt bzw. auf ihren Sinn zur Erreichung eines etwaigen Schutzziels hin überprüft werden. Es gibt keine Verpflichtung, mögliche Ergebnisse einer kritischen Kontrolle auszusetzen bzw. unabhängig überprüfen zu lassen. Die Nachhaltigkeit von Schutzmaßnahmen unterliegt keiner externen Evaluation und wird daher oft einfach – ungeprüft – als gegeben angenommen.

Die alles klingt scharf und wirft potenziell ein schlechtes Licht auf die Arbeit von Naturschutzorganisationen.

Auf der anderen Seite sind Naturschutzprojekte dieser Träger aber auch Garanten für den effizienten Schutz bedrohter Arten und Lebensräume, machen diese Organisationen auf Missstände aufmerksam, beeinflussen Politik zum Wohle unsere belebten Umgebung, sensibilisieren die Bevölkerung für einen schonenden und nachhaltigen Umgang mit der Natur und sind so wesentliche Treiber des Schutzes biologischer Vielfalt. Darüber hinaus weisen viele Organisationen ein großes Maß an Fachkompetenz sowohl im Hinblick auf die Ökologie bedrohter Arten und Systeme als auch bei der Umsetzung von Schutzprojekten auf.

Dabei haben häufig besonders effiziente und kleine Organisationen das Problem, dass sie nur über sehr begrenzte Mittel verfügen, potenzielle Geldgeber auf sich aufmerksam zu machen. Sie haben häufig eine große Expertise aber es fehlt ihnen der Zugang

zu Medien, Politik und Gesellschaft. Hieraus ergibt sich dann wieder ein geringeres Potenzial bei der Einwerbung von Mitteln oder Einflussnahme auf Biologische Vielfalt schädigende Maßnahmen und Prozesse.

Naturschutz leidet aber auf allen Ebenen, vom lokalen Einzelvorhaben bis zum internationalen Großprojekt, unter einem Mangel an Finanzmitteln nicht selten gepaart mit einem auf dem Zufallsprinzip basierenden Allokation dieser Gelder.

Für Geldgeber ist es oft nicht möglich, gute von weniger sinnvollen Projekten zu unterscheiden, besonders dann, wenn sie, wie häufig üblich, nicht über das entsprechende Fachwissen verfügen. Eine unabhängiger Expertise, vergleichbar des TÜV für Autos oder eines Siegels, wie von der Stiftung Warentest für technische Produkte oder Finanzprodukte (Finanztest), fehlt im Bereich Naturschutz. Damit können potenzielle Geldgeber ihre Mittel entweder auf Treu und Glauben vergeben, bzw. Spenden versagen und stattdessen in Felder ausweichen, die ihnen eine größere Sicherheit bzw. Zielgerichtetheit für den Einsatz von Mitteln plausibel machen.

Um Naturschutz effizient zu gestalten und langfristig zu finanzieren, müssen neue, solvente Partner gewonnen und vor allem auch von der Qualität der Naturschutzarbeit langfristig überzeugt werden. Dies gilt auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene. Als besonders interessante Partner für den Naturschutz bieten sich große Unternehmen an, die ein Engagement in diesem Bereich z.B. im Rahmen ihrer Corporate Social Responsibility (CSR) Strategie leisten könnten. Der Privatsektor wird sich aber nur dann langfristig und in einem größeren Maße als bisher engagieren, wenn der Mehrwert des Einsatzes

für den Naturschutz offenkundig wird, die umgesetzten Maßnahmen von Erfolg gekrönt sind und der effiziente Umgang mit den Mitteln sichergestellt wird. Dazu muss Naturschutzarbeit auch vor solchem fachfremden Publikum durch konkret definierte Ziele, eine klare Methodik und überprüfbare und gut darstellbare Ergebnisse sowie Erfolgskontrollen bestehen. Ein wesentlicher Aspekt ist, Kriterien des Qualitätsmanagements, wie sie in Unternehmen durchgehend angewandt werden, im Naturschutz einzuführen und umzusetzen.

Vor dem Hintergrund der massiven Bedrohung biologischer Vielfalt, muss für diese

Probleme möglichst schnell und umfassend nach Lösungsmöglichkeiten gesucht werden, um Naturschutzarbeit und -finanzierung nachhaltig und erfolgreich zu machen.

Die vorliegende Studie sollte hierzu einen Beitrag leisten, indem sie Probleme aufzeigt und Lösungswege skizziert. Sie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, soll aber Anregungen zur Diskussion geben und Anreiz sein, über die Qualität von Naturschutzarbeit nachzudenken. Das Thema der sinnvollen Allokation von Mitteln in größerer (globaler) Dimension, wie sie etwa die IUCN (2010) aufgreift, haben wir nicht berücksichtigt.

## 2 METHODIK DER STUDIE

Für die Beurteilung des Status Quo im deutschen Naturschutz wurde zunächst eine umfassende Internet- und Literaturstudie der verfügbaren Informationen zur finanziellen Lage, der Mitgliederanzahl, Organisationsstruktur und Planung der Umsetzung von Naturschutzarbeit, sowie die Transparenz der Darstellung der Ergebnisse durchgeführt.

Im Anschluss wurden mit den Repräsentanten des Großteils der im Bereich Naturschutz aktiven NGOs in Deutschland detaillierte Telefoninterviews geführt.

Nach Auswertung der so gewonnenen Daten und Informationen wurde mit diesen NGO-Vertretern durch die Studienleiter und Spezialisten der Foundation of Success ein Workshop zum Thema Projektmanagement durchgeführt.

Basierend auf unseren Recherchen und Analysen wurde zur Einführung eines Standards zum Projektmanagement im deutschen Naturschutz nachfolgend ein Leitfaden erstellt, der von uns bezogen werden kann.

Flankiert wurden alle Arbeitsschritte durch ein umfassendes Literaturstudium, sowie direkte Gespräche mit NGO-Vertretern und anderen Experten.

Im Rahmen der Studie wurden auch zahlreiche Unternehmensvertreter zu ihrer Einstellung zur Förderung von Naturschutzmaßnahmen und der Evaluierung der Arbeit von NGOs in diesem Bereich befragt. Die Anzahl der befragten Unternehmen entsprach dabei in etwa der Stichprobengröße der befragten Naturschutzorganisationen (50 befragte Unternehmen). Die Firmengröße reichte von mittelständischen Unternehmen bis hin zu den größten deutschen Konzernen, die im Aktienindex DAX 30 gelistet sind. Ansprechpartner waren Inhaber, Mitglieder der Geschäftsleitung, Leiter und Mitarbeiter von Umwelt-, Kommunikations- und Marketingabteilungen sowie leitende Mitarbeiter, die direkt im Bereich unternehmerische Verantwortung und CSR (Corporate Social Responsibility) eingesetzt wurden.

Anders als die NGO-Interviews fanden diese Befragungen informell und offen, also ohne die unten dargestellte Strukturierung statt, meist im Rahmen von Veranstaltungen zum Thema Biodiversität und Unternehmen, oder bei direkten Besuchen der Unternehmen vor Ort. Die Ergebnisse dieser Befragungen haben wir zusammengefasst und stellen sie kürzer ohne die bei den NGOs angewandte quantitative Auswertung dar. Dieser Aspekt der Studie soll durch ein Folgeprojekt intensiver bearbeitet werden.

### 3 STAND DER FORSCHUNG UND PRAXIS

Zwar existieren Kontrollmechanismen bei der Vergabe von Mitteln an gemeinnützige und andere Organisationen sowie staatlichen Stellen im Bereich Naturschutz, doch beschränken sich diese in der Regel auf die Überprüfung des buchhalterisch korrekten Einsatzes der Mittel. Eine unabhängige, nachvollziehbare und transparente Überprüfung des biologisch naturschutzfachlichen Erfolgs und damit der Effizienz der durchgeführten Naturschutzmaßnahmen in Hinblick auf das zu erreichende Schutzziel gibt es dagegen bislang nicht. Gleichzeitig stellen Geldgeber hinsichtlich der Verwendung der von ihnen bereitgestellten Mittel administrative und formale Anforderungen an Empfänger, die uneinheitlich sind und oft strengen formalen Kriterien genügen müssen und damit viel Zeit- und Personalressourcen binden, ohne dem Ziel einer transparenten und zielorientierten Umsetzung von Naturschutzmaßnahmen näher zu kommen.

Staatliche Stellen, die Mittel für den Naturschutz bereitstellen werden z.B. vom Bundesrechnungshof überprüft, während Spendenempfänger etwa vom Deutschen Zentralinstitut für Sozial Fragen (DZI) auf ihre Spendentauglichkeit hin beurteilt werden können. Die Begutachtung des DZI schließt selbst bei dieser eingeschränkten Beurteilung nur sehr wenige Naturschutzorganisationen ein. Eine Verpflichtung zur Überprüfung von Seiten des Gesetzgebers besteht in Deutschland nicht.

Aus diesen und anderen Gründen fordern internationale Wissenschaftler seit einiger Zeit, strenge Qualitätsstandards an Naturschutzprojekte anzulegen, wie sie in anderen Bereichen bereits seit langem üblich sind.

Innerhalb Deutschlands gab es erste Ansätze, Standards für den Naturschutz zu entwickeln (Plachter et al. 2002). Meist haben

dieser allerdings sehr detailliert Einzelmaßnahmen und Spezialfälle zum Gegenstand (Bönsel & Runze 2005; Riecken & Schröder 2002) oder beziehen sich im Rahmen der EU Gesetzgebung ausschließlich auf NATURA 2000 Gebiete und die Umsetzung der FFH-Richtlinie (Burkhardt et al. 2004; Natur und Landschaft 1997; Schnitter et al. 2006).

Im Bereich des Schutzgebietsmanagements wird die Frage des Qualitätsmanagements und Effizienz seit längerer Zeit intensiv behandelt und als vorrangig eingestuft. So hat die IUCN umfassende Dokumentationen zu diesem Themenkomplex publiziert, unter denen auch Best-Practice-Guides zu finden sind ([http://www.iucn.org/about/union/commissions/wcpa/wcpa\\_puball/wcpa\\_pubsubject/wvcpa\\_effectivenesspub/](http://www.iucn.org/about/union/commissions/wcpa/wcpa_puball/wcpa_pubsubject/wvcpa_effectivenesspub/)).

Die Organisationen Foundation of Success (<http://fosonline.org/>) und Conservation Measure Partnership (<http://www.conservationmeasures.org/CMP/>) beschäftigen sich mit der behandelten Problematik. Auf europäischer Ebene verfolgt das EuMon Projekt die Vereinheitlichung von Standards und Monitoringtechniken in NATURA 2000 Gebieten (<http://eumon.ckff.si/>). Auf nationaler Ebene bewertet die Organisation EUROPARC die Themen Forschung und Monitoring in Nationalparks als die wichtigsten neuen Aufgaben für deutsche Nationalparke.

Darüber hinaus arbeitet der Arbeitskreis „Standards im Naturschutz“ des Bundesverbands Beruflicher Naturschutz an nationalen Empfehlungen und Methodenkatalogen zu einzelnen Taxa und Lebensräumen in Deutschland.

Was bis heute fehlt sind einheitliche, einfache und nachvollziehbare Standards mit dem Ziel der Steigerung der Qualität von Naturschutz.

## TEIL II

# STATUS QUO IM DEUTSCHEN NATURSCHUTZ

## 1 INFORMATIONSVERFÜGBARKEIT DEUTSCHER NGOs IM INTERNET

### EINLEITUNG

Private Spender aber auch Unternehmen, die sich finanziell engagieren, sind zunehmend daran interessiert zu erfahren, wohin die gespendeten Mittel fließen. Wird dieses Anliegen ernst genommen, ist für die Spendenentscheidung ein Rechenschaftsbericht, in dem Einnahmen und Ausgaben einer Spendenorganisation nachvollziehbar dargestellt werden wichtiger, als ein bekannter Name, eine Tradition oder eine aufwändige Werbekampagne. Zu diesem Schluss kommt eine aktuelle Studie der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft Price Waterhouse Coopers (PWC), die jährlich einen Transparenzpreis an deutsche Spendenorganisationen verleiht ([Internetseite zur Studie](#)<sup>1</sup>). Umso aktueller ist dieses Thema nach dem Spendenskandal der Kinderhilfsorganisation UNICEF ([Zeitungsartikel zu diesem Thema](#)<sup>2</sup>) im Jahr 2008, der aufgrund von Managementfehlern und Unregelmäßigkeiten in der Verwendung von Spendengeldern das DZI-Spendensiegel entzogen wurde.

Durch das zunehmende Interesse von Verbraucherschützern an Umweltthemen, eingebettet in die Werbung großer Unternehmen, ist zu erwarten, dass etwa Verbraucherzentralen in Zukunft Naturschutzprojekte vermehrt einer kritischen Betrachtung unterziehen werden.

Informationen sind für die Spendenentscheidung der Spender wichtiger als Werbung, so die oben zitierte PWC-Studie. Mit ca. 41 Millionen Nutzern in Deutschland ist das Internet heute die zentrale Informationsplattform ([ARD/ZDF Online Studie 2007](#)<sup>3</sup>). Wir haben daher zunächst recherchiert, welche Daten von Naturschutzorganisationen im Internet verfügbar sind. Dabei haben wir analysiert, inwieweit diese Organisationen im Internet

Transparenz zeigen und die Öffentlichkeit über ihre internen Strukturen und die Verwendung ihrer Mittel informieren. Es wurden folgende ganz grundlegende Punkte geklärt:

- » Sind Basisinformationen über die Struktur und die Mittelverwendung (z.B. Mitgliederzahlen, Jahresberichte und -bilanzen) der einzelnen Organisationen für Interessenten verfügbar?
- » Welcher Aufwand muss betrieben werden, um an diese Informationen zu kommen? Sind sie z.B. direkt auf einer übersichtlichen Homepage verfügbar oder müssen sie über E-Mail oder den Postweg angefordert werden?

### METHODIK

Zunächst wurde eine umfassende Sammlung der Kontaktdaten deutscher Naturschutzorganisationen angelegt. Um detaillierte Informationen über die einzelnen Naturschutzorganisationen zu erhalten, wurde im Folgenden auf den jeweiligen Internetseiten nach Jahresberichten (Referenzjahr 2007) gesucht. Vorhandene Berichte wurden archiviert. Anschließend wurden die Organisationen, bei denen im Internet kein Jahresbericht verfügbar war, über E-Mail kontaktiert. In einem neutralen Anschreiben wurde formuliert, dass Interesse an der Organisation bestünde und zur weiteren Information um die Zusendung des Jahresberichts gebeten würde. Die Mails wurden am 08.11.2008 versendet. In der vorliegenden Studie wurden Antworten und Unterlagen berücksichtigt, die bis zum 30.11.2008 eingegangen waren.

Die Internetseiten und (falls verfügbar) die Jahresberichte der Organisationen wurden dann nach Kriterien untersucht, die im

Folgenden als "Basisinformationen" bezeichnet werden. Diese Informationen sind grundlegend, um sich ein Bild von der Größe und die Arbeitsweise einer Organisation machen zu können.

Als Basisinformationen in unserem Sinne gelten folgende Aspekte und Fragen:

- » **Vorhandensein einer Jahresbilanz**
- » **Bei Vereinen:** Mitgliedszahlen und Gesamtjahreseinnahmen  
**Bei Verbänden:** Anzahl der Mitgliedsvereine oder -verbände  
**Bei Stiftungen:** Eigenkapital und Höhe der gezahlten Förderungen pro Jahr
- » **Vorhandensein eines Spendensiegels**
- » **Kommen Standards in Form von Evaluierungsinstrumenten oder Erfolgskontrollen zur Anwendung?**
- » **Sind Projektberichte so verfasst, dass das Ziel der Aktion klar wird?**  
"Das wollen wir mit unserem Projekt erreichen"
- » **Sind Projektberichte so verfasst, dass man über Erfolg oder Misserfolg einer Aktion informiert wird?**  
"Es wurde dieses gemacht und dadurch ist das passiert"

Des Weiteren sollte geklärt werden, welcher Aufwand betrieben werden muss, um an die gewünschten Informationen zu kommen. Hierzu sollten folgende Fragen beantwortet werden:

- » **Gibt es einen aktuellen Jahresbericht und wie erhalte ich diesen? Ist er auf der Homepage verfügbar, oder bekomme ich ihn per E-Mail oder kostenlos per Post zugesandt?**
- » **Wie ist die Homepage gestaltet? Sind Informationen und Jahresberichte leicht zu finden oder muss erst lange gesucht werden?**
- » **Sind die Basisinformationen über die Internetseite oder den Jahresbericht verfügbar? Welche fehlen?**

## ERGEBNISSE

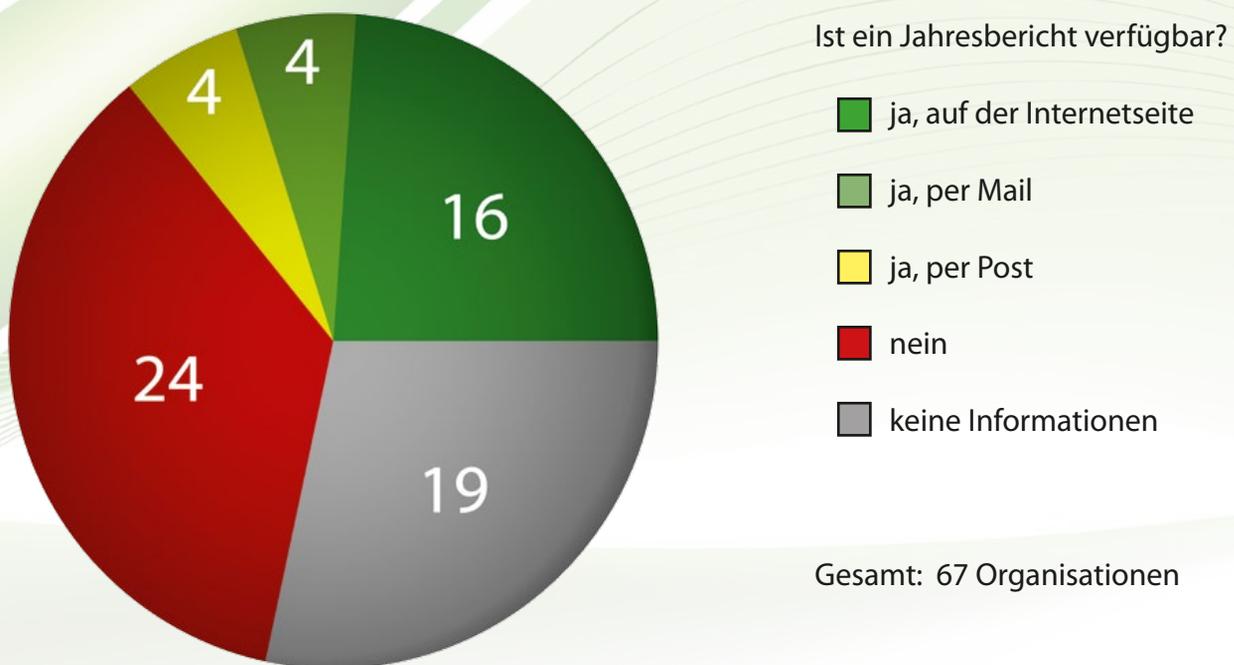
Insgesamt wurden 67 Naturschutz- und Umweltorganisationen in die Studie mit einbezogen. Dazu gehörten 38 eingetragene Vereine, 25 Stiftungen, drei Verbände und eine Arbeitsgemeinschaft. Insgesamt 66 davon verfügten über eine Homepage.

### VERFÜGBARKEIT EINES AKTUELLEN JAHRESBERICHTS VON 2007

Von 67 Organisationen gaben 24 (36%) an, keinen Jahresbericht zu veröffentlichen. Meist wurde auf Newsletter, Magazine oder Jahresversammlungen verwiesen, in denen

Mitglieder aktuelle Entwicklungen und teilweise auch Bilanzen verfolgen könnten. Von 19 Organisationen liegen keine Informationen über die Existenz eines Jahresberichtes vor. Diese Organisationen stellten keinen Bericht auf der Homepage zur Verfügung und beantworteten auch die Kontaktmail nicht.

Insgesamt verfügen 24 (36%) der untersuchten Organisationen über einen Jahresbericht. Ein Großteil davon konnte auf der jeweiligen Internetseite der Organisation heruntergeladen werden, andere wurden auf Anfrage per Mail oder per Post zugeschickt (Abb. 1).



**Abb. 1** Verfügbarkeit aktueller Jahresberichte. Von 24 der 67 Organisationen konnte ein Jahresbericht organisiert werden (absolute Häufigkeiten).

## VERFÜGBARKEIT AKTUELLER BILANZEN

Auf den Internetseiten und in den Jahresberichten wurde überprüft, ob ein Rechenschaftsbericht, in dem Einnahmen und Ausgaben einer Spendenorganisation nachvollziehbar dargestellt werden, verfügbar ist. In 23 von 67 Fällen lag eine detaillierte Bilanz vor, die auch von Nichtmitgliedern eingesehen werden konnte. Ein Beispiel für eine ausführliche und gleichzeitig übersichtliche Jahresbilanz bietet die ZGF (Zoologische Gesellschaft Frankfurt).

Demgegenüber stehen 44 Organisationen, die keinen öffentlichen Rechenschaftsbericht mit Informationen über Einnahmen und Ausgaben bereitstellen. In zwei Jahresberichten wurde zwar für die einzelnen Projekte vermerkt, wie viele Gelder ausgezahlt wurden, eine komplette Jahresbilanz, die auch die Einnahmen berücksichtigt, konnte jedoch

nicht eingesehen werden. In einem Fall lag eine Kurzversion der Bilanzen in Form eines Diagramms im Internet vor, das jedoch so stark komprimiert war, dass die Zahlen nicht mehr lesbar waren. Mehrere Organisationen gaben an, die Jahresbilanz lediglich in den Mitgliederversammlungen vorzustellen.

## VERFÜGBARKEIT WEITERER BASISINFORMATIONEN

Mitgliederzahlen sind ein Maß, um Interessenten die Größe einer Organisation abschätzen lassen zu können. Diese grundlegende Information war in 18 von 67 Fällen verfügbar (29%).

In Projektberichten waren zentrale Informationen, wie Ziele oder Erfolge der durchgeführten Maßnahmen, oft entweder nicht verfügbar oder in sehr langen, unübersichtlichen Texten versteckt.

## VERBESSERUNGSVORSCHLÄGE FÜR DEN INTERNETAUFTRITT VON NATURSCHUTZORGANISATIONEN

Die Studie von PWC zeigt: Informationsverfügbarkeit ist ein zentraler Faktor bei der Spendenentscheidung. Deshalb sollten grundlegende Informationen über Spendenorganisationen problemlos und vollständig zur Verfügung gestellt werden.

Die Art der Verfügbarkeit von Informationen für den potentiellen Geldgeber wird jedoch bei Beurteilungen von Spendenorganisationen - wie durch das DZI-Siegel und den PWC-Transparenzpreis - in Deutschland nicht bewertet. Zwar wurde die Transparenz von Spendenorganisationen beurteilt, jedoch nicht berücksichtigt, inwieweit die dabei bewerteten Unterlagen über Mittelverwendung und Strukturen den interessierten, potentiellen Spendern überhaupt verfügbar gemacht wurden. Ein Beispiel für Standards in denen zumindest in kleinerem Rahmen die Art der Verfügbarkeit von Informationen für die Öffentlichkeit verankert ist, sind die „Standards of Charity Accountability“<sup>4</sup> der nordamerikanischen Beratungsfirma BBB (Better Business Bureau).

**FAZIT:** *Das Vertrauen von Geldgebern in Spendenorganisationen kann durch eine einfachere und vollständigere Informationsverfügbarkeit erhöht werden. Den Aspekt der Informationsverfügbarkeit sollten Standards daher mit einbeziehen.*

## GESTALTUNG DER INTERNETSEITE

Durch seine hohe Nutzungsrate ist das Internet heute als Informationsplattform von großer Bedeutung und für Spendenorganisationen eine einfache und effektive Art, sich einer großen Zahl möglicher Geldgeber zu präsentieren. Darüber hinaus können Informationen direkt zum Herunterladen angeboten und leicht aktualisiert werden. Dies ist sowohl für den Interessenten als auch für die Organisationen eine sehr viel günstigere, umweltschonendere und schnellere Variante als das Verschicken von Informationsbroschüren per Post.

Die hier vorliegende Internetrecherche hat gezeigt, dass die Möglichkeiten des Internets von den meisten Organisationen nur unzureichend genutzt werden. Wichtige Informationen sind dort entweder gar nicht zu finden oder häufig in sehr langen, ungegliederten Texten versteckt. Dabei kann eine sehr gut strukturierte, übersichtliche und optisch ansprechende Internetseite sicherlich viele Menschen und Unternehmen zu einer Spende bewegen.

**FAZIT:** *Internetseiten von Naturschutzorganisationen sollten eine vergleichbare und übersichtliche Strukturierung aufweisen.*

Wir schlagen folgenden Aufbau vor:

- » **Profilsseite:** Für einen Überblick über die Organisation ist eine Rubrik auf der Internetseite mit dem Namen "Wir über uns" oder "Profil" sehr gut, in der übersichtlich die wichtigsten Eckdaten (siehe "Basisinformationen") der Organisation dargestellt werden - optimaler Weise in tabellarischer Form. Zur besseren Vergleichbarkeit unter den verschiedenen Organisationen sollte diese Rubrik auf allen Internetseiten gleich benannt werden. Eine gute Profilsseite ist zum Beispiel unter "Wir über uns" auf der Internetseite der Gregor Louisoder Stiftung<sup>5</sup> zu finden oder auch bei der NRW-Stiftung (<http://www.nrw-stiftung.de/wir-ueber-uns/stiftung.php>).
  - » **Kontaktseite:** Rubrik "Kontakt" mit Postanschrift, Telefonnummer und E-Mailadresse der Organisation
  - » **Jahresberichte:** Entweder direkt auf dieser Seite oder in einer eigenen Rubrik "Jahresbericht" sollte ein aktueller Jahresbericht und eine aktuelle Jahresbilanz herunter zu laden sein. Ein Beispiel für eine übersichtliche und sehr informative Seite zum Herunterladen von Jahresberichten gibt es auf der Internetseite vom NABU<sup>6</sup>.
  - » **Projektberichte:** Ein Großteil der im Internet zu findenden Projektberichte ist sehr lang und unübersichtlich. Oft enthalten die Berichte nur Beschreibungen davon, was getan wurde ("Das ist die Ausgangssituation und wir haben jenes gemacht"), es wird jedoch nicht erläutert, welches konkrete Ziel verfolgt wurde ("Wir haben dieses getan, um jenes zu erreichen"), bzw. was erreicht wurde ("Wir haben dieses getan und jenes ist dadurch passiert"). Ein guter Bericht in dem auch Ziele und Erfolge formuliert werden ist zum Beispiel der Sachbericht des Rebhuhnprojekts der Biologischen Schutzgemeinschaft Göttingen. Anhang 5.
- » Möglichst kurze, präzise verfasste Projektberichte sind übersichtlich und anschaulich. Ziele und Erfolge sollten klar formuliert und Abschnitte mit Überschriften versehen sein, die jeweils die einzelnen Schritte der Projektplanung und -umsetzung verdeutlichen. Zentrale Projektdaten wie Laufzeit, Kosten und Finanzierung sollten in jedem Projektbericht tabellarisch dargestellt werden (siehe NABU Ergebnisbericht Rhein. Anhang 5). Zur besseren Übersicht sollte unter der Rubrik „Projekte“ folgende Einteilung vorgenommen werden:
    1. **Abgeschlossene Projekte:** In einzelnen Projektberichten werden hier die ursprünglichen Ziele, sowie Erfolge und Misserfolge dargestellt, die bei bereits abgeschlossenen Projekten erzielt werden konnten. Erfolge oder Misserfolge sollten anhand von konkreten Zahlen und/oder Dokumenten, wie zum Beispiel Fotos dargestellt werden. Ein Beispiel für einen sehr gut strukturierten Ergebnisbericht bietet die Broschüre von der Internationalen Kommission zum Schutz des Rheins (IKSR, 2003): "Stromaufwärts - Bilanz Aktionsprogramm Rhein" (Anhang 5), wobei Projektberichte im Internet sehr viel kürzer sein sollten.
    2. **Laufende Projekte:** Hier werden Ziele sowie bisherige Erfolge oder Misserfolge des jeweiligen Projekts klar dargestellt. Dabei sollte beides anhand von konkreten Zahlen und/oder Dokumenten, darunter auch Fotos, dargestellt werden.
    3. **Zukünftige Projekte:** Die Ziele geplanter Projekte sollten an dieser Stelle mit konkreten Daten und Zahlen formuliert werden. Je nachdem wie weit die Planung voran geschritten ist, sollte möglichst genau formuliert werden, durch welche Maßnahmen die Ziele erreicht werden sollen.

---

## VERFÜGBARKEIT VON AKTUELLEN JAHRESBERICHTEN UND -BILANZEN

Nach Ansicht der ZEWO-Stiftung (<http://www.zewo.ch/label/online.html>), die in der Schweiz ein Spendensiegel verleiht, gewinnt ein aussagekräftiger Jahresbericht mit transparenter finanzieller Berichterstattung die Spendenden und sichert somit die Mittelbeschaffung (Bericht: Transparent Informieren, 2004). Des Weiteren wird in diesem Bericht empfohlen: „Der Jahresbericht mit integriertem Leistungsbericht und die Jahresrechnung sollen sowohl auf Papier als auch in elektronischer Form auf der Website zur Verfügung stehen. Die Spenderinnen und Spender haben so jederzeit die Möglichkeit, sich anhand des Jahresberichts zu informieren.“

**FAZIT:** *Menschen, die gespendet haben sollten auf jeden Fall wissen, was mit ihrem Geld passiert. Außerdem sollte sich jeder der spenden möchte problemlos und detailliert über die jeweilige Organisation informieren können. Das Internet bietet eine sehr gute Möglichkeit für Spender und Interessierte, sich Informationen und Jahresberichte anonym und ohne großen Aufwand herunterzuladen.*

Von den in dieser Studie untersuchten Umwelt- und Naturschutzorganisationen gaben 24 einen Jahresbericht heraus, davon boten sechzehn diesen auch zum Herunterladen auf ihrer Homepage an.

Bei vielen der Organisationen, die keinen Jahresbericht herausgaben, wurde auf Newsletter oder Magazine verwiesen, die Mitglieder vierteljährlich bis monatlich erhalten. Zum Teil stellten diese Broschüren keine Kompensation für einen fehlenden Jahresbericht dar, da Bilanzen oder genauere Informationen über Projekte fehlten.

In anderen Fällen wurden Mitglieder über diese Magazine jedoch sehr detailliert über Erfolge, Misserfolge, Ziele und Finanzen informiert. Der kleine Verein EuroNerz e.V. (<http://www.euronerz.de/public/show.php>) bringt zum Beispiel für seine Mitglieder in regelmäßigen Abständen die Zeitschrift "Nerznews" heraus,

die er auf Anfrage auch an Nichtmitglieder kostenlos per Post versendet. In der ersten Ausgabe im Jahr werden hier sehr genau die Finanzen, Mitgliederzahlen und Projekte des vergangenen Jahres dargelegt, während in den folgenden Ausgaben über den Fortschritt laufender Projekte berichtet wird. Mit nur geringem Aufwand könnten diese Berichte zu einem guten, vollständigen Jahresbericht zusammengefügt werden. Stünde dieser auf der Internetseite zum Herunterladen zur Verfügung, könnten sich potentielle Spender ohne großen Aufwand über den Verein informieren. Gleichzeitig würden finanzielle Ressourcen für den Druck und den Versand der Broschüren gespart werden.

---

## INHALTE VON JAHRESBERICHTEN

Jahresberichte sollten auf jeden Fall beinhalten:

- » Aktuelle Mitgliederzahlen und weitere Eckdaten der Organisation
- » Berichte über Projekte die im Jahr abgeschlossen wurden, die noch laufen oder die aktuell in Planung sind
- » Sofern nicht gesondert veröffentlicht: Verwaltung und Finanzen mit einem Rechenschaftsbericht, der Ein- und Ausgaben detailliert auflistet (siehe unten)
- » Organigramm mit Ansprechpartnern, Mitarbeitern und Partnern

---

## INHALTE VON JAHRESBILANZEN

Finanzielle Rechenschaftsberichte sollten auf jeden Fall beinhalten:

- » Vollständige Einkünfte des Geschäftsjahres
- » Ausgaben für Projektförderungen, Einwerbung von Mitteln und Verwaltung
- » Das Netto-Aktivvermögen

## 2 TELEFONBEFRAGUNG DEUTSCHER NGOs

### METHODIK

Für die detaillierte Analyse des Projektmanagements von Naturschutzorganisationen in Deutschland wurde eine umfassende Telefonbefragung durchgeführt. Insgesamt wurden 67 Organisationen für die Befragung in Betracht gezogen. Zehn davon wurden jedoch letztendlich nicht interviewt, da sie strukturell nicht zur Zielgruppe passten (z.B. weil sie keinen praktischen Naturschutz betreiben, sondern sich in der Öffentlichkeitsarbeit und der Umweltpolitik engagieren).

Alle verbleibenden 57 Organisationen wurden kontaktiert. Von diesen sagten sieben Organisationen ab, weil sie keine zeitlichen Kapazitäten hatten, bzw. weil kein Interesse an der Studie bestand. Einige Organisationen konnten telefonisch nicht erreicht werden. Ihnen wurde eine Infomail zugesandt, mit dem Ziel, über die Studie zu informieren und einen Telefontermin zu vereinbaren. Von sieben Organisationen kam dennoch keine Antwort. Mit den übrigen 43 Organisationen wurden Interviews durchgeführt. Diese Interviews werden im Folgenden berücksichtigt

Status	Anzahl
befragt	43
Infomail	7
Absage	7
aussortiert	10
Insgesamt	67

**Tab. 1** Anzahl der befragten und nicht befragten Organisationen

## PROJEKTPLANUNG

Der erste Teil der Befragung deckte den Bereich Projektplanung ab. In diesem ersten Teil sollte zunächst untersucht werden, wie die verschiedenen Naturschutzorganisationen Projekte planen, welches ihr Handlungsantrieb ist, einzelne Projekte durchzuführen und wie die Praxis der Projektauswahl gehandhabt wird.

*Wie lange laufen ihre Projekte in der Regel, was ist die kürzeste bzw. längste Laufzeit eines Projekts, das Sie durchgeführt haben?*

Bei den meisten von uns befragten Organisationen beträgt die Mindestlaufzeit eines Projekts wenige Wochen bis wenige Monate. Dabei handelt es sich meist um Themen in der Umweltbildung, wie die Erstellung einer Broschüre, kurze Aktionen oder eine Ausstellung. Umweltpolitisch orientierte Organisationen führen hauptsächlich kürzere Aktionen durch, wie z.B. Demonstrationen oder Kampagnen. Besonders bei Artenschutz- und Biotopchutzprojekten gibt es hingegen einige

Organisationen, die Wert auf eine lange Projektlaufzeit von 10 Jahren und länger legen. Diesen Organisationen ist die Nachhaltigkeit ihrer Projekte besonders wichtig. Sie streben an, ein Projekt so lange zu führen, bis es sich soweit etabliert hat, dass die durchführende Organisation nicht mehr direkt aktiv werden muss.

Ein großes Problem stellt bei solchen langfristigen Projekten die dauerhafte Finanzierung dar. Viele Förderer im Naturschutz finanzieren nur Projekte mit einer Laufzeit von maximal 5 Jahren (DBU, Life+ etc.). In der Regel werden dann - laut Aussage der operierenden Organisationen - häufig keine direkten Nachfolgeprojekte im selben Gebiet finanziert, weil Wert auf neue Themen gelegt wird.

Viele Projektverantwortliche von Organisationen die extern Gelder einwerben, haben geklagt, dass viele sehr gute und effektive Projekte nach Ablauf der Finanzierung enden, weil aus den oben genannten Gründen keine Gelder für Folgemaßnahmen akquiriert werden können.

Kategorie:	Insgesamt (n=43)	Operativ (n=15)	Finanzierend (n=10)	Beides (n=18)
bis 1 Jahr	5	3	1	1
bis 5 Jahre	15	3	5	7
bis 10 Jahre	8	5	1	2
über 10 Jahre	15	4	3	8

**Tab. 2 Laufzeiten einzelner Projekte bei verschiedenen deutschen Naturschutzorganisationen (Angaben von Projektverantwortlichen in deutschen Naturschutzorganisationen)**

**IN WELCHER GRÖSSENORDNUNG  
FINANZIEREN SIE EINZELNE PROJEKTE?**

Die meisten fördernden Organisationen finanzieren einzelne Projekte mit einer relativ weiten Spanne von 1.000,- € – 100.000,- €. Nur relativ wenige Stiftungen geben höhere Förderbeträge aus. Zwei Organisationen gaben an, dass die Fördersummen in der Vergangenheit deutlich höher waren (bis zu 1.000.000,- €), aber aufgrund der wirtschaftlichen Situation und der Finanzkrise auf maximal 100.000,- € verringert wurden.

Kategorie:	Insgesamt (n=43)	Operativ (n=15)	Finanzierend (n=10)	Beides (n=18)
1.000 – 5.000 €	1	-	1	0
1.000 - 10.000 €	1	-	1	0
1.000 - 50.000 €	7	-	2	5
1.000 - 100.000 €	8	-	4	4
10.000 - 500.000 €	4	-	1	3
10.000 – 1.000.000 €	2	-	0	2
keine festen Beträge	1	-	0	1
k. A.	4	-	1	3

**Tab. 3 Größenordnungen in denen von Naturschutzorganisationen einzelne Projekte finanziert werden. (Angaben von Projektverantwortlichen in deutschen Naturschutzorganisationen)**

## NACH WELCHEN KRITERIEN WÄHLEN SIE SCHUTZPROJEKTE AUS?

Meistens kommt es aus mehreren, verschiedenen Gründen zur Durchführung oder auch Förderung eines bestimmten Projekts (Tab. 4). Die Organisationen haben in einem Großteil der Fälle bestimmte, thematische Schwerpunkte nach denen Projekte ausgewählt oder initiiert werden. Diese Schwerpunkte orientieren sich häufig an den Kompetenzen der Mitarbeiter, um Projekte optimal planen, durchführen oder betreuen zu können.

Außerdem ist es besonders für Organisationen die Projekte im Ausland finanzieren wichtig, dort mit bereits bekannten Partnern zu arbeiten, da persönliche Erfolgskontrollen vor Ort aufgrund der komplizierten Logistik schwierig sind. Deshalb werden in diesen Fällen Organisationen finanziert, die vertrauenswürdig sind und bekanntermaßen gute Arbeit leisten. Ein Gesprächspartner erläuterte, dass seine Organisation neue Partner zunächst mit kleineren Projekten über mindestens drei Jahre testet, bevor ein größeres Projekt vergeben wird.

Kategorie:	Insgesamt (n=43)	Operativ (n=15)	Finanzierend (n=10)	Beides (n=18)
Aktuell (z.B. politische Themen)	9	4	3	2
Thematisch (Schwerpunktthemen)	19	5	7	7
Geographisch (z.B. nach Ökosystemen, Regionen)	11	6	5	0
Individuell (Interessen und Kompetenzen der Mitarbeiter)	12	4	2	6
Datenbezogen (Grundlage z.B. Monitoringdaten)	4	2	0	2
Auf Zuruf (Wünsche von Geldgebern, Naturschutzbehörde)	10	1	5	4
Nach Öffentlichkeitswirksamkeit	3	1	0	2
Nach Finanzierbarkeit	5	2	0	3
Nach Partnerorganisationen (müssen vertrauenswürdig sein)	11	0	4	7

**Tab. 4 Kriterien, nach denen bei deutschen Naturschutzorganisationen Schutzprojekte ausgewählt werden (Mehrfachnennung möglich, Angaben von Projektverantwortlichen in deutschen Naturschutzorganisationen).**

*Zusammenstellung einiger Antworten auf die Frage: „Nach welchen Kriterien wählen Sie Schutzprojekte aus?“*

OPERATIV TÄTIGE ORGANISATIONEN:

- » Grundlegend führt der Verein Kartierungen von Amphibien im ganzen Bundesland durch. Dort wo diese Kartierung zeigt, dass ein Bedarf besteht (z.B. rückläufige oder bedrohte Bestände) wird ein Schutzprojekt initiiert.
- » Da wo Handlungsbedarf besteht: Aufhalten von Siedlungen, Naturkorridore, Biotopsicherung.
- » Verschiedene Punkte führen zum Projekt: Politische Analyse nach Notwendigkeit und Bedarf. Die Kompetenzen in der Organisation und die Machbarkeit. Das Projekt muss einen konkreten ökologischen Nutzen, und einen Effekt in der Öffentlichkeit haben.
- » Die Organisation hat verschiedene fachlich-thematische Schwerpunkte wie z.B. Beweidung. Welche Projekte dann im Detail durchgeführt werden entscheidet sich unter anderem nach den Ausgangsbedingungen vor Ort: passende Flächen, kooperative Landbesitzer und Politiker.
- » Ideenentwicklung für Projekte in der Organisation über Arbeitstreffen und Brainstorming. Wenn die Idee und die Ressourcen dann passen und ein Förderer zu finden ist, kann das Projekt durchgeführt werden.
- » Bei Regionalprojekten kommt es häufig auf Zuruf oder durch Zufall zu Projekten. Maßnahmen werden oft im Zuge des Arten- und Biotopschutzprogramms vom Landkreis erbeten. Außerdem spielen spezielle Vorlieben und Kompetenzen einzelner Mitarbeiter eine Rolle. Ein weiterer Punkt ist die Machbar- und Organisierbarkeit.

FÖRDERNDE ORGANISATIONEN:

- » Einzelne Förderschwerpunkte werden von der Stiftung festgelegt, z.B. Wiederausbreitung und Stabilisierung von Populationen heimischer Arten. Dann treten Organisationen mit Projekten an die Stiftung heran. Wenn ein Projekt dann passt wird gefördert. Teilweise sucht die Stiftung auch aktiv nach Schutzprojekten die thematisch passen.
- » Förderung nur von Projekten, die von vertrauenswürdigen, bereits bekannten Partnern initiiert werden, mit denen die Kommunikation funktioniert und die in den jeweiligen Ländern gut integriert sind. Thematisch ist die Stiftung eher nicht fokussiert, sondern breit gefächert.
- » Keine festen Kriterien. Die Auswahl von Projekten in Deutschland ist abhängig von aktuellen Themen. Darüber hinaus kommen Anfragen aus Tropenländern. Dort ist die Förderung thematisch flexibler. Ein wichtiger Punkt ist die langjährige Zusammenarbeit mit befreundeten Organisationen vor Ort.
- » Die Projektauswahl wird hauptsächlich thematisch getroffen. Meist ergibt sich in jedem Jahr aus den empfangenen Anträgen ein Leitthema.
- » Die Organisation hat eine interne Projektmanagerin, die sich der Identifizierung von geeigneten Projekten widmet. Projekte müssen zu den thematischen Schwerpunkten der Organisation passen. Alle Projekte (auch Forschungsprojekte) müssen konkret zum Schutz der Tiere beitragen.

## ORGANISATIONEN DIE FÖRDERND UND OPERATIV TÄTIG SIND:

- » Einerseits wird man von ausländischen Organisationen angesprochen, andererseits werden Projekte aufgrund von persönlichen Affinitäten oder Interessen der Mitarbeiter ausgewählt.
- » Die Stiftung hat klare Schwerpunkte in der Förderung. Wo und von wem dann Projekte die thematisch passen durchgeführt werden, richtet sich nach verlässlichen, bereits bekannten Arbeitspartnern.
- » Auf vier verschiedene Aspekte wird bei der Projektauswahl geachtet: 1. Auf inhaltliche Qualität - ist ein Handlungs- und Umsetzungspotential da? 2. Auf naturschutzfachlicher Qualität der Partner - professionelle Strukturen werden bevorzugt, eher keine ehrenamtlichen Organisationen da diese häufig organisatorische Probleme haben. 3. Ein Projekt soll kommunikativ sein, mit praxisnahen, einleuchtenden Methoden und ansprechenden Tierarten um eine möglichst große Aufmerksamkeit zu bekommen. 4. Auf die Fundraising Tauglichkeit des Projektes.
- » Es werden nur Projekte ausgewählt, die zwei Kriterien erfüllen: 1. Ist das Problem so gravierend das Handlungsbedarf vorhanden ist? 2. Sind sichtbare Erfolge mit den Mitteln des Vereins erreichbar?
- » Kein festgelegter Kriterienkatalog. Projekte von Partnern werden ohne feste Kriterien ausgewählt. Teilweise wird sich für Projekte entschieden, wenn sie zu existierenden Schwerpunkten passen.
- » Projekte zu bedrohte Tierarten ohne Lobby (nach Roter Liste) werden durchgeführt. Außerdem wird nach persönlichen Präferenzen der Mitarbeiter ausgewählt und nach verlässlichen Ansprechpartnern in den jeweiligen Ländern.

## NACH WELCHEN KRITERIEN WÄHLEN SIE FLÄCHEN FÜR SCHUTZPROJEKTE AUS?

Auch bei der Auswahl der Fläche spielen in der Regel verschiedene Faktoren zusammen. Am häufigsten wird dort gearbeitet, wo Probleme bestehen oder Schwerpunktthemen behandelt werden können (Tab. 5).

Kategorie:	Insgesamt (n=43)	Operativ (n=15)	Finanzierend (n=10)	Beides (n=18)
Historisch (arbeiten schon länger in der Region)	4	0	-	4
Thematisch (wo Schwerpunkte behandelt werden können)	8	6	-	2
Regional (nur in bestimmter Region, z.B. Bundesland)	5	3	-	2
Problembezogen (wo Probleme auftreten)	10	5	-	5
Datenbezogen (wo Monitoring Handlungsbedarf zeigen)	4	2	-	2
Individuell (nach Interesse der Mitarbeiter)	1	0	-	1
nach Möglichkeit (Flächen die zur Verfügung stehen)	5	3	-	2
nach Partnern (dort wo Partnerorganisationen arbeiten)	6	1	-	5
existierende Schutzflächen (z.B. FFH Flächen, eigene Flächen der Organisation)	3	2	-	1

**Tab. 5 Kriterien, nach denen man bei deutschen Naturschutzorganisationen Flächen für Schutzprojekte auswählt werden (Mehrfachnennung möglich, Angaben von Projektverantwortlichen deutscher Naturschutzorganisationen).**

*Zusammenstellung einiger Antworten auf die Frage: „Nach welchen Kriterien wählen Sie die Flächen für Schutzprojekte aus?“*

**OPERATIV TÄTIGE ORGANISATIONEN:**

- » Flächenauswahl anhand interner oder externer Kartierungs- und Monitoringdaten z.B. dort wo getrennte Populationen durch Maßnahmen verbunden werden können.
- » Maßnahmen werden in den Naturschutzgebieten des Bundeslandes und teilweise auf Privatflächen durchgeführt. Voraussetzung ist, dass die Flächen die passenden Habitatparameter für die Zielart haben.
- » Projekte sind weniger flächenbezogen, sondern mehr an den Zielarten ausgerichtet. Dort wo entsprechende Vorkommen sind werden die Projekte durchgeführt
- » Es kommt zur Flächenauswahl durch Hinweise von Fachleuten oder aus der Öffentlichkeit. Je nach dem wo Handlungsbedarf besteht. Beispiel: Zuckerfabrik schließt- das Feuchtbiotop muss geschützt werden.

**ORGANISATIONEN DIE FÖRDERND UND OPERATIV TÄTIG SIND:**

- » Projekte werden vor allem im Ausland auf Flächen durchgeführt, wo bereits Genehmigungen und persönliche Beziehungen bestehen.
- » Wenn ein interessantes Thema mit Finanzierungsmöglichkeiten entwickelt wird, kommen je nach Kompetenzen und Themengebieten bestimmte Partner in Frage. Das Projekt wird dann in den Regionen durchgeführt, wo die Partner operieren.
- » Flächen von überregionaler Bedeutung mit Vergrößerungspotential oder mit besonderen Artvorkommen. Vor Ort muss ein Partner sein, der bereit ist die Maßnahmen durchzuführen.
- » Auf eigenen Flächen der Stiftung oder wo Vorkommen sind oder wo Naturschutzbehörde Maßnahmen empfiehlt. Grundlage sind Monitoringdaten die zum Teil von der Organisation selbst erstellt wurden und teilweise vom Landesamt kommen.

**WIE STELLEN SIE FEST, OB IHRE SCHUTZMASSNAHMEN  
BIOLOGISCH-NATURSCHUTZFACHLICH  
SINNVOLL UND NOTWENDIG SIND?**

**E**in Großteil der Organisationen gibt an, dass zum einen intern Fachleute arbeiten, also Landschaftsökologen oder Biologen, die Projekte bewerten können. Auf der anderen Seite wird sehr häufig mit externen Fachleuten zusammengearbeitet, um den Sinn eines Projekts beurteilen zu können (Tab. 6).

Kategorie:	Insgesamt (n=43)	Operativ (n=15)	Finanzierend (n=10)	Beides (n=18)
Monitoring im Vorfeld	10	5	3	2
Recherche Literatur/Internet	9	4	0	5
Fachleute intern	21	7	3	11
Koop. mit Uni	7	5	1	1
Koop. mit externen Fachleuten	19	9	4	6
Koop. mit Ministerium/Behörde	4	2	0	2
Koop. mit anderen Organisationen	6	0	1	5
Keine Kooperationen oder externe Bewertungen	8	0	3	5

**Tab. 6** Maßnahmen mit denen bei deutschen Naturschutzorganisationen der Sinn und die Notwendigkeit von Maßnahmen sichergestellt wird (Mehrfachnennung möglich, Angaben von Projektverantwortlichen deutscher Naturschutzorganisationen).

*Zusammenstellung einiger Antworten  
auf die Frage: „Wie stellen Sie fest, ob Ihre  
Schutzmaßnahmen biologisch-naturschutz-  
fachlich sinnvoll und notwendig sind?“*

OPERATIV TÄTIGE ORGANISATIONEN:

- » Zuerst werden ein Monitoring von Artbeständen und eine Kartierung von Flächen durchgeführt, dann werden dort Maßnahmen ergriffen, wo es nach der Datenlage notwendig ist.
- » Feststellung des Sinns auf der einen Seite durch eine politische Analyse der aktuellen Situation bei einem bestimmten Thema, darüber hinaus gibt es eine fachliche Recherche durch die jeweiligen Arbeitsgruppen. Am Ende bewertet ein wissenschaftlicher Beirat mit Leuten aus unterschiedlichen Fachbereichen das Thema.
- » Eher keine Kooperation mit Wissenschaftlern oder sonstige externe Beratungen. Die Bewertung von Projekten geschieht intern, die Mitarbeiter sind teilweise auch von Fach.
- » Kooperationen mit Wissenschaftler und der Unteren Naturschutzbehörde.
- » Orientierung an der Roten Liste, FFH-Richtlinien usw.. Die Notwendigkeit von Maßnahmen wird wissenschaftlich recherchiert. Teilweise wird mit freien Wissenschaftlern, Diplomanden und Doktoranden zusammengearbeitet, die Studien zum Sinn und Machbarkeit machen.

FÖRDERNDE ORGANISATIONEN:

- » Die Mitarbeiter der Stiftung sind vom Fach: ein Landschaftsarchitekt und ein Landschaftsökologe. Wenn das interne Know-how nicht reicht wird auf externe Fachleute zurückgegriffen.
- » Zusammen mit Wissenschaftlern und praktischen Naturschützern wird der Sinn eines Projekts beurteilt. Diese machen Bestandsaufnahmen auf den Flächen und geben dann Empfehlungen für Maßnahmen.
- » Es findet keine große Evaluation der Anträge statt. Den Angaben in den Projektanträgen wird vertraut, da die Stiftung nur kleine Fördermengen ausgibt.

ORGANISATIONEN DIE FÖRDERND UND OPERATIV TÄTIG SIND:

- » Es werden keine Fremdbegutachtungen durchgeführt. Eine Literaturrecherche über die aktuelle Situation wird angestellt und das Projekt von Fachleuten im Haus eingeschätzt. Zusätzlich helfen Gespräche mit den Antragstellern und der Austausch mit anderen Institutionen bei der Meinungsbildung. Der subjektive Eindruck spielt auch eine Rolle.

## INWIEWEIT DEFINIEREN SIE ZIELE, WENN SIE AN EIN NEUES PROJEKT HERANGEHEN?

Bei großen internationalen Naturschutzorganisationen wird teilweise großer Wert auf die Genauigkeit, die Quantifizierbarkeit und Überprüfbarkeit von Zielen bei Naturschutzprojekten gelegt. Ein gutes Beispiel hierzu ist die Royal Society for the Protection of Birds - RSPB (<http://www.rspb.org.uk/>), die sich selbst strenge Qualitätsregeln auferlegt hat.

In der hier durchgeführten Studie zeigte sich, dass in Deutschland nicht unbedingt solche genauen Ziele definiert werden (Tab. 7). Grundsätzlich steht auch hinter jedem Projekt die grundlegende Idee, etwas verbessern zu wollen (z.B. Verbesserung der Situation für Amphibien durch die Anlage eines Tümpels). Wie detailliert aber bestimmt wird, welche Verbesserungen und Änderungen genau erwartet werden, wird in den verschiedenen Organisationen recht unterschiedlich gehandhabt. Drei Organisationen gaben zu, im Vorfeld eines Projektes keine genaueren Ziele zu definieren. Viele Organisationen definieren Ziele nur, soweit das im Projektantrag von ihnen verlangt wird. Ein

weiterer großer Anteil definiert zwar genaue Gesamtziele, die über die Grundidee hinausgehen (z.B. Verbesserung der Laichbestände) dabei wird aber kein besonderes Augenmerk auf die Quantifizierbarkeit und Überprüfbarkeit dieser Ziele gelegt (es wird also z.B. im Vorfeld nicht angegeben, welche prozentuale Erhöhung der Laichbestände angestrebt wird).

Eine quantifizierbare Zielsetzung ist in einigen Projekten sehr leicht (Beispiel Baumpflanzungen), bei anderen Projekten aber quasi nicht möglich. Besonders bei Projekten der Umweltbildung fällt es schwer, exakte Erfolgsparameter festzulegen. Mehrere Gesprächspartner gaben deshalb an, dass sie zwar versuchen Ziele so exakt wie möglich zu formulieren, dass das aber nicht immer uneingeschränkt möglich ist. Viele Organisationen befürchten, dass durch zu enge Ziele die im Naturschutz nötige Flexibilität verloren geht. Bei einer Organisation war zum Beispiel überlegt worden, eine so exakte Zielsetzung wie sie bei der RSPB üblich ist einzuführen. Dieser Ansatz wurde aber am Ende verworfen, weil dadurch die Spontaneität und Flexibilität verloren gegangen wäre.

Kategorie:	Insgesamt (n=43)	Operativ (n=15)	Finanzierend (n=10)	Beides (n=18)
Keine exakten Ziele	5	1	0	4
Im Projektantrag (wie vom Förderer verlangt)	8	3	4	1
Gesamtziel, nicht quantifizierbar (z.B. Verbesserung Laichbestände)	7	3	1	3
Gesamtziel, wenn möglich quantifizierbar	7	4	0	3
Ziele müssen quantifizierbar und überprüfbar sein	11	2	5	4
Sonstiges	2	1	0	1
k.A.	3	1	0	2

**Tab. 7 Genauigkeit der Zieldefinition bei Naturschutzprojekten in Deutschland (Mehrfachnennung möglich, Angaben von Projektverantwortlichen deutscher Naturschutzorganisationen).**

*Zusammenstellung einiger Antworten auf die Frage: „Inwieweit definieren Sie Ziele wenn Sie an ein neues Projekt herangehen?“*

**OPERATIV TÄTIGE ORGANISATIONEN:**

- » Keine Definition von „harten“ Zielen und Zahlen, eher Festlegung der Zielrichtung. Die Organisation will flexibel bleiben, um sich an die gegebenen Umstände anpassen zu können.
- » Exakte Ziele sind schwer benennbar im Naturschutzbereich. Dieses Problem wurde im Verein bereits diskutiert. Die Ziele werden momentan so konkret aber dennoch so realistisch wie möglich formuliert.
- » Es wird großen Wert auf konkret quantifizierbare Ziele gelegt. Um diese formulieren zu können, werden meist Vorprojekte und Machbarkeitsstudien durchgeführt. Exakte Ziele werden meist auch im Projektantrag vom Geldgeber gefordert (z.B. EU, Ministerien usw.).

**FÖRDERNDE ORGANISATIONEN:**

- » Es werden eher keine exakten Ziele definiert. Projektübergreifendes, grundlegendes Ziel ist es, mehr Wildnis zu bekommen.
- » Die Projektplanung muss sehr zielorientiert sein. Die Stiftung stellt an Antragsteller bestimmte Zielerwartungen.
- » Die Organisation hat sich ein langfristiges Ziel gesteckt, das über verschiedene kleine Projekte mit genau formulierten Zielen erreicht werden soll. Quantifizierbare Ziele sind ein wichtiger Aspekt für die Stiftung wenn es um die Förderung eines Projekts geht. Die einzelnen Projektziele müssen sich mit der Gesamtvision der Organisation decken.

**ORGANISATIONEN DIE FÖRDERND UND OPERATIV TÄTIG SIND:**

- » Ziele werden so genau wie möglich gesetzt und formuliert, aber in den Grenzen der Erreichbarkeit. (Beispiel Artenschutz: Genau Zahlen als Voraussage in ihrer Situation nicht praktikabel. Ziel: Stabilisierung der Situation, Schutz des Biotops).
- » Erfolgsindikatoren werden von Partnern vorgeschlagen. Manchmal ist es einfach quantifizierbare Ziele zu formulieren und zu überprüfen, manchmal auch schwieriger. Das ist abhängig von der Thematik und der Laufzeit des Projekts.
- » Es werden keine Ziele definiert. In den Projekten herrscht eine so große Dynamik, dass man nicht planen kann was passiert.
- » Es werden keine quantitativen Ziele definiert. Die Organisation will sich die maximale Flexibilität behalten. Projekte im Naturschutz scheitern an 2 Dingen: Zu kurze Laufzeit oder zu wenig Flexibilität.

**IN WELCHEM TURNUS ÜBERPRÜFEN  
SIE WÄHREND EINES PROJEKTS, OB DIE  
FESTGELEGTEN ZIELE ERREICHT WERDEN?**

Kaum eine Organisation hat interne Vorgaben, in welchen Zeitabständen oder in welchen Phasen eines Projekts die gesteckten Ziele überprüft werden müssen. Meist richten sich die Zeitpunkte an denen Erfolgskontrollen durchgeführt werden nach den Vorgaben der Geldgeber (z.B. bevor Zwischenberichte abgegeben werden müssen). Auf den Umfang dieser Überprüfungen wurde in der Regel nicht

näher eingegangen. Nur fünf Organisationen betonten explizit, dass sie interne Vorgaben für regelmäßiges Monitoring haben. Diese fünf Organisationen haben alle die Problematik betont, dass für eine gute Erfolgskontrolle regelmäßiges Monitoring auch nach Abschluss des Projektes nötig wäre. Dafür gibt es jedoch in der Regel keine Gelder, da solche Kontrollen nach Projektabschluss nicht in der Projektfiananzierung inbegriffen sind. Da es sich nicht um eigenständigen Projekte handelt, können normalerweise keine weiteren Gelder für solche Erfolgskontrollen akquiriert werden.

Kategorie:	Insgesamt (n=43)	Operativ (n=15)	Finanzierend (n=10)	Beides (n=18)
Keine Überprüfung/Keine Vorgaben Förderer	5	1	2	2
Keine Überprüfung weil Projekte sehr kurz	1	1	0	0
Richtet sich nach den Vorgaben des Geldgebers	6	2	0	4
Ständige Überprüfung durch enge Kommunikation mit Verantwortlichen	3	2	0	1
Nach Projektphasen, abhängig vom Projektablauf	9	4	0	5
In regelmäßigen Teamsitzungen und Zwischenberichten	11	3	5	3
Nach Projektabschluss für Abschlussbericht	3	0	2	1
Regelmäßiges Monitoring (auch nach Projektabschluss)	5	2	1	2

**Tab. 8** Turnus der Zielüberprüfung während und nach Projekten im deutschen Naturschutz (Angaben von Projektverantwortlichen deutscher Naturschutzorganisationen).

*Zusammenstellung einiger Antworten auf die Frage: „In welchem Turnus überprüfen Sie während eines Projekts, ob die gesteckten Ziele erreicht werden?“*

#### OPERATIV TÄTIGE ORGANISATIONEN:

- » Durch regelmäßiges, begleitendes Monitoring und Zielarterhebung
- » Der Zeitplan wird regelmäßig danach abgeklopft, ob die gesteckten Ziele einhaltbar sind. Wenn Probleme auftreten, wird der Ablauf und die Ziele entsprechend angepasst.
- » Überprüfungen werden nach Projektphasen, oder auch anlassbezogen z.B. wenn Probleme auftreten, durchgeführt.
- » Keine Zielüberprüfung während der Projekte, weil diese recht kurzläufig und auch nicht im praktischen Naturschutz (eher in der Umweltbildung) angesiedelt sind. Projekte sind also im Vorhinein von Anfang bis Ende überschaubar.
- » Jedes Projekt hat eine Steuergruppe, die sich aus Personen aus Praxis, Verwaltung, Wissenschaft und hauptamtlichem Management zusammensetzt. Einmal jährlich findet ein Steuergruppentreffen statt, in dem bisherige Ergebnisse diskutiert werden, Ziele und Maßnahmen gegebenenfalls angepasst, und die Fördersumme für das kommende Jahr festgelegt wird.

#### FÖRDERNDE ORGANISATIONEN:

- » Erfolgsüberprüfung findet über ständige persönliche Kontakte und dem (unregelmäßigen) Besuch von Flächen und Einrichtungen statt.
- » Ein halbjährliches Monitoring wird durchgeführt. Wenn Ziele aufgrund äußerer Umstände nicht erreicht werden können (Beispiel: Kyrill macht Waldprojekt weitgehend unmöglich), werden zusammen mit der Partnerorganisation Alternativziele überlegt.
- » Erfolgskontrolle findet über jährliche Zwischenberichte statt. Mit allen Projekten wird

aber auch Kontakt gehalten, Probleme regelmäßig diskutiert und nach Lösungen gesucht.

- » Erfolgskontrolle findet über mündliche Zwischenberichte und den persönlichen Kontakt mit Partnerorganisationen statt.

#### ORGANISATIONEN DIE FÖRDERND UND OPERATIV TÄTIG SIND:

- » Zielüberprüfungen finden statt, Ziele werden aber (durch die Erwartungen der Geldgeber) nur begrenzt angepasst. Es wird von vorneherein drauf geachtet, einhaltbare Ziele zu formulieren.
- » Es sind keine Zielüberprüfungen vorgegeben. Nur wenn aus bestimmten Gründen starke Veränderungen entstehen setzt man sich zusammen und überlegt wie reagiert wird.
- » Projekte müssen einmal jährlich für den Zwischenbericht evaluiert werden. Ziele werden aber in der Regel nicht angepasst. Zusage ist Zusage.
- » Der Turnus von Erfolgskontrollen ist stark abhängig vom Projekt selbst (Umfang, Region usw.). Allgemein gibt es zwei unterschiedliche Situationen: 1. Die Förderer evaluieren selbst sehr stark die Projekte (z.B. EU-Kommission). In diesem Fall kommt jemand von der fördernden Organisation persönlich für mehrere Tage in das Projekt und sieht sich an, ob alle Abmachungen erfüllt wurden. Wenn die Ziele aufgrund äußerer Umstände nicht erreicht werden konnten wird gemeinsam mit dem Geldgeber überlegt, wie man reagiert und die Ziele gegebenenfalls angepasst. 2. Die Förderer interessieren sich nicht für Projektverlauf und wollen lediglich einen Projektplan und einen Abschlussbericht. Ob die Ziele im Projekt erreicht werden oder nicht ist ihnen egal. Bei solchen Geldgebern läuft die Erfolgskontrolle intern durch die Zusammenarbeit der Organisation mit ihren Partnern. Falls Ziele angepasst werden müssen, werden die Geldgeber kontaktiert und das mit ihnen besprochen.

### **GIBT ES EIN FESTES, PROJEKT ÜBERGREIFENDES PROJEKTMANAGEMENT (RICHTLINIEN), DEM SIE BEI DER DURCHFÜHRUNG VON PROJEKTEN FOLGEN?**

**F**ast alle Organisationen verfolgen keine Projekt übergreifenden, internen Richtlinien zum Qualitäts- und Projektmanagement im Naturschutz. In der Regel wird während des Projekts der Projektplan, der im Zuge eines Projektantrages erstellt wurde, verfolgt. Teilweise müssen bestimmte Vorgaben im Projektablauf erfüllt werden, die vom Geldgeber gestellt wurden. Diese sind aber nicht Projekt übergreifend, erhöhen also lediglich die Effizienz innerhalb einzelner Projekte, aber nicht die Qualität der Naturschutzarbeit der gesamten Organisation (z.B. Fehler zukünftig durch eine umfassende, schriftliche Fehleranalyse zu vermeiden). Solche Projekt übergreifenden, genau definierten und schriftlich fixierten Qualitätsmanagement-Richtlinien werden nur von zwei Organisationen verfolgt: Dem Global Nature Fund (GNF) und dem BUND. Der Global Nature Fund gibt bei eigenen und finanzierten Projekten 10 Schritte vor, die im Laufe eines Projektes erledigt werden müssen. Durch die Verfolgung dieser Schritte soll die Effizienz von Projekten erhöht werden, vor allem aber die Dokumentation der Ergebnisse verbessert und strukturiert werden.

Der BUND geht noch einen Schritt weiter. In einer Fortbildung zum Thema Projektmanagement wurde von den Projektkoordinatoren des Bundesverbands ein Handbuch mit Richtlinien für die Projektarbeit entwickelt, dessen Nutzung bislang bei Projekten, die direkt vom Bundesverband durchgeführt werden verpflichtend ist. Über das Handbuch hinaus werden weitere Ressourcen zur Anwendung der Richtlinien wie Formblätter, Ablaufschemata sowie eine Excelbasierte Lösung zur Darstellung von Strukturplänen im hauseigenen Intranet für alle Mitarbeiter angeboten. Dateien von Projekten, die mithilfe der Richtlinien durchgeführt wurden, werden nach Abschluss ebenfalls im Intranet veröffentlicht. Dies verbessert den Lerntransfer zwischen den Arbeitsgruppen. Ein besonders positiver Nebeneffekt der Veröffentlichung

dieser Projektinformationen in der Organisation ist die deutlich verbesserte Kommunikation und die engere Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Fachbereichen.

Vor der Einführung der Richtlinien herrschte große Skepsis unter den Projektverantwortlichen. Man befürchtete durch die Richtlinien einen großen Mehraufwand. Als diese anfängliche Skepsis jedoch überwunden war zeigte sich, dass die Projektdurchführung effektiver wird und vor allem Missverständnisse und sonstige Probleme in der Kommunikation verhindert oder zumindest reduziert werden.

Durch die sehr guten Erfahrungen mit diesem standardisierten Projektmanagement im Bundesverband wird das Handbuch jetzt an die Landesverbände weitergegeben, in der Hoffnung, dass in Zukunft ein großer Teil der Projekte des BUND mit diesen Standards arbeitet.

Kategorie:	Insgesamt (n=43)	Operativ (n=15)	Finanzierend (n=10)	Beides (n=18)
Keine Richtlinien, Projektablauf richtet sich nach Vorgaben der Geldgeber.	12	8	-	4
Keine Richtlinien, Ablauf orientiert sich am Zeitplan der erstellt wurde.	6	3	-	3
Keine Richtlinien, Ablauf in den Projekten ist aber immer ähnlich.	2	1	-	1
Keine Richtlinien, Ablauf ist aber immer ähnlich, da die Organisation sehr klein ist (unter 4 Mitarbeiter).	1	0	-	1
Externen Richtlinien werden verfolgt (z.B. Auswilderungsrichtlinien, ZOPP)	2	1	-	1
Organisation macht einzelne, projektübergreifende Vorgaben für Projekte.	6	1	-	5
Organisation verfolgt bei Projekten einen internen Richtlinienkatalog.	2	1	-	1
k. A.	2	0	-	2

**Tab. 9 Projektübergreifende Vorgaben (Richtlinien) in deutschen Naturschutzorganisationen (Angaben von Projektverantwortlichen deutscher Naturschutzorganisationen).**

*Zusammenstellung einiger Antworten auf die Frage: „Gibt es ein festes, projektübergreifendes Projektmanagement (Richtlinien) dem Sie bei der Durchführung von Projekten folgen, oder geben Sie als fördernde Organisation solche Richtlinien vor?“*

#### OPERATIV TÄTIGE ORGANISATIONEN:

- » Die Organisation hat keine projektübergreifenden Richtlinien. Es wird ein Projektplan im Zuge des Projektantrags erstellt (mit Zeitplan und geplanten Maßnahmen), dieser wird aber flexibel gehalten und im Zuge eines Projektes immer an die äußeren Bedingungen angepasst.
- » Es werden keine schriftlichen Richtlinien verfolgt. Zwar gibt es gewisse Pläne, das Verfolgen festgelegter Zeitpläne ist aber schwierig bei Arbeit in der Natur. Ehrenamtlich Arbeitende sollen außerdem nicht durch zu enge Vorschriften „verschreckt“ werden.
- » Die Organisation hat keine internen Richtlinien. Die Vorgaben von Stiftungen und anderen Geldgebern sind sowieso schon so streng, dass einem kaum noch Zeit für die eigentliche Naturschutzarbeit bleibt.
- » Die Organisation nutzt seit 2007 hauseigenes Projektmanagement-Handbuch das in einer Fortbildung zum Thema Projektmanagement von Projektverantwortlichen entwickelt wurde. Über das Handbuch hinaus werden Formblätter, Ablaufschemata angeboten sowie eine hauseigene (Excel basierte) Lösung, um Strukturpläne darzustellen. Im Intranet gibt es eine Seite, die für alle Mitarbeiter zugänglich ist und auf der man Ressourcen, Informationen und Beispielprojekte herunterladen und einsehen kann. Alle Mitarbeiter die als Referenten oder Abteilungsleiter arbeiten haben eine hauseigene PM Ausbildung gemacht und arbeiten mit dem Handbuch. Beispielprojekte sorgen für Lerntransfer unter den Projekten (BUND).

- » Es gibt keine Richtlinien in der Organisation. Die einzelnen Projekte arbeiten selbstständig. Der Austausch zwischen den Projekten geschieht mündlich.

#### FÖRDERNDE ORGANISATIONEN:

- » Es werden keine Richtlinien vorgegeben. Welche Forderungen gestellt werden richtet sich nach der Größe von Projekt und Organisation.
- » Es werden keine detaillierten Vorgaben in der Projektdurchführung gemacht, aber einzelne Stationen im Projektablauf wie zum Beispiel die Definition überprüfbarer Ziele, eine Erfolgsüberprüfung im halbjährlichen Monitoring und ein Abschlussbericht werden vorgegeben.
- » Keine detaillierten Vorgaben im Ablauf eines Projekts. Der Projektplan wird verfolgt und die darin formulierten Ziele müssen erreicht werden.
- » Zur Erstellung des Projektantrags werden bestimmte Stichpunkte vorgegeben, die darin behandelt werden müssen (z.B. Projektbeschreibung, Zeitplan, Formulierung erreichbarer Ziele, Finanzplan, wie die Öffentlichkeit einbezogen wird). Bei der Projektdurchführung werden dann aber keine Vorgaben gemacht, wie ein Projekt abzulaufen hat.

## ORGANISATIONEN DIE FÖRDERND UND OPERATIV TÄTIG SIND:

- » Planung ja, aber sehr flexibel. Es gibt keine projektübergreifenden Richtlinien, allerdings hat die Organisation auch nur zwei Mitarbeiter, die im ständigen Austausch stehen und Projekte immer ähnlich abwickeln.
- » In der Organisation werden externe Richtlinien verfolgt, wie z.B. GTZ Richtlinien, ZOPP und Logical Frameworks der Europäischen Kommission.
- » Die Organisation hat recht lockere Förderrichtlinien. Man will flexibel sein.
- » Keine projektübergreifenden Richtlinien. Der Ablauf der Projektplanung ist aber immer ähnlich: Kontaktabbau, Evaluierung, Zeitplan, Kooperationsvereinbarungen wann Geld fließt und welche Unterlagen wann abgeliefert werden müssen.
- » Es werden keine Richtlinien verfolgt. Die Projekte laufen eher durch Erfahrungswerte ähnlich ab. Außerdem ergibt sich der Projektablauf aus den Vorgaben, die beim Antrag mit dem Geldgeber vereinbart wurden.
- » Es werden genaue Richtlinien vorgegeben. Die zentrale Aufgabe der Organisation ist die Koordinierung vom Projektablauf bei finanzierten Projekten. Dazu werden 10 Schritte vorgegeben, die während eines Projekts erledigt, und jeweils bis zu einer bestimmten Frist erstellt werden müssen. Eine weitere Finanzierung gibt es teilweise erst, wenn die einzelnen Schritte erledigt wurden. Durch diese relativ engen Vorgaben im Projektablauf wird sichergestellt, dass Informationen rechtzeitig bei der Organisation ankommen und Berichte für externe Geldgeber planmäßig fertig gestellt werden können.
- » Es muss kein schriftlicher Ablaufplan erfüllt werden. Meist entwickelt sich dieser aus einem Projekt heraus. Grundlegend ist der Projektablauf aber immer ähnlich, aber mehr durch die Routine als durch Vorgaben. Das meiste läuft über direkte Kommunikation.

**WELCHE UNTERLAGEN MÜSSEN IM ZUGE EINES PROJEKTS ERSTELLT WERDEN (VORGABEN INTERN, VON FÖRDERERN UND SPONSOREN)?**

Bei den meisten Organisationen muss ein mehr oder weniger detaillierter Projektantrag erstellt werden, sowie ein Abschlussbericht inklusive eines Verwendungsnachweises der Mittel. In der Regel werden darüber hinaus, vor allem bei mehrjährigen Projekten, Zwischenberichte verlangt (Tab. 10). Da bei den meisten Organisationen keine internen Richtlinien verfolgt werden, orientiert sich die Dokumentation meistens an den Vorgaben der Geldgeber.

Kategorie:	Insgesamt (n=43)	Operativ (n=15)	Finanzierend (n=10)	Beides (n=18)
Keine festen Vorgaben, was für Unterlagen erstellt werden müssen.	1	-	1	0
Antrag mit Zeitplan	2	-	1	1
Antrag, Verwendungsnachweis	3	-	0	3
Antrag, Abschlussbericht	3	-	3	0
Antrag, Abschlussbericht, Zwischenbericht bei längeren Projekten	4	-	1	3
Antrag, Abschlussbericht, Zwischenbericht	9	-	3	6
Antrag, Abschlussbericht, regelmäßiges Monitoring	1	-	1	0
Unterlagen werden im Zuge von externen Richtlinien erstellt (ZOPP...)	1	-	0	1
Unterlagen die erstellt werden müssen ergeben sich aus internen Richtlinien	2	-	0	2
Richtet sich nach externem Geldgeber. Keine genaueren Angaben.	2	-	0	2

**Tab. 10 Vorgaben welche Unterlagen im Zuge eines Naturschutzprojekts erstellt werden müssen (Vorgaben vom Verein selbst, von Stiftungen oder Sponsoren; Angaben von Projektverantwortlichen deutscher Naturschutzorganisationen).**

*Zusammenstellung einiger Antworten auf die Frage: „Welche Unterlagen müssen im Zuge eines Projekts erstellt werden (Vorgaben intern, von Förderern und Sponsoren)?“*

#### OPERATIV TÄTIGE ORGANISATIONEN:

- » Förderer haben unterschiedliche Anforderungen an die Dokumentation von Projekten: Projektbesuche und genaue Anträge werden meistens gefordert, oft auch mit finanziellen Abrechnungen. Alle Förderer sind daran interessiert, mit ihrer Förderung in die Öffentlichkeit zu gelangen, insbesondere aber Sponsoren aus der Wirtschaft. Diese sind zum Teil ausschließlich an der Öffentlichkeitsarbeit interessiert und erwarten ansonsten keine Erfolgsnachweise.
- » Innerhalb vom Verein werden möglichst wenige Vorgaben zur Erstellung von Unterlagen gemacht, um die Begeisterung der Ehrenamtlichen nicht zu bremsen. Geldgeber verlangen meistens keine Zwischenberichte sondern vorher eine Kalkulation und hinterher ein Abschlussbericht mit Bilanz.
- » Die Dokumentation richtet sich nach den Vorgaben der Geldgeber. Intern wird nur mündlich Bericht erstattet, weil das viel weniger Aufwand ist und die gewonnene Zeit in die Projekte investiert werden kann.
- » Behördliche Geldgeber möchten zum Beispiel einen Antrag, Zwischenberichte, einen Abschlussbericht, eine Bilanz usw. Bei LIFE plus muss darüber hinaus am Ende eines Projektes ein „Laienbericht“ abgefasst und veröffentlicht werden. Sponsoren aus der Wirtschaft wollen vor allem öffentlichkeitswirksam präsentiert werden (Beispiel: Werbebanner an einer Naturschutzstation).

#### FINANZIERENDE ORGANISATIONEN:

- » Im Voraus muss eine Projektskizze verfasst werden, dann besichtigt jemand von der Stiftung das Projekt vor Ort. Nach einer Fördervereinbarung muss dann eine genaue Projektbeschreibung erstellt werden. Zwischenberichte müssen nur bei längeren Projekten erstellt werden. Abschlussberichte müssen

direkt so formuliert werden, dass sie in einer Fachzeitschrift veröffentlicht werden können.

- » Ein Antrag mit überprüfbaren Zielen muss erstellt werden, die halbjährlichen Ergebnisse des Monitoring in einem Zwischenbericht und ein Abschlussbericht.
- » Ein Abschlussbericht mit Kostennachweis muss nach dem Projekt erstellt werden. Bei größeren Projekten informiert man sich über die Projekte bei persönlichen Treffen. Es müssen keine gesonderten Zwischenberichte erstellt werden.
- » Der Projektantrag muss nach festen Vorgaben (Art, quantifizierbare Ziele, Maßnahmen) erstellt werden. Es gibt ein Antragsformular mit dem diese Punkte abgedeckt werden. Pro Feldsaison muss ein Fortschrittsbericht nach halber Zeit und ein Abschlussreport nach Ende der Saison verfasst werden. Bei Großspendern werden vom Verein ohne Aufforderung Unterlagen wie ein Abschlussbericht vorgelegt und regelmäßig Infomails versandt. Der Verein legt Wert drauf, dass der Spender informiert ist.

#### ORGANISATIONEN DIE FÖRDERND UND OPERATIV TÄTIG SIND:

- » Von außen bekommt der Verein keine Vorgaben weil er keine größeren Geldgeber hat. Der Verein selbst gibt eher lockere Vorgaben an Partnerorganisationen: Bilanzen, Abschlussberichte, das meiste (z.B. Zwischenberichte) läuft aber über persönliche Kontakte (Telefon usw.).
- » Im Verein und bei allen finanzierten Projekten werden die Richtlinien der GTZ und des Logical Frameworks der EU Kommission verfolgt. Die Verfahrensdokumente die dieses Prozedere verlangt, müssen erstellt werden.
- » Ein gut begründeter Projektantrag muss eingereicht werden aus dem hervorgeht, wer das Projekt durchführt, worum es geht, wer sonst noch finanziert, ob das Projekt zu den Schwerpunkten der Organisation passt und ob es innovativ ist. Abschluss- oder Zwischenberichte müssen nach einem Jahr erstellt werden, sowie ein Finanzbericht mit Verwendungsnachweis. Bei mehrjährigen Projekten wird nach jedem Jahr und dem Erstellen des Zwischenberichts neu der Zuschuss fürs folgende Jahr festgelegt. Dies geschieht auf der einen Seite

zur Erfolgskontrolle, auf der anderen Seite aber auch, weil man noch nicht weiß, wie viele Mittel im folgenden Jahr zur Verfügung stehen. Wirtschaftspartner bekommen jährliche Projektberichte. Diese sind aber eher oberflächlich. Interessant für die Unternehmen ist sowie so vor allem die Öffentlichkeitswirksamkeit.

**WER ÜBERPRÜFT DIE EINHALTUNG DER GEMACHTEN VORGABEN (BEI FINANZIERENDEN ORGANISATIONEN INTERN, BEI OPERATIVEN BEIM GELDGEBER)?**

In den meisten Fällen besteht ein regelmäßiger, persönlicher Kontakt zwischen den Förderern und den Partnerorganisationen. In

diesen Fällen ist eine formalisierte Überprüfung nicht nötig, da der Geldgeber ohnehin auf dem Laufenden darüber ist, was im Projekt gerade passiert. Bei vielen, vor allem größeren Geldgebern, gibt es einen Projektverantwortlichen der den einzelnen Projekten fest zugeteilt ist, und der den richtigen Ablauf überprüft.

Kategorie:	Insgesamt (n=43)	Operativ (n=15)	Finanzierend (n=10)	Beides (n=18)
Keine formalisierte Überprüfung	3	0	0	3
Mitarbeiter der Organisation arbeitet vor Ort im Projekt	1	0	0	1
Persönlicher Kontakt zwischen den Organisationen	11	2	5	4
Projektverantwortlicher/Projektsteuerungsgruppe	9	3	1	5
Projektmanagement (projektübergreifend)	3	0	1	2
Gemischtes Gremium	1	0	1	0
Geschäftsführer	1	0	0	1
Das verantwortliche Ministerium	3	2	0	1
Geldgeber bekommen erstellte Produkte (z.B. Broschüre) vorgelegt:	1	1	0	0
k. A.	10	7	2	1

**Tab. 11 Wer überprüft bei finanzierenden Naturschutzorganisationen in Deutschland, ob die Abmachungen mit den operativen Partnerorganisationen eingehalten werden? (Angaben von Projektverantwortlichen deutscher Naturschutzorganisationen)**

*Zusammenstellung einiger Antworten auf die Frage: „Wer überprüft die Einhaltung der gemachten Vorgaben?“*

**OPERATIV TÄTIGE ORGANISATIONEN:**

- » Überprüfung durch den Staatssekretär im Bundesministerium.
- » Intern: Überprüfung durch eine Projektsteuerungsgruppe.

**FÖRDERNDE ORGANISATIONEN:**

- » Überprüfung durch einen engen, laufenden Kontakt mit den Projektpartnern.
- » In der Verwaltung der Organisation wird eine Projektsoftware mit einem Wiedervorlagesystem verwendet, um den Überblick zu behalten was gerade ansteht.
- » Überprüfung durch einen Projektverantwortlichen.
- » Überprüfung aller Projekte durch eine hauptberufliche Projektmanagerin.

**ORGANISATIONEN DIE FÖRDERND UND OPERATIV TÄTIG SIND:**

- » Für jedes Projekt gibt es einen Projektverantwortlichen, der regelmäßig Telefonkontakt zu den Projektpartnern hält. Dieser hilft zusätzlich bei der Dokumentation und kontrolliert die korrekte Abwicklung.
- » Meist arbeitet jemand von der finanzierenden Organisation direkt mit in den Projekten und bekommt so unmittelbar mit, ob alles korrekt abläuft.
- » Es gibt extra eine Kontrollabteilung in der Organisation (zwei Personen), die die Berichte und Verwendungsnachweise prüft.
- » Keine festen Strategien wie die Einhaltung der Vorgaben überprüft wird.

**WELCHE MASSNAHMEN WERDEN ERGRIFFEN, WENN DIE ABMACHUNGEN IN PROJEKTEN NICHT EINHALTEN WERDEN?**

Die meisten Organisationen haben bis heute hauptsächlich gute Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Projektpartnern gemacht. Wenn bei einem Projekt die Ziele die gesteckt wurden nicht erreicht werden, war das meist äußeren und nicht beeinflussbaren Umstände zuzuschreiben (z.B. ein Sturm, ein Staudamm- bau auf den Projektflächen und ähnliches). In diesen Fällen wurden alternative Abmachungen geschlossen. Meistens gibt es aber eher kleinere

Probleme, die dazu führen, dass der Zeitplan nicht eingehalten wird. Die meisten Organisationen haben für solche Problemfälle ein Sicherheitssystem: In vielen Fällen wird das Geld nicht im Vorfeld komplett ausgezahlt, sondern in Form von Teilzahlungen, die dann ausgegeben werden, wenn einzelne Phasen erfolgreich und den Abmachungen entsprechend abgeschlossen wurden. Falls es wirklich massive Probleme gibt, kann das Geld in einigen Fällen vertragskonform zurückverlangt werden. Dies ist aber, nach Aussage der Gesprächspartner, besonders in ärmeren Ländern teilweise utopisch.

Kategorie:	Insgesamt (n=43)	Operativ (n= 15)	Finanzierend (n=10)	Beides (n=18)
Keine formalisierten Maßnahmen	9	-	4	5
Einstellung der Förderung	7	-	4	3
Zurückforderung der Fördergelder	5	-	2	3
Abbruch der Zusammenarbeit	4	-	1	3
k. A.	8	-	0	8

**Tab. 12** Maßnahmen die ergriffen werden, wenn operative Organisationen im deutschen Naturschutz Abmachungen nicht einhalten, die mit der finanzierenden Seite getroffen wurden (Angaben von Projektverantwortlichen deutscher Naturschutzorganisationen).

*Zusammenstellung einiger Antworten auf die Frage: „Welche Maßnahmen werden ergriffen, wenn Abmachungen in Projekten nicht eingehalten werden?“*

FÖRDERNDE ORGANISATIONEN:

- » Es gibt keine festen Strategien für solch eine Situation, da die nötigen Unterlagen in Zusammenarbeit zwischen der Stiftung und der durchführende Organisation erstellt werden.
- » Abbruch der Zusammenarbeit, Einstellung der Förderung. Das ist auch schon passiert. Solche Maßnahmen wurden in dem Fall ergriffen, da die Stiftung den Eindruck bekam, dass die verantwortliche Person in der durchführenden Organisation das Projekt eher zur eigenen Profilierung nutzte, als wirklich was erreichen zu wollen.
- » In einem solchen Fall reicht meist ein freundliches Anschreiben. Falls das nicht hilft, werden im Ernstfall die Fördergelder zurückgefordert (das ist im Fördervertrag verankert).
- » Das ist noch nie passiert. Falls es doch mal passieren sollte, werden die Fördergelder ausgesetzt bis alle Unterlagen da sind.
- » In den Verträgen wird festgehalten, dass die Finanzierung abgebrochen wird, wenn gravierende Probleme auftreten (z.B. dass Gelder verschwinden). Das ist aber noch nie vorgekommen. Wenn ein Bericht zu spät kommt, reicht meistens nachfragen.

ORGANISATIONEN DIE FÖRDERND UND OPERATIV TÄTIG SIND:

- » Einstellung des Projekts, Abbruch der Zusammenarbeit und theoretisch Zurückzahlung ausgezahlter Gelder. Das ist jedoch besonders in ärmeren Ländern meist nicht möglich.
- » Bisher hat alles immer gut geklappt. Wenn der Zeitplan nicht eingehalten werden kann, muss eine Erklärung vorliegen. Dann ist das OK.
- » Zunächst Mahnungen und neue Fristen. Wenn alles nichts hilft, werden die weiteren Zahlungen ausgesetzt. Darum werden die Förderungen auch in drei Teile geteilt: 30% nach Planung und Start, 40% nach Prüfung und Einreichung des 1. Projektberichtes, 30% nach Einreichung und Prüfung des Abschlussberichtes.

## INFORMATIONSVERFÜGBARKEIT

### INWIEWEIT VERÖFFENTLICHEN SIE PROJEKTINFORMATIONEN (ÜBER DIE JÄHRLICHE MITGLIEDERVERSAMMLUNG UND DIE PFLICHTUNTERLAGEN AN GELDGEBER HINAUS)?

Nur zwei Organisationen gaben an, ihre Projektinformationen nicht weiter zu veröffentlichen. Viele erläuterten, dass sie ihre Mitglieder regelmäßig mit Briefen oder einer Mitgliederzeitschrift über die Situation in den Projekten informiert und immerhin 17 von insgesamt 31 operativen Organisationen präsentieren ihre Projekte auf einer Homepage (Tab. 13). Sieht man sich jedoch an, wie detailliert die Projekte in der Öffentlichkeit dargestellt werden zeigt sich, dass meistens nur Übersichten oder Projektskizzen dargestellt werden und Zahlen und Finanzen meistens nicht öffentlich gemacht werden (Tab. 14). Wenn man sich die unterschiedlichen Berichterstattungen auf den

Internetseiten anschaut, wird in den meisten Fällen hauptsächlich über das generell bearbeitete Thema und die hiermit in Zusammenhang stehende allgemeine Naturschutzproblematik informiert, während auf ergriffene Maßnahmen, Ziele und Ergebnisse der einzelnen Projekte weniger eingegangen wird. Aber auch bei detaillierten Projektberichten werden Teile des Projektablaufs gezielt nicht veröffentlicht, da einige Informationen problematisch für die weitere Arbeit der Organisation wären. Der Verein „Komitee gegen Vogelmord“ hat zum Beispiel eine sehr umfangreiche und gut strukturierte Projektberichterstattung inklusive verschiedener Downloadmöglichkeiten auf seiner Homepage. Einige Informationen werden aber aus diesen Berichten herausgehalten (z.B. wann und wo weitere Aktionen geplant sind), um Interessensgegnern (in diesem Fall Vogeljägern) keine Vorteile zu verschaffen.

Kategorie:	Insgesamt (n=43)	Operativ (n=15)	Finanzierend (n=10)	Beides (n=18)
Keine Veröffentlichung	2	1	-	1
Nur hin und wieder werden Informationen veröffentlicht	4	1	-	3
Regelmäßige Mitgliederbriefe	6	2	-	4
Projektbroschüren	1	1	-	0
Zeitschrift mit Projektinfo für Mitglieder	7	5	-	2
Schriftenreihe/Buch über Organisation und Projekte	2	2	-	0
Auf der Homepage	11	4	-	7
In der Presse	2	1	-	1
k. A.	3	1	-	2

**Tab. 13** Veröffentlichung von Projektinformationen bei deutschen Naturschutzorganisationen (Mehrfachnennung möglich, Angaben von Projektverantwortlichen deutscher Naturschutzorganisationen).

Kategorie:	Insgesamt (n=43)	Operativ (n=15)	Finanzierend (n=10)	Beides (n=18)
Detaillierte Projektberichte mit Bilanzen und genaue Zahlen	2	2	-	0
Detaillierte Projektberichte ohne Bilanzen und genaue Zahlen	3	0	-	3
Projektübersicht mit grobem Finanzplan	2	0	-	2
Projektübersicht ohne Bilanzen und genaue Zahlen	12	6	-	6
Projektnotiz ohne Bilanzen	6	4	-	2
Von Projekt zu Projekt unterschiedlich	2	1	-	1
k.A.	1	1	-	0

**Tab. 14 Genauigkeit bei der Veröffentlichung von Projektinformationen bei deutschen Naturschutzorganisationen (Angaben von Projektverantwortlichen in deutschen Naturschutzorganisationen).**

*Zusammenstellung einiger Antworten auf die Frage: „Inwieweit veröffentlichen Sie Projektinformationen (über die jährliche Mitgliederversammlung und die Pflichtunterlagen an Geldgeber hinaus)?“*

#### OPERATIV TÄTIGE ORGANISATIONEN:

- » Wir veröffentlichen nur Projektskizzen auf der Homepage. Keine Details. Danach wurde auch noch nie gefragt. Soweit bekannt ist, besteht in der Hinsicht auch kein Interesse von Mitgliedern oder Geldgebern.
- » Jedes Projekt hat eine eigene Internetseite mit Informationen zur Finanzierung (zumindest in allgemeiner Form, detailliert nur für Geldgeber).
- » Veröffentlichung aller Ergebnisse zum einen im Internet, zum anderen in der dreimonatlich erscheinenden Zeitschrift. Nicht veröffentlicht werden Daten die von Wissenschaftlern in Zusammenarbeit mit dem Verein gesammelt wurden und die noch publiziert werden sollen.
- » Nur hin und wieder, wenn es passt, kommt ein Bericht ins Netz (wenn er z.B. ansprechend gestaltet ist und mit Bildern versehen). Teilweise werden Dokumente nicht veröffentlicht, weil sie nicht interessant für die Öffentlichkeit sind.

#### ORGANISATIONEN DIE FÖRDERND UND OPERATIV TÄTIG SIND:

- » Projektberichte stehen auf der Internetseite, aber ohne Misserfolge und Details weil viele Informationen intern oder fachbezogen sind und für Nichtbiologen schwer nachvollziehbar. Wenn jemand detaillierte Fragen hat, kann persönlich nachfragen. Manche Informationen werden grundsätzlich nicht veröffentlicht, da das zu Problemen bei der weiteren Arbeit führen könnte (Beispiel sind z.B. Behördengespräche: Die Probleme mit den Behörden würden schlimmer werden, wenn man die öffentlich anprangert).
- » Veröffentlicht werden ein Jahresbericht und ein Projektreport im Dezember. Darüber hinaus gibt es Projektinformationen auf der Website. Weitere Informationen werden über bereits laufende oder abgeschlossene Projekte in Spendenaufrufen integriert.
- » Die Originalberichte für Geldgeber werden nicht veröffentlicht, weil sie ein internes Evaluierungsinstrument sind. Teile dieser Berichte werden dann allerdings in der Quartalszeitschrift und im Internet immer noch

recht detailliert öffentlich gemacht. Teilweise gibt es Abschlussberichte, die vollständig, mit allen Details veröffentlicht werden: diese sind aber von vorneherein darauf ausgelegt veröffentlicht zu werden und haben mit 100 Seiten oder mehr eher Handbuchcharakter.

- » In gewissem Maße: Projektberichte für Sponsoren sind sehr Umfangreich, enthalten Interna und werden eher nicht veröffentlicht.

Einige Informationen werden gezielt aus der Öffentlichkeit herausgehalten, da sich sonst auch die Gegner (sprich die Jäger) auf der Internetseite über aktuelle Aktionen informieren könnten. Projektberichte werden deshalb gekürzt, aber immer noch sehr umfangreich und detailliert im Internet veröffentlicht, inkl. Informationen über die Finanzierung.

### STELLEN SIE IN IHREN VERÖFFENTLICHUNGEN AUCH MISSERFOLGE DAR?

Misserfolge werden eher begrenzt veröffentlicht. Viele Organisationen äußerten die Sorge, dass die Öffentlichkeit diese Misserfolge, wenn sie losgelöst von den Gesamtumständen im Projekt betrachtet werden, missverstehen könnten. Teilweise wird auch von der vollständigen Veröffentlichung von Misserfolgen Abstand genommen, da dadurch, in den Regionen in denen die Schutzprojekte durchgeführt werden, die Akzeptanz in der Bevölkerung sinken könnte.

Kategorie:	Insgesamt (n=43)	Operativ (n=15)	Finanzierend (n=10)	Beides (n=18)
Es gibt keine Misserfolge	1	1	-	0
Werden uneingeschränkt veröffentlicht	2	1	-	1
Werden eingeschränkt veröffentlicht (soweit nicht problematisch)	2	0	-	2
Werden nur teilweise und allgemein gehalten veröffentlicht	4	1	-	3
Nur für Mitglieder/Geldgeber	6	4	-	2
Werden nicht veröffentlicht	4	2	-	2
k. A.	13	6	-	7

**Tab. 15** Veröffentlichung von Misserfolgen in deutschen Naturschutzorganisationen (Angaben von Projektverantwortlichen deutscher Naturschutzorganisationen).

*Zusammenstellung einiger Antworten auf die Frage: „Stellen Sie in Ihren Veröffentlichungen auch Misserfolge dar?“*

**OPERATIV TÄTIGE ORGANISATIONEN:**

- » Misserfolge werden nicht öffentlich gemacht. Der Sinn von Projekten und die Maßnahmenqualität des Vereins stehen aber unter ständiger Kontrolle, da interne und externe Fachleute sich in den Projekten beschäftigen und die Projekte auch regelmäßig begehen.
- » Es werden nur Erfolge, keine Misserfolge veröffentlicht. Positive Beschreibungen steigern die Akzeptanz für die Maßnahmen in der Bevölkerung.
- » Misserfolge werden genauso wie Erfolge veröffentlicht. Die Arbeit wird als eine Art Methodenarbeit angesehen. Die verschiedenen, internationalen Vereine, die sich mit derselben Thematik beschäftigen tauschen so untereinander aus, welche Maßnahmen funktionieren und welche nicht.
- » Misserfolge werden in der Öffentlichkeit nicht ausführlich diskutiert, Probleme werden aber schon erwähnt.

**ORGANISATIONEN DIE FÖRDERND UND OPERATIV TÄTIG SIND:**

- » Misserfolge werden nicht öffentlich gemacht, da diese Probleme für Nichtbiologen oft nicht nachvollziehbar und missverständlich sind. Man müsste zu weit ausholen um die Ursache für die Probleme zu erklären. Oft sehen Dinge von außen wie ein Misserfolg aus, eigentlich handelt es sich jedoch nur um ein überwindbares Hindernis.
- » Misserfolge werden veröffentlicht, in der Regel gibt es aber mehr Erfolge als Misserfolge. Erfolge werden immer herausgestellt, aber Schwierigkeiten werden genauso kommuniziert.
- » Ja, Misserfolge werden auf jeden Fall offen dargestellt. Es wird großen Wert auf Transparenz in Projektberichten gelegt.
- » Bisher gab es noch keine Misserfolge. Falls in Zukunft welche eintreten sollten, würden sie aber nicht öffentlich gemacht.

**WIE WIRD DER JAHRESBERICHT IHRER ORGANISATION GEHANDHABT?**

Bei 13 der 31 operativ tätigen Organisationen wird kein schriftlicher Jahresbericht erstellt.

Die Ereignisse des Jahres werden lediglich mündlich auf einer Mitgliederversammlung vorgestellt. Immerhin hat knapp die Hälfte der Organisationen einen Jahresbericht, der allgemein auf der Homepage verfügbar ist.

Kategorie:	Insgesamt (n=43)	Operativ (n=15)	Finanzierend (n=10)	Beides (n=18)
Jahresbericht mündlich auf jährlicher Mitgliederversammlung.	13	7	-	6
Schriftlicher Jahresbericht für Förderer (wird auf Nachfrage auch extern zugesandt)	2	2	-	0
Schriftlicher Jahresbericht nur für Förderer, Übersicht öffentlich.	2	1	-	1
Schriftlicher Jahresbericht auf Homepage öffentlich herunterladbar	16	5	-	11

**Tab. 16 Veröffentlichung des Jahresberichts bei deutschen Naturschutzorganisationen (Angaben von Projektverantwortlichen deutscher Naturschutzorganisationen).**

*Zusammenstellung einiger Antworten  
auf die Frage: „Wie wird der Jahresbericht  
in Ihrer Organisation gehandhabt?“*

OPERATIV TÄTIGE ORGANISATIONEN:

- » Der Jahresbericht wird Mitgliedern bei der jährlichen Frühjahrstagung, inkl. der Finanzen, vorgelegt, aber nicht weiter veröffentlicht.
- » Es gibt einen kurzen Tätigkeitsbericht auf der Jahreshauptversammlung. Nichts Schriftliches.
- » Der Jahresbericht wird nur teilweise in der Mitgliederzeitschrift veröffentlicht, mit Bilanzen aber ohne sensible Daten, die noch wissenschaftlich veröffentlicht werden sollen. Ein detaillierter Jahresbericht mit allen Details geht an Geldgeber wie z.B. das Bundesministerium.
- » Ein Zweijahresbericht ist herunterladbar im Internet.
- » Für die einzelnen Schutzgebiete gibt es jeweils einen Jahresbericht mit Maßnahmen usw. aber ohne Bilanzen. Diese Berichte sind eigentlich nur für Geldgeber und Behörden, können aber von Mitgliedern angefordert werden. Ein Finanzbericht wird auf der Mitgliederversammlung vorgestellt.
- » Es gibt keinen schriftlichen Jahresbericht. Alternativ werden Broschüren über die Projekte herausgegeben, die alle 2 - 3 Jahre erscheinen.

ORGANISATIONEN DIE FÖRDERND UND OPERATIV TÄTIG SIND:

- » Der Jahresbericht kann auf der Internetseite herunter geladen werden.
- » Ein Jahresbericht wird bei der Mitgliederversammlung vorgelegt. Ansonsten keine weitere Veröffentlichung.
- » Ein Jahresbericht wird über die jährliche Mitgliederversammlung hinaus nicht veröffentlicht, weil man neben der praktischen Naturschutzarbeit keine Zeit findet, so einen Bericht attraktiv für die Öffentlichkeit zu gestalten.
- » Ein Tätigkeitsbericht wird, wie bei einem Verein vorgeschrieben, mündlich auf der Jahreshauptversammlung vorgetragen.

## WIE KANN MAN SICH ÜBER DIE SITUATION IN LAUFENDEN PROJEKTEN INFORMIEREN?

Die Verfügbarkeit von Informationen und die hierbei verwendeten Kanäle sind in Tab. 17 dargestellt.

Kategorie:	Insgesamt (n=43)	Operativ (n=15)	Finanzierend (n=10)	Beides (n=18)
Bei Projektverantwortlichem nachfragen	9	4	-	5
Regelmäßige Mitgliederbriefe/-mails	12	3	-	9
Regelmäßige Mitgliederzeitschrift	7	4	-	3
Auf der Internetseite	9	5	-	4
In der Presse	6	4	-	2
Organisierte Projektbesuche	2	1	-	1
Feste und Spendertreffen	2	2	-	
k. A.	3	1	-	2

**Tab. 17 Informationsmöglichkeiten über laufende Projekte bei deutschen Naturschutzorganisationen (Angaben von Projektverantwortlichen, Mehrfachnennung möglich).**

*Zusammenstellung einiger Antworten auf die Frage: „Wie kann man sich über die Situation in laufenden Projekten informieren?“*

OPERATIV TÄTIGE ORGANISATIONEN:

- » Mitglieder bekommen regelmäßig Infobriefe per E-Mail oder Post.
- » Wenn jemand Informationen wünscht, kann er die Organisation persönlich kontaktieren, dann können Führungen und so weiter arrangiert werden.
- » Auf der Internetseite gibt es bei fast jedem Projekt eine Kategorie „Aktuelles“ mit einem Newsticker, wo man neueste Entwicklungen verfolgen kann.
- » Neuigkeiten werden auf der Internetseite veröffentlicht und bei Pressegesprächen vor Ort vorgestellt. Außerdem gibt es regelmäßige Feste und Spendertreffen (Minimum halbjährlich) vor Ort. Zu diesen Treffen werden Geldgeber und Anwohner eingeladen.
- » Über die dreimonatlich erscheinende Zeitschrift, über den Newsticker im Internet und über die persönliche Kontaktaufnahme.

ORGANISATIONEN DIE FÖRDERND UND OPERATIV TÄTIG SIND:

- » Man kann die Organisation einfach persönlich kontaktieren.
- » Einmal im Jahr wird ein Projektbericht veröffentlicht. Diese können im Internet eingesehen werden. Sie werden allerdings nicht häufiger als jährlich aktualisiert. Wenn man dazwischen Informationen über die aktuelle Entwicklung wünscht, kann man auch einfach anrufen und sich informieren.
- » Informationen auf der Homepage und über verschiedene projektbezogene Presseberichte.
- » Aktuelle Informationen über laufende und abgeschlossene Projekte bekommen Mitglieder und Förderer über einen Spenderbrief, der mehrmals jährlich versandt wird. Spender, die über 1.000 € gespendet haben, werden mehrmals jährlich zu Spenderwochenenden eingeladen, bei denen man vor Ort die geförderten Flächen und die dort stattfindenden Maßnahmen besichtigen kann.

## PROJEKTBEWERTUNG

### WIRD NACH ABSCHLUSS EINES PROJEKTES NEBEN DEN ERGEBNISSEN AUCH DER PROJEKTTABLAUF BEWERTET?

Bei den internationalen Richtlinien für ein Qualitätsmanagement im Naturschutz orientiert man sich am Projektmanagement, wie es im privatwirtschaftlichen Sektor angewendet wird. Grundlage dafür ist der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) der unter anderem zum Ziel hat, mit den Lehren die aus einem Projekt gezogen werden können das folgende Projekt (oder die folgende Projektphase) zu verbessern. Darum ist ein

wichtiger Schritt in den Richtlinien die genaue, schriftlich festgehaltene Analyse des Projektablaufs und des Managements, um in Folgeprojekten Gutes übernehmen zu können und Fehler zu vermeiden. Eine strukturierte, schriftliche Analyse des Projektablaufs führen im deutschen Naturschutz nur die wenigsten Organisationen durch. Wenn der Projektablauf überhaupt analysiert wird, geschieht dies zumeist mündlich innerhalb der Arbeitsgruppe. So haben einzelne Personen zwar einen Lerneffekt, andere Arbeitsgruppen oder gar die ganze Organisation haben jedoch keinen Zugewinn.

Kategorie:	Insgesamt (n=43)	Operativ (n=15)	Finanzierend (n=10)	Beides (n=18)
Nein, nur Bewertung von Ergebnissen	9	3	-	6
Nicht nach, nur in Gesprächen während Projekt	6	5	-	1
In Gesprächen nach Projekt	8	4	-	4
Gespräche regelmäßig während und nach Projekt	2	0	-	2
Schriftliche Analyse für folgende Projekte	6	2	-	4
k. A.	2	1	-	1

**Tab. 18** Wird nach dem Abschluss eines Projektes neben den Ergebnissen auch der Projektablauf bewertet, um bereits da gewesene Probleme bei zukünftigen Projekten zu vermeiden? (Angaben von Projektverantwortlichen deutscher Naturschutzorganisationen)

*Zusammenstellung einiger Antworten auf die Frage: „Wird nach Abschluss eines Projektes neben den Ergebnissen auch der Projektablauf bewertet?“*

OPERATIV TÄTIGE ORGANISATIONEN:

- » Die Bewertung des Projektablaufs wird nicht schriftlich festgehalten. Es gibt aber regelmäßige Treffen der jeweiligen Fachgruppen während eines Projekts, in denen der bisherige Projektablauf besprochen wird (z.B. nach Projektphasen).
- » Der Projektablauf wird im Laufe des Projektmanagements bewertet und die Analyse schriftlich festgehalten.
- » Der Projektablauf wird genauestens analysiert. Es besteht ein reger Austausch über Erfolge und Misserfolge mit anderen internationalen Organisationen die sich mit derselben Thematik beschäftigen. Teilweise werden von den verschiedenen Organisationen gezielt verschiedene Maßnahmen angewandt, um am Ende das best mögliche Prozedere zu entwickeln. Die Vor- und Nachteile der verschiedenen Vorgehensweisen werden dann schriftlich festgehalten und untereinander ausgetauscht.
- » Die Bewertung des Projektablaufs macht jeder für sich selbst. Das wird nicht gezielt festgehalten oder zwischen verschiedenen Mitarbeitern ausgetauscht.
- » Die Bewertung des Projektablaufs ist ein wesentlicher Punkt in regelmäßigen gemeinsamen Gesprächen innerhalb der Aktionsgruppen und auch zwischen den Aktionsgruppen. Eine schriftlich festgehaltene Analyse nach Abschluss des Projektes gibt es jedoch nicht.
- » Es findet keine Systematische Bewertung des Projektablaufs statt, man versucht aber Erfahrungen in Sitzungen auszutauschen, um in Folgeprojekten Fehler zu vermeiden.

ORGANISATIONEN DIE FÖRDERND UND OPERATIV TÄTIG SIND:

- » Nach einzelnen Projektphasen oder einmal im Jahr wird Bilanz gezogen. Was war schlecht? Wo müssen wir uns im folgenden Jahr verbessern?
- » Das bleibt meist beim Projektkoordinator selbst. Keine Umfassende, schriftliche Analyse. Meistens bleibt keine Zeit für große Analysen.
- » Der Projektablauf wird nicht für Folgeprojekte analysiert, weil das die zeitlichen und finanziellen Kapazitäten überschreiten würde, obwohl der Gesprächspartner es durchaus sinnvoll fände.
- » Der Ablauf der verschiedenen Projekte wird jährlich in Vorstandssitzungen besprochen und in Protokollen festgehalten.
- » Vor allem wenn es Schwierigkeiten gegeben hat wird intern der Grund für den Misserfolg analysiert und Präventionsmaßnahmen schriftlich festgehalten.
- » Der Projektablauf wird nicht bewertet. Würde auch nicht viel bringen, da die Probleme, die in den verschiedenen Projekten entstehen meist nicht vorhersehbar sind.
- » Bisher wird der Ablauf nicht bewertet. Es wird aber immer wieder überlegt, die Bewertung des Projektmanagements als fest vorgegebenen Arbeitsschritt in den Projekten einzuführen. Bisher wurde das aber noch nicht umgesetzt. Der Organisation ist bewusst, dass da Defizite bestehen.
- » Projekte sind langfristig angesetzt und werden deshalb nicht unbedingt in überschaubaren Zeitabständen beendet und bewertet. Wenn aber neue Mitarbeiter in ein Projekt einsteigen, machen sie zunächst eine Evaluierung des Projektes und sagen, was ihrer Meinung nach im Projektablauf verbessert werden könnte.

## WAS SIND FÜR SIE DIE WICHTIGSTEN PARAMETER FÜR DEN ERFOLG IHRER ARBEIT?

Wichtige Erfolgsergebnisse für Personen, die im praktischen Naturschutz in Deutschland arbeiten sind vor allem die Erreichung selbst definierter Ziele.

Darüber hinaus wird die erfolgreiche Sensibilisierung der Öffentlichkeit für die Thematik und die damit verbundenen Nachhaltigkeit des Projektes und seiner Ziele hoch bewertet.

Kategorie:	Insgesamt (n=43)	Operativ (n=15)	Finanzierend (n=10)	Beides (n=18)
Erreichung der Ziele	15	4	4	7
Bestandsstabilisierung/ -erhöhung der Zielarten	10	3	3	4
Nachhaltigkeit	5	2	1	2
Sensibilisierung der Öffentlichkeit	16	8	2	6
Zufriedenheit Geldgeber	1	1	0	0
Erhöhung/Stabilisierung der Biodiversität	3	1	1	1
Erfolgreiches Fundraising	4	1	0	3
Effekt in Politik	3	1	1	1
Schadensreduzierung	1	0	1	0
Lösung/Linderung von Naturschutzproblemen	1	0	0	1
Vergrößerung und Schutz Naturschutzflächen	4	1	0	3
Viel Effekt mit wenigen Mitteln	1	0	0	1
k. A.	2	0	1	1

**Tab. 19 Wichtigsten Parameter für den Erfolg ihrer Naturschutzarbeit von Projektverantwortlichen im deutschen Naturschutz (Mehrfachnennung möglich).**

*Zusammenstellung einiger Antworten auf die Frage: „Was sind für Sie die wichtigsten Parameter für den Erfolg Ihrer Arbeit?“*

**OPERATIV TÄTIGE ORGANISATIONEN:**

- » Bestandstabilisierung oder Reproduktion der Zielart.
- » Nachhaltigkeit. Gelungene Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit. Zufriedene Geldgeber.
- » Höhere Artenvielfalt und Habitatmosaik in Kulturlandschaften.
- » Ein erfolgreiches Fundraising und die gute Anlage des erhaltenen Geldes. Der Kauf von wertvollen Flächen und die Sicherung des Fortbestehens naturnaher Flächen.
- » Die Sensibilisierung der Öffentlichkeit. Eine gut funktionierende Vernetzung mit Leuten vor Ort. Die Stabilisierung der einheimischen Arten.

**FINANZIERENDE ORGANISATIONEN:**

- » Die Zielerreichung bei Projekten. Eine positive Entwicklung der Bestandszahlen bei Artenschutzprojekten.
- » Der Aufbau letztendlich eigenständig arbeitender Organisationen vor Ort, also die Nachhaltigkeit der Maßnahmen.
- » Die Bevölkerung aktivieren und sensibilisieren. Das Engagement der Bürger steigern.

**ORGANISATIONEN DIE FÖRDERND UND OPERATIV TÄTIG SIND:**

- » Nachhaltigkeit und Langfristigkeit. Dass die Arbeit in den Gebieten irgendwann nicht mehr nötig ist.
- » Die Lösung oder Linderung von Naturschutzproblemen. Stärkere Einbindung des Menschen in den Wildtierschutz in Deutschland. Der Anstieg von Spenden zeigt das Vertrauen und den Zuspruch von den Menschen und für die Arbeit der Organisation.
- » Die positive Entwicklung in deutschen Naturlandschaften. Die Ankopplung von Wirtschaftspartnern an Projekte. Der gesellschaftliche Zuspruch und ein positives Medienecho.
- » Möglichst viel Effekt mit möglichst wenigen Mitteln.
- » Die Zielerreichung. Eine positive Entwicklung der Indikatorart. Vielfalt erhalten und erhöhen.
- » Sichtbare Populationserhöhungen, Langfristigkeit und Nachhaltigkeit. Dass Projekte irgendwann von alleine laufen.

## WELCHE PROBLEME HABEN SIE IN DER ORGANISATION HINSICHTLICH PROJEKTPLANUNG UND PROJEKTDURCHFÜHRUNG?

Personalmangel und die damit verbundene hohe Belastung der Mitarbeiter ist das am häufigsten genannte Defizit der Naturschutzorganisationen. Mangelnde Kommunikation zwischen einzelnen Arbeitsgruppen, zwischen Förderern und operativen Organisationen oder zwischen den Arbeitsgruppen und der Presseabteilung sind Probleme, die in verschiedenen Organisationen regelmäßig auftreten. Projekte werden außerdem schnell instabil, wenn sie zu stark auf der Arbeit oder der Expertise einer

bestimmten Person aufbauen. Fällt diese aus, bricht das Projekt im Folgenden zusammen.

Vor allem in der Zusammenarbeit mit ehrenamtlichen Mitarbeitern werden mangelnde Kommunikation, die schlechte Erreichbarkeit der Kontaktpersonen, eine unzureichende Dokumentation und Probleme mit bestimmten Einzelpersonen als Faktoren genannt, die in Projekten Probleme bereiten. Der NABU wird deshalb in Zukunft ehrenamtliche Mitarbeiter mit 80 Unterrichtseinheiten in der Naturschutzarbeit ausbilden und ist sehr interessiert daran Projekt- und Qualitätsmanagement als Themenbereich in diesen Lehrgängen zu integrieren.

Kategorie:	Insgesamt (n=43)	Operativ (n=15)	Finanzierend (n=10)	Beides (n=18)
Keine Defizite	2	1	1	0
Unzureichende Kommunikation intern und/oder mit Partnern	9	3	0	6
Zu wenig Personal	11	4	1	6
Zu wenige finanzielle Mittel	5	2	0	3
Instabile Mitarbeiterstruktur (durch Ehrenamtliche)	1	1	0	0
Fehlendes Know-How	1	0	0	1
Unzureichende Dokumentation	5	1	1	3
Projekt hängt zu stark an einer Person, Probleme mit Einzelpersonen	7	1	1	5
Unrealistische Planung (Zeitplanung, Finanzplanung oder Zielsetzung)	9	3	3	3
Inkonsequente Schwerpunksetzung	2	0	2	0
Probleme bei Bewertung von Erfolg	1	0	0	1
k. A.	9	2	2	5

**Tab. 20 Probleme in der Projektplanung und der Projektdurchführung in deutschen Naturschutzorganisationen (Mehrfachnennung möglich, Angaben von Projektverantwortlichen deutscher Naturschutzorganisationen).**

*Zusammenstellung einiger Antworten auf die Frage: „Welche Probleme haben Sie in der Organisation (oder bei den finanzierten Organisationen) hinsichtlich Projektplanung und Projektdurchführung?“*

OPERATIV TÄTIGE ORGANISATIONEN:

- » Es gibt keine Probleme. Im Gegenteil: Durch langjährige Erfahrung mit einem eingespielten Team ist alles sehr routiniert (z.B. bei der Projektabrechnung oder der Erstellung von Berichten).
- » Zu wenige Leute sind für das Ehrenamt zu aktivieren.
- » Gerade in Organisationen mit vielen Ehrenamtlichen fluktuiert die Mitarbeiterstruktur sehr stark. Dadurch kommen kaum Routine und Erfahrung in so eine Organisation, weil immer neue Mitarbeiter kommen.
- » Es gibt bisher noch keine objektive Evaluierung von Projekten. Das scheitert bisher immer an den finanziellen Mitteln.
- » Viele Dinge im Ablauf sind etwas „self-made“ und holprig. Es gibt zu wenig Mitarbeiter. Am Ende bleiben effektiv nur 10% der Zeit für den praktischen Naturschutz.
- » Es gibt öfter personelle Probleme: Wer führt was, wo und wie durch? Außerdem kommt es häufiger zu Abweichungen vom eigentlichen Plan, weil die Zeit knapp wird.
- » Zu viele Leute arbeiten an zu vielen unterschiedlichen Projekten. Es gibt zu wenig Austausch und Vernetzung unter den Arbeitsgruppen.
- » Manchmal entstehen Fehler durch personelle Überlastung.

FINANZIERENDE ORGANISATIONEN:

- » Finanzierte Organisationen sind öfter bei der Zielplanung stark überfordert und schätzen oft falsch ein, was machbar ist. Häufig werden in Berichten nur Maßnahmen, aber keine Ergebnisse dargestellt.

- » Ein Problem ist oft die starke Abhängigkeit von einzelnen Personen in den Projekten. Sie führt zu Instabilität (wenn diese Person ausfällt, bricht das Projekt zusammen).
- » Im Großen und Ganzen gibt es wenige Probleme mit finanzierten Organisationen, da die Projekte bereits nach der fachlichen Kompetenz der Ausführenden ausgewählt werden. Dennoch gibt es hin und wieder Defizite, z.B. im Zeitmanagement.

ORGANISATIONEN DIE FÖRDERND UND OPERATIV TÄTIG SIND:

- » Bei ehrenamtlichen Partnern gibt es oft Probleme in der Organisation, der Einhaltung von Zeitplänen, der Kontaktierbarkeit und der Finanzplanung.
- » Durch Zeit und Geldmangel gibt es hin und wieder organisatorische Probleme, wie unter anderem die Überlastung von Einzelpersonen.
- » Probleme entstehen meistens weil die Zusammenarbeit nicht professionalisiert ist, sondern von Ehrenamtlichen ausgeführt wird. Beispiele sind Defizite im Informationsfluss und eine schlechte Fotodokumentation.
- » Im Vorstand der Organisation ist man sich uneinig, ob man sich auf bestehende Flächen konzentriert oder immer noch neue dazu kauft. Außerdem gibt es Probleme durch die geringen personellen Ressourcen, das grenzt manchmal an die Ausbeutung der Mitarbeiter.
- » Bei der Arbeit mit Ehrenamtlichen entstehen immer Probleme in der Kommunikation und der Organisation. Um diese Defizite zu lösen, werden seit Neuestem Lehrgänge mit 80 Unterrichtseinheiten für Ehrenamtliche angeboten, in denen diese naturschutzfachlich ausgebildet werden.
- » Es wäre besser, wenn ein Mitarbeiter der Organisation öfter vor Ort sein könnte und man damit mehr Kontrolle über die Projekte hätte. Mit Fachleuten, die direkt vor Ort in den Projekten arbeiten, könnte man mehr Kompetenz in die Arbeit bringen. All das ist jedoch aufgrund zu wenigen finanzierten Mitteln nicht möglich.

# QUALITÄTSMANAGEMENT: NGO EINSCHÄTZUNG UND BEWERTUNG

## SIND IHNEN BEREITS EXISTIERENDE QUALITÄTSMANAGEMENTRICHTLINIEN IM NATURSCHUTZ BEKANNT?

Von den 41 befragten Organisationen gaben 11 an, noch nie etwas von Qualitätsmanagementrichtlinien im Naturschutz gehört zu haben. Weitere 14 erklärten, sie hätten wohl schon mal etwas gehört, allerdings nichts Konkretes. Teilweise wollte man sich hier offensichtlich nicht die Blöße geben zuzugeben, dass man sich mit dem Thema noch nicht beschäftigt hat.

Die meisten operativen Organisationen haben Erfahrungen mit Vorgaben im Projektmanagement durch ihre Förderer gemacht. Viele fördernde Organisationen haben bereits, teilweise recht strenge, Vorgaben und Richtlinien, an denen sich Antragsteller orientieren müssen. Diese strengen Vorgaben betreffen vor allem den Aufbau des Projektantrages und der späteren Dokumentation, gehen jedoch weniger konkret auf die praktische Arbeit in den Projekten ein. Von mehreren operativ tätigen Organisationen werden die Vorgaben von Life Projekten der EU als besonders streng beschrieben.

Kategorie:	Insgesamt (n=43)	Operativ (n=15)	Finanzierend (n=10)	Beides (n=18)
Nein.	11	6	5	0
Ja gehört, aber nichts Konkretes.	16	4	3	9
Ja, und zwar (Mehrfachnennung möglich):	21	6	3	12
Fort- oder Ausbildung im allgemeinen Projektmanagement	4	2	1	1
Information über Projektmanagement (durch Gespräche, Presse...)	2	1	0	1
GTZ	1	0	0	1
ZOPP	2	0	1	1
Logical Framework	1	0	0	1
Life +	1	0	0	1
CPF	1	0	0	1
IUCN	2	0	1	1
RSPB	1	0	0	1
EMAS	1	0	0	1
Qualitätszertifizierung bei der Umweltpädagogik	2	1	0	1
Zertifizierungen im Forstbereich (FSC, PEFC)	1	0	0	1
Iso-Zertifizierung (nicht im Naturschutz)	1	1	0	0
Projektmanagement im betrieblichen Bereich (nicht im Naturschutz)	1	1	0	0

**Tab. 21 Sind Ihnen bereits existierende Qualitätsmanagementrichtlinien (im Naturschutz) bekannt? (Angaben von Projektverantwortlichen deutscher Naturschutzorganisationen)**

*Zusammenstellung einiger Antworten auf die Frage: „Sind Ihnen bereits existierende Qualitätsmanagementrichtlinien im Naturschutz bekannt?“*

OPERATIV TÄTIGE ORGANISATIONEN:

- » Ich habe eine Fortbildung im allgemeinen Projektmanagement gemacht. Von Qualitätsmanagement, das auf Naturschutzarbeit abgestimmt ist habe ich aber noch nichts gehört.
- » Ja, ich habe darüber in der Zeitung vom DNR (Deutschen Naturschutz Ring) zum Thema Projektoptimierung und -management im Naturschutz gelesen. Außerdem habe ich schon mit Bekannten über die Inhalte von deren Fortbildung im Projektmanagement gesprochen und fand das sehr interessant.
- » Ich habe schon von ISO-Zertifizierungen und Projekt- und Qualitätsmanagement im betrieblichen Bereich gehört.

FINANZIERENDE ORGANISATIONEN:

- » Ich beschäftige mich viel mit Projekt- und Qualitätsmanagement und kenne mich recht gut damit aus. Ich gebe auch ein Seminar zum Thema Projektmanagement im Naturschutz. Dabei geht es vor allem um ZOPP.
- » Ich habe schon mal was von Qualitätsmanagement im Naturschutz gehört, kann das aber nicht näher präzisieren. Mir ist das IUCN Modell mit den Specialist Groups bekannt.

ORGANISATIONEN DIE FÖRDERND UND OPERATIV TÄTIG SIND:

- » Ja, ich kenne ZOPP von der GTZ und Logical Frameworks. LogFrames sind Vorgaben bei EU-Projekten, der Aufbau ist ähnlich wie ZOPP von der GTZ und hilft bei der Formulierung und Differenzierung von Aktivitäten, Ergebnisse und Zielen.
- » Ich kenne keine Organisationsübergreifenden Standards, aber die Strategien einzelner Organisationen.
- » Ich kenne einige Gütesiegel, weil unsere Organisation auch einige trägt. Vor allem allerdings aus der Umweltbildung. Unsere Organisation wurde als Faircompany ausgezeichnet und ein Freiwilligenprojekt als Dekadeprojekt für nachhaltige Entwicklung von der UN. Außerdem wurden wir mit dem Active Citizens of Europe Award ausgezeichnet.
- » Ja, ich kenne die EMAS Kriterien und Evaluierungsmethoden in einzelnen finanzierenden Organisationen. Ich habe aber noch nichts über organisationsübergreifende Standards gehört.
- » Ja, wir haben uns einige Zeit mit der RSPB über ihre Richtlinien ausgetauscht. Hatten auch geplant diese zu adaptieren. War aber wegen der starken Zentralisierung für unsere dezentrale Organisation nicht anwendbar. Darum wurde eine projektübergreifende, genaue Zielsetzung und stringente Planung verworfen.
- » Ja, ich habe mal etwas über Qualitätsmanagement im Naturschutz gehört, aber nichts Konkretes. Ich kenne im Forstbereich das FSC und das PEFC Gütesiegel.
- » Ja, ich habe solche Richtlinien von finanzierenden Organisationen schon durchlaufen z.B. beim CPF. Habe aber noch nichts von Standards innerhalb operierender Organisationen gehört.

## SEHEN SIE BEDARF FÜR EINE EXTERNE BEWERTUNG VON PROJEKTEN?

**E**in Großteil, nämlich 20 der Organisationen sieht durchaus Bedarf an einer externen Bewertung von Projekten. Dabei erscheint es als besonders wichtig, den Sinn von Projekten zu prüfen. Vor allem operative Organisationen geben an, dass sie Projekte von anderen Organisationen teilweise fachlich äußerst zweifelhaft finden (z.B. dass Arten geschützt werden, die nicht bedroht sind, oder dass Tiere dort angesiedelt werden, wo überhaupt kein natürliches Verbreitungsgebiet von ihnen ist). Neun der Organisationen finden eine externe Bewertung zwar theoretisch gut, sehen aber ganz konkrete

Probleme, wie z.B. die fehlende Objektivität von Bewertenden, die vor einer Umsetzung solcher Ansätze gelöst werden müssten.

Die meisten der Organisationen, die eine externe Bewertung von Naturschutzarbeit ablehnen sagen, dass vor allem größere Geldgeber die von ihnen finanzierten Projekte bereits sehr streng evaluieren. Die Kontrolle ist in diesen Fällen bereits hoch genug und eine weitere externe Bewertung unnötig. Ein großes Problem wird außerdem darin gesehen, dass die meisten Fachleute, die für eine solche Bewertung in Frage kämen, Lobbyisten verschiedener (meist größerer) Naturschutzorganisationen sind und deshalb nicht objektiv.

	Insgesamt (n=43)	Operativ (n=15)	Finanzierend (n=10)	Beides (n=18)
Ja.	4	0	1	3
Ja, aber nur bei großen Organisationen mit geringer interner Kommunikation und Kontrolle.	2	1	0	1
Ja, dass keiner Gelder verschwendet werden.	1	0	1	0
Ja, der Aufwand muss aber im Verhältnis zum Gewinn stehen.	2	1	1	0
Ja, um den Sinn der Projekte sicherzustellen.	5	3	0	2
Ja, aber nur wenn nicht zu hohe Kosten entstehen.	1	0	1	0
Ja, als objektives Qualitätsmerkmal.	2	1	0	1
Ja, um eine externe Meinung einzuholen.	1	0	1	0
Ja, aber nur wenn Aufwand nicht zu hoch.	1	0	0	1
Ja, bei Wirtschaftsunternehmen als Geldgeber (bei Stiftungen genug eigenes Know-how).	1	0	1	0
Eigentlich ja, Problem ist aber die fehlende Objektivität bei Bewertenden.	2	1	0	1
Eigentlich ja, externe Bewertung aber schwierig, teilw. fehlen Fachleute.	7	2	0	5
Eigentlich ja, Problem ist die subjektive Bewertung nach Einzelpersonen.	1	1	0	0
Eigentlich ja, eine schlechte Bewertung würde aber demotivieren.	1	1	0	0
Nein, Selbstkontrolle hoch genug.	1	1	0	0
Nein, Kontrolle von Geldgebern bereits hoch genug.	6	2	2	2
Nein, schluckt zu viel Geld	1	0	1	0

**Tab. 22: Sehen Sie Bedarf für eine externe Bewertung von Projekten?**  
(Antworten von Projektverantwortlichen in deutschen Naturschutzorganisationen)

*Zusammenstellung einiger Antworten auf die Frage: „Sehen Sie Bedarf für eine externe Bewertung von Projekten?“*

OPERATIV TÄTIGE ORGANISATIONEN:

- » Bei ehrenamtlichen und spezialisierten, kleinen Organisationen ist eine externe Bewertung zwar nicht nötig, kann der Organisation aber mehr Aufmerksamkeit beschern. Bei größeren Organisationen, bei denen die interne Kontrolle geringer und die Strukturen komplexer sind, ist so etwas wichtiger.
  - » Nein. Die Qualität der Naturschutzarbeit reguliert sich von selbst durch die Konkurrenz der operativen Organisationen um die Geldgeber. Derjenige bekommt das Geld, der die Projekte am besten umsetzt.
  - » Eigentlich ja, denn häufig werden vollkommen sinnlose Projekte finanziert. Bei externen Bewertungen gibt es nur das Problem, dass Leute die heute Gelder vergeben und Projekte bewerten nicht objektiv sind (Lobbyisten bestimmter Naturschutzorganisationen, Lieblingsthemen). Darum ist es auch schwer ein objektives Gremium für externe Bewertungen von Projekten zusammenzustellen. Politiker in Gremien aufzunehmen ist auch schwierig, da sie immer so entscheiden, dass sie noch mal gewählt werden.
  - » Es gibt schon genügend externe Bewertungen aus Behörden und Ministerien sowie Kontrollen vom Rechnungshof und Finanzministerium. Diese Vorgaben und Kontrollen sind jetzt schon eine große Zusatzbelastung für Projekte.
  - » Eine externe Bewertung wäre wichtig, das aktuelle Problem für kleine Organisationen ist aber die fehlende Objektivität der Förderanstalten. Lobbyisten von großen Naturschutzorganisationen sitzen in den Entscheidungsgremien und beeinflussen die Auswahl. Man braucht auf der anderen Seite jedoch Leute aus dem Naturschutz für Projektbewertungen, da Externe die Projekte nicht bewerten können.
- » Ich sehe keinen Bedarf in Deutschland, weil alle wesentlichen Geldgeber (Stiftungen, öffentliche Hand) sowieso schon von den Rechnungshöfen zur aufwendigen und genauen Kontrolle der Finanzen angehalten werden. Die Bürokratie ist bei den Anträgen jetzt schon sehr stramm. Projekte werden ganz genau geprüft und kontrolliert.
  - » Eine externe Bewertung kann nicht schaden. Die Planung muss aber mit den Organisationen zusammenlaufen. Je transparenter die Dinge sind umso besser. Bei kleinen Projekten finde ich es allerdings nicht sinnvoll. Der Aufwand muss immer mit dem Ergebnis im Verhältnis stehen.
  - » Generell gesehen ist es sinnvoll zu gucken: „Wo bleibt das Geld?“. Außerdem ist es gut für einen selbst zu wissen, dass das was man macht Hand und Fuß hat. Eine externe Bewertung von Beratungsfirmen, wie sie in der Wirtschaft durchgeführt wird, ist im Naturschutz finanziell schwierig. Man könnte sich an der existierenden Zertifizierung für Bildungsarbeit orientieren. Das Zertifikat wird dabei vom Bundesland ausgegeben, in der bewertenden Kommission haben aber auch die einzelnen Organisationen ihre Vertreter.

FINANZIERENDE ORGANISATIONEN:

- » Eine externe Bewertung ist besonders für Wirtschaftssponsoren oder fachfremde Stiftungen interessant, die die Projekte selbst nur schlecht bewerten können. In reinen Naturschutzstiftungen ist das Know-how meist so hoch, dass fachliche Bewertungen lieber intern durchgeführt werden.
- » Eher nein. Normalerweise werden gewisse Strukturen sowieso schon von Geldgebern vorgegeben, und die Mittelverwendung wird sowieso überprüft.
- » Eine externe Bewertung von Naturschutzprojekten ist auf keinen Fall ratsam. Das Geld bleibt dadurch besonders bei kleinen Projekten in der Bürokratie stecken und kommt bei den Maßnahmen selbst nicht an.
- » So etwas lohnt sich nur bei langjährigen Projekten. Wenn die externe Bewertung teurer

ist als das Projekt selbst ist das Quatsch.

- » Bei Projekten in einer Größenordnung zwischen 1.000 - 10.000 € braucht übertriebene Bürokratie die begrenzten Gelder auf und bringt nichts.
- » Ich finde eine externe Bewertung aus zwei Gründen sehr wichtig: 1. Nach einem gewissen Zeitraum entsteht eine gewisse Betriebsblindheit. Externe sehen dann besser, wo es hapert. 2. Man kann durch äußeren Input immer dazu lernen. Das Problem bei so einer externen Bewertung ist nur, dass Außenstehende, die ein Projekt bewerten können sollen, sich sehr gut mit der Thematik und der Organisation auskennen müssen (z.B. mit der Ethik). Ohne Hintergrundinformationen ist es teilweise schwer, Projekte von außen einzuschätzen. Die Transparenz von Projekten ist essentiell, allein schon weil man mit öffentlichen Geldern arbeitet und deshalb eine gewisse Verantwortung trägt.
- » Eine externe Bewertung birgt die Gefahr der Fehleinschätzung von Projekten durch unflexible Standards. Außerdem ist ein Erfolgsnachweis in vielen Bereichen schwer z.B. in der Umweltbildung. Die Abschätzung von Erfolgen ist ebenfalls problematisch, weil häufig nicht bekannt ist, was passiert wäre, wenn nichts gemacht worden wäre.
- » Ich sehe als Hauptprobleme: Wer ist qualifiziert genug um Projekte von extern bewerten zu können? Wie soll so eine Bewertung bezahlt werden?
- » Von der Geldgeberseite aus ist eine externe Bewertung auf jeden Fall gut. Allerdings kontrollieren größere Geldgeber jetzt schon sehr stark, z.B. die EU. Mehr Aufwand kann fast nicht mehr von den Organisationen gestemmt werden.
- » Externe Bewertungen sind wichtig. Bei uns werden Projekte, die finanziert werden sollen entweder extern durch das Umweltministerium bewertet oder intern durch den elfköpfigen Vorstand unter dem Vorsitz der Ministerin für Umwelt, der sich aus Personen verschiedener Bevölkerungsschichten zusammensetzt.

#### ORGANISATIONEN DIE FÖRDERND UND OPERATIV TÄTIG SIND:

- » Eine externe Bewertung von Projekten ist wichtig. Nach meiner Erfahrung gibt es viele fragwürdige Projekte.
- » Eine objektive Bewertung von Projekten ist schwierig, denn es kommt extrem auf den persönlichen Standpunkt des Bewertenden an. Wenn Berichte nur am Schreibtisch geprüft werden, ist es schwierig nachzuprüfen, ob alle Angaben auch stimmen. Evaluationen vor Ort sind aber auf der anderen Seite zu kostenintensiv, besonders bei Projekten im Ausland.
- » Ich finde eine externe Evaluierung wichtig. Vor allem bei großen, öffentlich finanzierten Projekten. Die Prüfer müssen aber unbedingt unabhängig sein, und nicht aus einer Lobby kommen. Frage ist bloß, wie das finanziert werden könnte.
- » Es besteht zwar kein akuter Bedarf, eine externe Bewertung kann aber bei der Konkurrenz um Mittel aus der Wirtschaft helfen.
- » Eigentlich wäre so eine Bewertung gut, aber nur wenn die Bürokratie nicht gesteigert wird. Es sollte besser eine externe Bewertung der sowieso erstellten Abschluss und Zwischenberichten geben. Dabei sollte vor allem darauf geachtet werden, was diese Berichte wirklich hergeben und was sich durch die Arbeit der Organisation wirklich verbessert hat.

## WER KÖNNTE EINE EXTERNE PROJEKTBEWERTUNG DURCHFÜHREN?

Die Angaben zu möglichen Evaluierungsstellen finden sich in Tabelle 23.

Kategorie:	Insgesamt (n=43)	Operativ (n=15)	Finanzierend (n=10)	Beides (n=18)
Eine unabhängige Organisation mit fachlich kompetenten Leuten.	1	1	0	0
Ein Dachverband wie der DNR	1	0	0	1
Consultingfirmen	1	1	0	0
TÜV/ LGA InterCert	2	0	0	2
Der Mittelgeber selbst	1	1	0	0
Ein Vorstand aus unterschiedlichen Bevölkerungsschichten	1	0	0	1
Eine Kommission beim Land	1	1	0	0
Eine staatliche Stiftung	1	0	0	1
Das Bundesamt für Naturschutz	1	0	0	1
Das Umweltministerium	1	0	0	1
Ein unabhängiges Beratungsinstitut mit einem Fachgremium	1	0	1	0

**Tab. 23** Wer könnte eine externe Projektbewertung im Naturschutz durchführen?  
(Antworten von Projektverantwortlichen in deutschen Naturschutzorganisationen)

*Zusammenstellung einiger Antworten auf die Frage: „Wer könnte eine externe Projektbewertung durchführen?“*

OPERATIV TÄTIGE ORGANISATIONEN:

- » Eine externe Bewertung müsste durch eine unabhängige Organisation mit fachlich kompetenten Leuten durchgeführt werden. Nicht behördlich.
- » Eine Bewertung durch Consulting Firmen, wie sie in der Wirtschaft durchgeführt wird, ist im Naturschutz finanziell schwierig. Die Mittelgeber könnten die Einhaltung von Richtlinien selbst kontrollieren. Man könnte sich auch ein Beispiel an der existierenden Zertifizierung für Bildungsarbeit nehmen. Dort wird das Zertifikat vom Bundesland ausgegeben, in der dafür zuständigen Kommission sitzen unter anderem Vertreter der einzelnen Organisationen.

FÖRDERNDE ORGANISATIONEN:

- » Durch eine unabhängige Naturschutzorganisation, die nur für solche objektiven Bewertungen zuständig ist.
- » Durch ehrenamtliche Vereinigungen aus Fachleuten und Professoren.
- » Durch den TÜV, der mittlerweile ja schon Qualitätsmanagement allgemein überprüft. Durch EMAS oder durch gelistete Gutachter von den Naturschutzbehörden.
- » Eine Bewertung sollte universitär durchgeführt werden, damit man Antworten ohne Wertung bekommt.

ORGANISATIONEN DIE FÖRDERND UND OPERATIV TÄTIG SIND:

- » Müsste durch neutrale Stelle mit hoher Akzeptanz geben. Sollte nicht bei NGO angesiedelt werden, weil es da immer bestimmte Nicklichkeiten gibt. Stelle sollte auch nicht zu regierungsnah sein. Möglichkeit wäre eine unabhängige Außenstelle des Bundesamts für Naturschutz (gibt es schon für Umweltbildung). Oder durch staatliche Stiftung, wie die DBU. Oder Dachverband, wie der DNR, der sich rein theoretisch anbieten

würde, allerdings schwankt bei dem die Akzeptanz. Ähnlich wie in der Industrie z.B. der IHK, die solche Überprüfungen durchführt.

- » Die Bundesregierung könnte einen Topf für solche Bewertung aufmachen.
- » Eine externe Bewertung könnte durch unabhängige Beratungsinstitute durchgeführt werden, die aus einem Gremium verschiedener Fachleute bestehen (z.B. an den Universitäten, mit Gremien aus Professoren). Diese Beratungsinstitute könnten an die Hochschulen gebunden sein. So könnte man das Problem der mangelnden Subjektivität von Lobbyisten umgehen.
- » TÜV/ LGA Intercert, könnten so wie bei Siegeln im Forstbereich eine Bewertung durchführen (z.B. PEFC). Ein anderes Siegel aus dem Holzbereich, das FSC Siegel, hat eine eigene Bewertung.
- » Eine Bewertung könnte entweder extern durch das Umweltministerium durchgeführt werden oder intern durch ein Gremium von Personen verschiedener Bevölkerungsschichten.

**FÄNDEN SIE DIE EINFÜHRUNG EINES QUALITÄTSSIEGELS AUF PROJEKTEBENE IM ZUSAMMENHANG MIT PROJEKTMANAGEMENT-RICHTLINIEN GUT?**

Eine Mehrzahl der Organisationen fände die Einführung eines Qualitätssiegels gut, auch wenn die meisten Befragten neben den Vorteilen durchaus Probleme sehen. Vor allem die Wahrung der Flexibilität und der geringe Aufwand der mit solchen Richtlinien verbunden sein sollte sind wichtige Punkte für die Akzeptanz eines zukünftigen Siegels bei Naturschutzorganisationen (Details zu den Problemen und Vorteilen die im Zusammenhang

mit einem Siegel gesehen werden, sowie der Akzeptanz eines Siegels bei Naturschutzorganisationen siehe S. 70ff). Mehrfach wurde geäußert, dass ein Siegel mit entsprechenden Richtlinien dann gut wäre und auch sicher auf große Akzeptanz stoßen würde, wenn es die vielen unterschiedlichen Vorgaben, die Geldgeber momentan machen, ersetzen und standardisieren würde. Dies führte dazu nicht mehr für jeden Geldgeber einen anderen Antrag, Zwischenbericht und Abschlussbericht schreiben zu müsse, was wiederum Zeit sparen und gleichzeitig die Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Projekten erhöhen würde.

Kategorie:	Insgesamt (n=43)	Operativ (n=15)	Finanzierend (n=10)	Beides (n=18)
Ja	19	7	4	8
Nein	12	5	2	5
Ja unter bestimmten Bedingungen	12	3	4	5

**Tab. 24** Fänden Sie die Einführung eines Qualitätssiegels auf Projektebene im Zusammenhang mit Projektmanagement-Richtlinien gut? (Antworten von Projektverantwortlichen in deutschen Naturschutzorganisationen)

*Zusammenstellung einiger Antworten auf die Frage: „Fänden Sie die Einführung eines Qualitätssiegel auf Projektebene im Zusammenhang mit Projektmanagement-Richtlinien gut?“*

OPERATIV TÄTIGE ORGANISATIONEN:

- » Nein. Richtlinien sind nicht nötig. Jeder, der einigermaßen professionell arbeitet verfolgt von sich aus einen festen Fahrplan in Projekten.
  - » Nein. Ich halte nichts von Qualitätsmanagement im Naturschutz. Das ist eine reine Arbeitsbeschaffungsmaßnahme und macht das Ehrenamt wegen des vermehrten Papierkrams kaputt. Unsere Organisation gibt einen Din A 4 Flyer von 2005 aus, auf dem steht wohin die Gelder gehen. Der reicht den Geldgebern oder Richtern bei der Zuteilung von Bußgeldern. Größere Gelder aus der Wirtschaft kommen eh nicht bei uns an und gehen nur an große Organisationen.
  - » Ja, ich halte ein Siegel und Richtlinien dann für gut, wenn dadurch die bisherige Bearbeitungszeit von Projektanträgen reduziert werden könnte (z.B. dadurch, dass die Anträge für die verschiedenen Geldgeber standardisiert werden). So ein Siegel und solche Richtlinien müssten dann auch auf kleinere Organisationen passen, damit das Ungleichgewicht zwischen kleinen und großen Organisationen nicht noch größer wird. Es müsste einen Leistungskatalog mit einem einfachen Punktesystem geben mit dem Naturschutzarbeit bewertet wird. Projekte sollten am runden Tisch in einem gemischten Gremium bewertet werden.
  - » Ja. Ein Qualitätssiegel auf Projektebene ist extrem interessant. Der wichtigste Punkt ist dabei aber die Flexibilität.
  - » Ja. Ich finde es wichtig, sich bei seiner Arbeit zu strukturieren und einen bestimmten Fahrplan zu verfolgen. Der Vorteil bei Richtlinien und einem Qualitätssiegel ist, dass man in positiver Weise zur Strukturierung und der Erstellung der entsprechenden Unterlagen gezwungen ist. Die Punkte gehen sonst im Alltagsgeschäft unter. Wichtig ist aber, dass die Richtlinien nicht zu arbeitsaufwändig sind.
- » Ja, so etwas finde ich eigentlich gut. Wer viel Geld von Geldgebern haben möchte, muss dann auch bereit sein, einen Mehraufwand zu betreiben, um die Qualität im Projekt zu sichern. Ein Siegel mit dazugehörigen Richtlinien könnte Qualität sichern, außerdem wird man durch ein solches Siegel als seriöser Partner angesehen werden (es müsste dann aber auch kompatibel für kleine Organisationen und Projekte sein). Ein Problem wird sein das Projekt in die sowieso schon engen Vorgaben der größeren Geldgeber zu integrieren. Um dieses Problem zu umgehen, sollte man sich deshalb an bereits existierenden Vorgaben orientieren, z.B. an den extrem strengen Projektvorgaben für Life Projekte von der EU oder auch an den Vorgaben vom Bundesamt für Naturschutz.
  - » Ja, es ist aber eine Frage der Größenordnung. Bei kleinen Projekten (Beispiel: Erstellung eines Faltblatts) ist so ein Siegel wegen des Mehraufwands nicht sinnvoll. Für größere, längerfristige Projekte ist es aber sehr interessant und auch sinnvoll.

#### FÖRDERNDE ORGANISATIONEN:

- » Ja. Ein solcher Ansatz ist sehr gut und interessant. Man bräuchte so etwas, um mehr Gelder zu bekommen, da momentan viel zu viel davon im Ausland landet. Außerdem müssten sich Naturschützer, die Geld bekommen wollen ebenso an Richtlinien halten, wie Leute aus der Wirtschaft das tun müssen, die Geld für ein Projekt haben wollen.
- » Ja und Nein. Normalerweise werden gewisse Strukturen sowieso schon von Geldgebern vorgegeben. Allerdings könnte es bei der Entscheidungsfindung helfen, da dadurch klar ist, dass bestimmte Strukturen in einem Projekt eingehalten werden.
- » Ja. Ein solches Siegel sollte aber mit geringen Kosten verbunden und unbürokratisch zu bekommen sein. Der Mehrwert des Siegels muss klargemacht werden, sonst wird es keine Akzeptanz geben.

#### ORGANISATIONEN DIE FÖRDERND UND OPERATIV TÄTIG SIND:

- » Ja, so ein Ansatz ist sehr interessant. Erfahrungsgemäß gibt es viele Defizite in deutschen Organisationen vor allem, wo ehrenamtliche Laien sich engagieren wäre ein unterstützender Fahrplan von Vorteil.
  - » Ich halte viel von Qualitätsmanagementrichtlinien. Besonders als Maßstab, um die eigene Arbeit bewerten und verbessern zu können. Ich stehe dem allerdings skeptisch gegenüber, diese Richtlinien dann in Form eines Siegels herauszukehren, um sich extern Reputation zu verschaffen.
  - » Ich finde es sinnvoll Instrumente zu entwickeln, die einen effizienten und verantwortungsvollen Umgang mit den Geldern sicherstellen. Ob das für Wirtschaftssponsoren wichtig und interessant ist, ist allerdings fragwürdig. Ein Siegel könnte für die Wirtschaft ein zusätzliches Qualitätsmerkmal sein, ist aber sicher kein unbedingtes Entscheidungskriterium. Die Bekanntheit der Partnerorganisation ist bei einer solchen Entscheidung wichtiger.
- » Ja, einen solchen Ansatz finde ich gut. Ein Siegel kann, solange die Bürokratie sich in Grenzen hält, nur vom Vorteil beim Fundraising sein.
  - » Ja, das ist sehr sinnvoll. Einen solchen Ansatz würde unsere Organisation auf jeden Fall unterstützen. Man sollte aber existierende Standards nutzen um die Kompatibilität zu den Vorgaben der Geldgeber zu erhöhen.
  - » So einen Ansatz finde ich grundsätzlich gut, stelle es mir aber in der Umsetzung als extrem schwierig vor die vielen verschiedenen Projekte und Organisationsstrukturen unter einen Hut zu bringen.
  - » Ein solcher Ansatz ist für große Projekte sinnvoll. Für kleine, die innerhalb weniger Wochen abgeschlossen werden aber zu viel Aufwand. Das würde bei kleinen Organisationen mit wenig Personal die Arbeit behindern. Ein Siegel und Richtlinien sind vor allem sinnvoll für größere Organisationen mit einer großen Variabilität an Projekten, bei denen die Projektdurchführung sich weniger an der Routine orientieren kann.
  - » Ich halte von Qualitätssiegeln allgemein nichts. Externe Leute können den Sinn von Projekten nicht im Voraus bewerten.
  - » Grundsätzlich ein guter Ansatz. Es könnte aber schwierig sein, Qualität mit möglichst geringem bürokratischem Aufwand zu schaffen.
  - » Auf der einen Seite könnte vor allem thematisch die Qualität im Naturschutz verbessert werden, auf der anderen Seite besteht die Gefahr des Verlustes von Flexibilität.

**WO SEHEN SIE PROBLEME BEI DER EINFÜHRUNG EINES QUALITÄTSSIEGELS AUF PROJEKTEBENE IM ZUSAMMENHANG MIT PROJEKTMANAGEMENT-RICHTLINIEN?**

Die Befragten befürchteten durch die Einführung eines Qualitätssiegels unter den Organisationen vermehrte Bürokratie und den Verbrauch von Geldern aufgrund neuer Richtlinien und der Nutzung des Siegels. Wichtig für die Akzeptanz solcher Standards ist daher, dass die Umsetzung keinen deutlichen Mehraufwand bedeutet und der Erhalt eines Siegels möglichst kostenneutral für die Organisationen ist. Gefordert wurde auch, dass der Aufwand in gewisser Hinsicht auf die Größe des Projektes und der Organisation abgestimmt werden müsste, um große Organisationen aufgrund ihrer größeren Kapazitäten und Ressourcen gegenüber kleinen Organisationen nicht zu bevorteilen.

Eine weitere Sorge im Zusammenhang mit der vermehrten Bürokratie ist, dass Ehrenamtliche mit der Dokumentation überfordert sein könnten und am Ende Abstand von ihrer Arbeit im Naturschutz nehmen würden. Dies könnte evtl. mit Schulungen von Ehrenamtlichen in Naturschutz- und Projektmanagementthemen verhindert werden, wie sie der NABU z.B. bereits plant und umsetzt.

Häufig wird auch bezweifelt, dass es möglich ist, Standards zu entwickeln, die am Ende auf alle Arten von Projekten und Organisationen passen und dennoch nicht so oberflächlich sind, dass sie ihre Funktionalität verlieren. Stellenweise wurde vor diesem Hintergrund empfohlen, Standards für verschiedene Projektkategorien zu entwickeln (z.B. Projekte der Umweltbildung, Artenschutzprojekte usw.).

	Insgesamt (n=43)	Operativ (n=15)	Finanzierend (n=10)	Beides (n=18)
Gibt schon zu viele Siegel	2	1	1	0
Führt zu mehr Bürokratie	12	2	5	5
Verbraucht Gelder	10	3	5	2
Für Geldgeber nicht interessant, entscheiden sich aus anderen Gründen für Projekte	4	2	1	1
Bürokratie schreckt Ehrenamtliche ab	9	2	3	4
Naturschutz zu vielfältig, Kategorisierung und objektive Bewertung nicht möglich	11	3	0	8
Vorgaben nehmen Flexibilität	9	3	2	4
Keine Akzeptanz bei Operativen	1	1	0	0
Projekte sind von außen schlecht einschätzbar	4	1	1	2
Große Geldgeber haben schon Richtlinien. Andere Vorgaben schwer integrierbar.	7	2	2	3
Bevorzugung großer Organisationen mit mehr Kapazitäten	9		3	6
Keine Instanz die Projekte objektiv bewerten kann, zu viele Lobbyisten	3	1	1	1
Problem Finanzierung eines Siegels	2	0	0	2

**Tab. 25 Wo sehen Sie Probleme bei der Einführung eines Qualitätssiegels auf Projektebene im Zusammenhang mit Projektmanagement-Richtlinien? (Antworten von Projektverantwortlichen in deutschen Naturschutzorganisationen)**

*Zusammenstellung einiger Antworten auf die Frage: „Wo sehen Sie Probleme bei der Einführung eines Qualitätssiegel auf Projektebene im Zusammenhang mit Projektmanagement-Richtlinien?“*

OPERATIV TÄTIGE ORGANISATIONEN:

- » Es gibt einen Zertifizierungshype, vor allem in der Umweltbildung muss alles irgendwie zertifiziert werden. Das führt zu mehr Bürokratie und bindet Kapazitäten, insbesondere Geld. Die Wirtschaft richtet sich nach meiner Erfahrung nicht nach solchen Zertifikaten. Große Stiftungen haben sowieso schon Standards. Kleinere Stiftungen oder Unternehmen kennen solche Zertifikate nicht und entscheiden sich für Projekte eher aus dem Bauch heraus.
- » Die größere Bürokratie macht das Ehrenamt kaputt. Ein Siegel kostet Geld, das in den direkten Naturschutz fließen könnte.
- » Ein Problem bei einer Zertifizierung und Richtlinien könnten die extrem unterschiedlichen Projekte im Naturschutz sein (Tagung, Poster, Flächenkäufe, Projekte in der Natur...). Man müsste kategorisieren. Ein weiteres Problem sind die ohnehin schon extrem strengen Vorgaben von Stiftungen und Geldgebern, die schon allein sämtliche Flexibilität im Naturschutz erdrücken.
- » Projektstandards und Qualitätssiegel gehen komplett an der Realität vorbei, die Probleme im deutschen Naturschutz sind nämlich andere, wie z.B. der viel zu geringe Mitteleinsatz von Landesseite. In den Projekten hat man zu kämpfen mit zu wenig Mitteln und viel zu viel Bürokratie. Dazu kommen die viel zu kurzen Laufzeiten von Projektfinanzierungen. Folgeprojekte werden meist nicht finanziert, weil Projekte immer einen innovativen Charakter haben müssen. Funktionierende Standards für ganz Deutschland sind utopisch, da es zu verschiedene Projekte und Herangehensweisen gibt. Standards können deshalb nur funktionieren wenn sie extrem oberflächlich und deshalb nicht mehr funktional sind.
- » Ich glaube für Sponsoren ist es weniger wichtig, wie ein Projekt abläuft, sondern wichtiger, dass das Logo der Firma in der Öffentlichkeit steht.
- » Ein großes Problem ist eine standardisierte Erfolgsbewertung anhand einer konkreten Zieldefinierung. Einige Maßnahmen könnten als schlecht bewertet werden, weil eine Zieldefinition und -erfüllung schwer zu definieren ist. Außerdem werden Projekte bei uns kontinuierlich überarbeitet und angepasst. Das würde bei einem starren Fahrplan nicht funktionieren.
- » Eine Bewertung der Projektdurchführung ist generell gut. Eine externe fachliche und thematische Bewertung von Projekten ist bei Wirtschaftssponsoren OK, bei reinen Naturschutzstiftungen allerdings problematisch, da diese Projekte lieber intern bewerten. Außerdem ist es schwierig zu entscheiden, wer thematische Maßstäbe setzt. Da gibt es die Probleme der Lobbys für bestimmte Themengebiete und für einzelne (große) Organisationen. Bei sehr großen Förderinstitutionen gibt es sowieso schon genügend Richtlinien. Diese sind nicht auf ein Siegel angewiesen.
- » Die Frage ist, ob sich die zusätzlichen Kosten und der Mehraufwand bei kleineren Projekten lohnen und rechtfertigt. Zu hohe Kosten und zu große Bürokratie sind bekannte Probleme bei anderen Siegeln wie z.B. dem DZI-Spendensiegel. Ein wichtiger Punkt ist außerdem die Flexibilität solcher Richtlinien: Projekte müssen an jeweilige Bedingungen angepasst werden können. Eine weitere Gefahr ist die Überforderung von Mitarbeitern und Ehrenamtlichen. Besonders wenn die Richtlinien zu umfassend sind.
- » Es kommt sowieso schon zu wenig Geld bei den Projekten an, weil es in der Bürokratie stecken bleibt. Siegel sehe ich generell als kritisch an. Es gibt viel zu viele Siegel (mehrere 1000), keiner blickt mehr durch (Zitat GTZ). Die Beratungs- und Siegelindustrie verschlingt haufenweise Geld. Für den Erwerb von Drittmittel ist solch ein Siegel für unseren Verein unerheblich, weil er zu klein ist und irgendwelche Qualitätsnachweise noch nie von Geldgebern gefordert worden waren.
- » Durch ein Siegel gäbe es eine strukturelle

Bevorzugung von Großprojekten, da ein Siegel für kleine Projekte nicht sinnvoll ist. Kleinere Projekte und Initiativen würden folglich durch das Raster fallen.

- » Große Organisationen werden das Siegel problemlos bekommen und dadurch noch mehr gestärkt. Kleine Organisationen können hingegen so ein Siegel nicht bekommen, weil es mit zuviel Zeit und Kosten verbunden ist (so ist es bisher bei anderen Gütesiegeln) und sind somit benachteiligt.
- » Wenn Richtlinien zu unflexibel oder zu aufwändig wären besteht die Gefahr, besonders ehrenamtlich Arbeitende abzuschrecken und sie im schlimmsten Fall von einem Projekt abzuhalten. Deswegen ist es bei so einem Ansatz wichtig Möglichkeitsspielraum zu belassen.

#### ORGANISATIONEN DIE FÖRDERND UND OPERATIV TÄTIG SIND:

- » Es wird schwierig Standards zu formulieren, die einerseits so flexibel sind, dass sie auf verschiedenste Projekte passen und gleichzeitig nicht so allgemeingültig, dass sie schon wieder überflüssig sind. Außerdem würden biologisch/fachlich nicht sinnvolle Projekte, die aber ein einwandfreies Projektmanagement aufweisen, am Ende ein Siegel bekommen.
  - » Einige Projekte sind so komplex, dass sie ein gutes Projektmanagement unbedingt brauchen. Bei anderen Projekten ist die Sache dann aber so klar, dass Richtlinien überflüssig sind und einen Mehraufwand bedeuten würden. Wenn es ein Siegel gäbe, wären solche Projekte ohne Siegel dann benachteiligt. Außerdem verliert man Flexibilität und Freiheit. Jede Organisation müsste frei entscheiden können an welcher Stelle sie Richtlinien braucht und an welcher Stelle nicht, ohne dadurch Nachteile zu erfahren (z.B. durch ein fehlendes Siegel). Man sollte sich nicht zum Gefangenen eines solchen Systems machen. Ein weiteres Problem ist, dass Siegel ein zusätzlicher Aufwand sind, finanziell und personell. Dadurch würden kleinere Organisationen benachteiligt und Ehrenamtliche verjagt. Für solche kleinen Organisationen müsste das Bekommen des Siegels extrem einfach sein.
- » Es ist problematisch jedes Projekt über einen standardisierten TÜV laufen zu lassen, allein schon wegen des unterschiedlichen Umfangs von Naturschutzprojekten. Man müsste eine Grenze setzen und sehr kleine Projekte bei denen es sich nicht lohnt herausnehmen. Interessanter wäre eine Bewertung auf Organisationsebene, es besteht bloß das Problem der Finanzierung. Organisationen und Wirtschaft werden so etwas ungern finanzieren. Es besteht außerdem die Gefahr, dass nicht optimal organisierte, aber dennoch begeistert und motiviert durchgeführte Projekte verloren gehen weil Ehrenamtliche vor lauter Dokumentation die Lust verlieren.
  - » Es bestehen zwei grundlegende Probleme: 1. Erhöhte Bürokratie: Standards müssten sich an gegebenen Standards orientieren, um dieses Problem zu umgehen. Beispiel ist z.B. die Evaluierung für die EU. Standards müssten den dortigen Vorgaben in etwa entsprechen, dass nicht für das Qualitätssiegel noch mal zusätzliche, aufwändige Unterlagen erstellt werden müssen. 2. Zusätzliche Ausgaben: Wer muss solch ein Siegel bezahlen? NGOs wären sicher nicht bereit Projektmittel dafür auszugeben. Man müsste einen Förderer wie z.B. die DBU finden, der bereit ist Fördermittel für ein solches Siegel und die dazugehörige Evaluierung von Projekten abzustellen.

**WO SEHEN SIE VORTEILE UND MÖGLICHKEITEN BEI DER EINFÜHRUNG EINES QUALITÄTSSIEGELS AUF PROJEKTEBENE IM ZUSAMMENHANG MIT PROJEKTMANAGEMENT-RICHTLINIEN?**

**D**urch die Einführung zwingender Richtlinien, werden Naturschutzorganisationen in einem gefordert, sich mehr mit der Strukturierung und der Dokumentation ihrer Projekte zu befassen. Dies könnte zu einer besseren Effektivität und Evaluierbarkeit führen. Der BUND, der im letzten Jahr Projektmanagementrichtlinien bei sich eingeführt hat, berichtet, dass ein großer Vorteil der Standards die größere interne Transparenz ist, die durch die verbesserte Dokumentation in den Projekten entsteht. Der BUND

hat eine Datenbank entwickelt, auf der die einzelnen Unterlagen, die im Verlauf der Projekte erstellt werden und für den internen Gebrauch eingesehen werden können. Standardisierte Projektberichte lassen sich auf dieser Plattform vergleichen und ähnliche Projekte als Vorlage bei Projektplanungen verwendet werden.

Kleine Organisationen erhoffen sich durch ein Siegel, mehr Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit zu generieren. Sie stellen sich dabei eine Internetseite vor, auf der die einzelnen Projekte die das Siegel tragen vorgestellt werden, egal ob sie von einer großen oder einer kleinen Organisation durchgeführt werden.

	Gesamt (n=43)	Operativ (n=15)	Finanzierend (n=10)	Beides (n=18)
Verbesserung von Dokumentation und Auswertung	6	3	2	1
Bessere Projektstrukturierung	8	4	2	2
Höhere Effektivität	5	3	0	2
Verbessert inhaltliche Qualität der Projekte	3	0	0	3
Verbesserte Überprüfbarkeit von Daten	1	0	0	1
Verbesserte Kommunikation, weniger Missverständnisse	3	2	0	1
Besseres Ressourcenmanagement	2	2	0	0
Bessere Finanzsteuerung	2	1	0	1
Mehr Transparenz (auch intern)	4	2	0	2
Bessere Vernetzung unter AGs	3	2	0	1
Orientierung und Hilfe in Projektdurchführung	2	2	0	0
Mehr Aufmerksamkeit für kleine Organisationen	4	3	0	1
Erleichterung & Verkürzung von Anträgen durch Standardisierung	2	1	0	1
Scheitern von Projekten verhindern	1	1	0	0
Erhöht Erfolg beim Fundraising	5	2	1	2
Verbessert Vergleichbarkeit unter Projekten	1	0	1	0
Erleichtert Entscheidung der Geldgeber	4	0	2	2

**Tab. 26 Wo sehen Sie Vorteile und Möglichkeiten bei der Einführung eines Qualitätssiegels auf Projektebene im Zusammenhang mit Projektmanagement-Richtlinien? (Antworten von Projektverantwortlichen in deutschen Naturschutzorganisationen)**

*Zusammenstellung einiger Antworten auf die Frage: „Wo sehen Sie Vorteile und Möglichkeiten bei der Einführung eines Qualitätssiegel auf Projektebene im Zusammenhang mit Projektmanagement-Richtlinien?“*

#### OPERATIV TÄTIGE ORGANISATIONEN:

- » Die Dokumentation würde verbessert und Schritte, die man eigentlich sowieso schon durchführt besser strukturiert werden. Ein Siegel bietet mehr Aufmerksamkeit und Anerkennung für kleine Organisationen.
- » Richtlinien garantieren ein strukturiertes Herangehen an Projekte und geben Orientierung und Hilfe in Projekten.
- » Durch ein Siegel mit Vorgaben in der Projektdurchführung könnte es eine Erleichterung und Verkürzung von Anträgen bei Geldgebern geben, weil alle Vorgaben bereits im Projekt mit inbegriffen sind.
- » Durch die Richtlinien, die beim BUND eingeführt wurden kommt es zu einer besseren Strukturierung, höherer Effektivität und vor allem zu einem besseren Wissensaustausch unter den Projekten. Es gibt weniger Missverständnisse und Versäumnisse, ein besseres Ressourcenmanagement, eine höhere Transparenz (auch intern) und eine bessere Auswertung und Dokumentation der Arbeit.
- » Durch ein Siegel könnte es eine größere Plattform für kleine NGOs geben und diesen evtl. bessere Chancen geben, Gelder zu akquirieren.
- » Weil man dazu gezwungen wird kommt es durch Richtlinien in der Projektdurchführung zu einer besseren Strukturierung, Organisation und Effektivität. Gerade in kleineren Vereinen ist bisher nämlich vieles self-made was den Ablauf betrifft.
- » Gerade in einem Verein in dem viele Leute an unterschiedlichen Projekten arbeiten, könnte die Vernetzung durch gemeinsame Standards und vorgeschriebene Sitzungen verbessert werden. Es ist sehr wichtig, das Projekte organisierter und effizienter ablaufen.

- » Das Scheitern von Projekten könnte verhindert werden. Besonders bei Projekten die von kleinen Geldgebern finanziert werden kommt es häufig zu Problemen im Ablauf, da diese weniger strenge Vorgaben machen. Fehler entstehen zum Beispiel, wenn Leute im Projekt überlastet sind und deshalb einzelne Punkte aus den Augen verlieren. Solche und andere Fehler könnten durch gute Planung vermieden werden. Zusätzlich ist die Werbung mit einem Siegel für eine Organisation sicherlich vorteilhaft, weil man dann als seriöser Partner angesehen wird. Dies ist gerade für kleinere Organisationen und Projekte interessant um mehr Aufmerksamkeit zu bekommen.
- » Es ist gut wenn Naturschutz für Geldgeber transparenter wird.
- » Richtlinien könnten zu Verbesserungen in der Finanzsteuerung und der Projektdokumentation führen.

#### FÖRDERNDE ORGANISATIONEN:

- » Es gibt in Deutschland viele Gelder für den Naturschutz, die aktuell in großem Maße im Ausland landen. Durch Standards in der Projektdurchführung könnten mehr Gelder für den deutschen Naturschutz erhalten werden. Zudem muss die Vergleichbarkeit von Projekten verbessert werden.
- » Ein Siegel könnte Geldgebern bei der Entscheidungsfindung helfen, da dadurch klar ist, dass bestimmte Strukturen in einem Projekt eingehalten werden.
- » Standards könnten dazu führen, dass sich Projektträger und Ausführende sich mehr Gedanken über organisatorische Dinge machen (Naturschützer denken in der Regel eher inhaltlich).
- » Durch eine externe Evaluierung oder Richtlinien müssen sich Projektverantwortliche mehr Mühe geben, strukturierter zu arbeiten, um am Ende die Evaluierbarkeit des Projektes zu garantieren.

## ORGANISATIONEN DIE FÖR- DERND UND OPERATIV TÄTIG SIND:

- » Verbesserte Überprüfbarkeit von Daten durch bessere Dokumentation. Durch Standards kann eine bessere Qualität des Gesamtprojekts ohne großen Mehraufwand erreicht werden.
- » Eine standardisierte Projektdurchführung könnte bei der Strukturierung komplexer Probleme helfen und die Arbeit innerhalb der Organisationen verbessern.
- » Ein effizienterer und verantwortungsvoller Umgang mit Spendengeldern durch Richtlinien.
- » Projekte werden von Geldgebern zum Teil recht aufwändig evaluiert. Dies geschieht ohne gesamtgültigen Standard. Jeder Geldgeber verlangt verschiedene Unterlagen und Schritte im Projektablauf. Gemeingültige Standards könnten diesen Aufwand reduzieren. Gerade kleine Organisationen haben meist keine externe Evaluation und sehen Projektmanagement als Posten an, der in der Projektfinanzierung nicht integriert ist. Wirtschaftspartner sind oft sehr unsicher darin, welche Vorgaben sie machen müssen, um sich den Naturschutzorganisationen gegenüber abzusichern. In diesen Fällen sollen dann teilweise existierende Partnerschaftsvereinbarungen aus dem betrieblichen Bereich für die Abmachungen erhalten. Diese passen aber überhaupt nicht für den Naturschutz und letztendlich machen die Naturschutzorganisationen selbst meistens Vorschläge für den Wirtschaftspartner, wie die Erfolgskontrolle von seiner Seite aussehen könnte. Ein solches Vorgehen schafft nicht unbedingt Vertrauen. Eine Partnerschaftserklärung, die sich an den in der Wirtschaft bekannten Partnerschaftserklärungen für Agenturen orientiert aber auf Naturschutzorganisationen angepasst wurde, würde dieses Problem lösen und mehr Vertrauen auf der Seite der Wirtschaft schaffen.
- » Durch eine externe Bewertung könnten mehr Sponsoren aus der Wirtschaft für den Naturschutz gefunden werden.
- » Es wäre sehr nützlich, wenn so ein Siegel dazu führen würde, dass Prioritäten wieder besser gesetzt und Begrifflichkeiten überprüft werden. Das Wort «bedroht» oder «ausgestorben» wird heutzutage inflationär und auch falsch angewandt und teilweise Arten geschützt, die es überhaupt nicht nötig haben.

### WÜRDEN IHNEN EIN SOLCHES QUALITÄTSSIEGEL HELFEN FÖRDERUNGSWÜRDIGE PROJEKTE ZU FINDEN?

Die meisten fördernden Naturschutzorganisationen geben an, dass sie die Entscheidung, welche Projekte finanziert werden, nicht auf ein Qualitätssiegel gründen würden. Besonders Organisationen die Projekte im Ausland finanzieren ist es sehr wichtig, dass Projektpartner bekannt sind. Durch bereits existierende gute Erfahrungen können sie sicher gehen, dass ihre Gelder trotz der geringen Kontrolle nicht veruntreut werden. In vielen

Naturschutzstiftungen arbeiten Experten, die selber bewerten möchten, ob ein Projekt den Ansprüchen ihrer Organisation entspricht und sich nur ungern auf eine externe Meinung verlassen würden. Ein Qualitätssiegel für deutsche Naturschutzprojekte würde aus diesen Gründen vor allem Sponsoren aus der Wirtschaft bei ihrer Entscheidung, welche Projekte gefördert werden sollen, helfen. Ein Siegel müsste erst eine sehr hohe Akzeptanz erreichen um letztendlich auch für fördernde Naturschutzorganisationen interessant zu werden.

	Insgesamt (n=43)	Operativ (n=15)	Finanzierend (n=10)	Beides (n=18)
Ja, auf jeden Fall	4	-	3	1
Ja, ergänzend zu interner Prüfung	1	-	0	1
Ja, wenn es allgemein anerkannt ist	1	-	0	1
Nein, Arbeit vor allem mit bekannten Organisationen	5	-	1	4
Nein, Projektbewertung wird lieber intern durchgeführt	7	-	4	3
Nein. Hält nichts von Qualitätssiegeln	3	-	2	1
Keine Angabe	7	-	1	6

**Tab. 27 Würde Ihnen ein solches Qualitätssiegel helfen, förderungswürdige Projekte zu finden? (Antworten von Projektverantwortlichen in deutschen Naturschutzorganisationen)**

*Zusammenstellung einiger Antworten auf die Frage: „Würde Ihnen ein solches Qualitätssiegel helfen förderungswürdige Projekte zu finden?“*

FÖRDERNDE ORGANISATIONEN:

- » Nein. Da Stiftung selbst in Projekten involviert und selbst Überprüfungen und Bewertungen durchführt und Organisationen bei denen Defizite bestehen in der Durchführung unterstützt. Da wären eher Projekte interessant, die das Siegel nicht bekommen haben.
- » So etwas würde ich definitiv zur Auswahl von Projekten nutzen. Wenn Projekte in meiner Stiftung nach solchen externen Qualitätsmerkmalen ausgewählt würden, wäre ich sicher, dass die Stiftung auch nach meinem Tod weiterhin gute Projekte finanziert.
- » Das wäre schon interessant, es ist aber sehr viel wichtiger Organisationen an der Hand zu haben, denen man vertrauen kann, mit denen man schon länger arbeitet und die in regionale Strukturen eingebunden sind.
- » Ein Siegel würde bei der Projektauswahl nicht helfen. Ich sehe sie generell als kritisch an. Es gibt schon viel zu viele Siegel. Das ist undurchsichtig. Außerdem verschlingt die Beratungs- und Siegelindustrie haufenweise Geld, das besser in den Projekten aufgehoben wäre.
- » Ich glaube nicht, dass ein Siegel in der Praxis bei großen Stiftungen bei der Förderungsentscheidung helfen würde. Jede Stiftung legt Wert auf die eigene Handschrift und hat eigene Entscheidungsrichtlinien.
- » Wir haben bereits die Erfahrung gemacht, dass Siegel nicht aussagekräftig sind und würden grundsätzlich eher eine interne Überprüfung durchführen, als sich auf eine externe Beurteilung zu verlassen.

- » Nein, ein Siegel ist unnötig bei der Auswahl von Projekten, weil vorgeschlagene Projekte von der Organisation selbst beurteilt werden können.
- » Auf jeden Fall würde ein Siegel es der Stiftung einfacher machen förderungswürdige Projekte zu finden.

ORGANISATIONEN DIE FÖRDERND UND OPERATIV TÄTIG SIND:

- » Ein Qualitätssiegel ist im Falle unserer Organisation wenig interessant, weil Projektpartner direkt, über bestehende Kontakte gefunden werden.
- » Ein Siegel könnte ein ergänzendes Auswahlkriterium sein, vor allem wenn Anträge von Organisationen kommen, mit denen man noch nicht zusammengearbeitet hat.
- » Ein Siegel wäre durchaus interessant für die Auswahl von Projekten in unserer Organisation. Besonders wenn es im Internet in dem Zusammenhang ein Ranking hinsichtlich der Organisationsqualität gäbe.
- » In unserem Fachgebiet würde so ein Siegel wohl nicht bei der Auswahl von Projekten helfen, weil wir uns in diesem Fall eher auf unsere eigenen Projekteinschätzungen verlassen, als auf die Einschätzungen von Anderen. Theoretisch wäre es aber nützlich und interessant, wenn die Organisation Geld für ein Projekt im allgemeinen Naturschutzbereich in Deutschland übrig hat.
- » Wir würden uns eher nicht auf so ein Siegel verlassen. Förderungen gehen in der Regel an bereits bekannte Partner mit denen bereits gute Erfahrungen gemacht wurden.
- » Wir würden uns an einem Siegel orientieren, wenn es beim zuständigen Ministerium anerkannt wäre.

### PROBLEMLAGE

Bei der vorliegenden Studie und Befragung beschäftigten wir uns besonders mit zwei von uns wahrgenommenen Defiziten im deutschen Naturschutz:

1. **Es gibt in Deutschland keine Qualitätskontrolle für Naturschutzprojekte. Es wird kein Projektmanagement angewandt, das den effizienten Einsatz von Fördermitteln sicherstellen könnte.**
2. **Zu wenige Gelder fließen vom Privatsektor in Naturschutzprojekte.**

Antrieb für unsere Studie war die Grundidee, die Einführung eines Naturschutz-TÜVs voranzutreiben, um diese Defizite aufzuheben. Dabei hatten wir postuliert, dass die Einführung eines Qualitätssiegels auf Projektebene sinnvoll sein könnte. Bei diesem Ansatz bestehen nach der hier vorliegenden Studie folgende Probleme:

Grundsätzlich ist die Akzeptanz eines Qualitätssiegels in vielen Organisationen gering. So gibt es z.B. in der Umweltbildung bereits mehrere Siegel, von denen aber offensichtlich wenig positive Effekte auf die betroffenen Organisationen ausgehen. Auf der anderen Seite weist das bereits existierende DZI-Spendensiegel, mit dem auch Naturschutzorganisationen werben könnten, eine geringe Akzeptanz unter den befragten Organisationen auf. Die Gründe hierfür sind, dass dieses Siegel nach Meinung unserer Interviewpartner unflexibel ist, deshalb auf einige, v.a. dezentrale Organisationen, nicht passt (Beispiel BUND) und seine Erlangung mit hohen Kosten und einem großen Aufwand verbunden ist.

In den meisten Organisationen ist gar nicht bekannt, was Projekt- und Qualitätsmanagement bedeuten. In manchen Fällen werden falsche Vorstellungen mit der Anwendung dieser Managementmethoden verbunden. In vielen Organisationen werden verschiedene

Aspekte des Projektmanagements wie es in der Wirtschaft angewandt wird bereits lange durchgeführt. Den Organisationen ist in diesem Fall oft aber nicht bewusst, dass sie Qualitätsmanagement betreiben. Dementsprechend glaubt sie, dass die Einführung von Qualitätsstandards einen sehr viel größeren Eingriff in die aktuelle Praxis bedeuten würde, als dies eigentlich der Fall wäre.

Die Einführung eines Qualitätssiegels hätte auch Vorteile. Wichtige Probleme, die laut der befragten Projektverantwortlichen bestehen, würden aber nicht gelöst. Solche Hauptprobleme, die häufig geschildert wurden waren:

#### » Finden themenbezogener Projekte

Nach Informationen verschiedener Organisationen sind Geldgeber häufig nur an bestimmten, manchmal stark eingegrenzten, Themengebieten interessiert (z.B. die Autoindustrie nur am Klimaschutz). Trotz dieser Eingrenzung wissen solche Sponsoren dann aber oft nicht, wo sie unterstützungswürdigen Projekte finden können und an wen sie sich bei ihrer Suche am besten wenden.

#### » Benachteiligung kleiner Organisationen

Kleinere Organisationen fühlen sich gegenüber großen Organisationen oft benachteiligt, weil sie nicht über die nötige Personaldecke verfügen, um die bürokratischen Ansprüche mancher Geldgeber bei der Antragstellung zu erfüllen. Außerdem steht ihnen weniger Geld für Öffentlichkeitsarbeit zur Verfügung, was ihre Möglichkeiten der Werbung und Außendarstellung beschränkt. Nach eigenen Aussagen erhalten sie dadurch weniger Aufmerksamkeit und fühlen sich besonders von großen Naturschutzstiftungen vernachlässigt.

## » Hohe Bürokratie bei Projektanträgen

Projektanträge sind besonders bei größeren Geldgebern wie der EU extrem aufwändig. Dies dient zwar auch der Qualitätssicherung der Projekte, führt aber dazu, dass Kapazitäten der operativen Organisationen in bürokratischen Abläufen gebunden werden und dem praktischen Naturschutz nicht zur Verfügung stehen. Dazu kommt, dass für jeden Geldgeber unterschiedliche Vorgaben erfüllt werden müssen. Dadurch müssen u.U. für ein Projekt das von unterschiedlichen Stellen finanziert wird, mehrere und dann immer verschiedene Anträge gestellt werden.

## » Mangelnde nachhaltige bzw. langfristige Finanzierung

Viele größere Naturschutzstiftungen legen bei der Projektfinanzierung Wert auf den innovativen Charakter eines Projekts. Deshalb werden Einzelprojekte meist nur über relativ kurze Zeiträume gesponsert (1 – 5 Jahre) und Folgeprojekte, die auf bereits durchgeführten Projekten aufbauen, in der Regel nicht finanziert. Daraus ergibt sich das Problem, dass gut etablierte Projekte aufgrund mangelnder Folgefinanzierung abgebrochen werden müssen. Auch können durch die fehlende Förderung keine langfristigen Erfolgskontrollen in Form eines regelmäßigen Monitoring durchgeführt werden.

## » Fehlende Transparenz der Finanzierung durch weitere Geldgeber

Einige Stiftungen haben bemängelt, dass es für sie oft nicht möglich ist nachzuvollziehen, aus welchen anderen Quellen Projekte bereits finanziert werden.

## » Unsicherheit bei der Bewertung von Naturschutzprojekten

Von einigen Organisationen wurde beschrieben, dass Geldgeber bei der Finanzierung häufig unsicher sind, da ihnen die Bewertung der Qualität der Projekte aufgrund mangelnder Expertise oder geringer Vertrautheit mit dem Projekt schwer fällt. Damit verbunden ist die Befürchtung, statt eines erhofften positiven Imagegewinns, Negativschlagzeilen zu produzieren.

## LÖSUNGSANSÄTZE

STEIGERUNG DER EFFIZIENZ, DOKUMENTATION UND ÜBERPRÜFBARKEIT VON PROJEKTEN:

Die Projektdurchführung könnte durch Seminare über Projektmanagement im deutschen Naturschutz verbessert werden. Diese sollten für die Teilnehmer kostenlos sein (gefördert z.B. durch eine Stiftung). Den meisten Projektverantwortlichen in den Organisationen ist generell nicht bekannt, was Projektmanagement eigentlich bedeutet und wie allgemeines Projektmanagement in der Wirtschaft oder speziell im Naturschutz aussieht, obwohl viele Schritte dieser Prozesse von den Organisationen bereits intuitiv durchgeführt werden. Durch die Anwendung eines gezielten Projektmanagements könnte der Ablauf strukturiert und Projekte besser dokumentiert werden. Durch die fehlende Kenntnis darüber, um was es sich beim Projektmanagement eigentlich handelt, glauben Organisationen im Moment fälschlicherweise, dass hinter solchen Projektstandards ein großer bürokratischer Aufwand steht. Durch das Seminar sollte vermittelt werden, was Projektmanagement bedeutet, die Angst vor seiner Einführung genommen und Lust auf ein effizientes Projektmanagement gemacht werden. Ein Beispiel wie solche Seminare und die anschließende Anwendung des Gelernten die Akzeptanz gegenüber Qualitätsmanagement verbessern können bietet der BUND. Dort wurden entsprechende Richtlinien im Zuge einer Fortbildung zum Thema Qualitäts- und Projektmanagement durch die Projektverantwortlichen selbst entwickelt. Die anfängliche Skepsis der ausführenden Naturschützer konnte durch die direkte Anwendung der Richtlinien und das damit einhergehende Verständnis zur Bedeutung des Projektmanagements, zerstreut werden.

Darüber hinaus sollte für Deutschland in Anlehnung an bestehende Internetplattformen ein Conservation by Design Gateway (<http://conserveonline.org/workspaces/cbdgateway/>) entwickelt werden, wie es bereits international genutzt wird. Auf dieser Internetseite können sämtliche Unterlagen, die man für ein effektives Projektmanagement im Naturschutz

benötigt, kostenlos herunter geladen werden (Leitfäden, eine Software die durch den Prozess führt usw.). Effektives Projektmanagement wird dort in Form von Richtlinien für Naturschutzorganisationen veröffentlicht. Beispielprojekte in denen die Standards angewandt wurden können eingesehen werden. Darüber hinaus werden Seminar-Termine zu diesem Thema bekannt gemacht. Organisationen können sich dann freiwillig entscheiden, diese Richtlinien zu verfolgen oder nicht.

Wenn in Deutschland ein solcher Gateway eingeführt werden würde und gleichzeitig Seminare zur Schulung für Projektverantwortliche durchgeführt würden, könnte diese Internetseite und ihre Möglichkeiten direkt in die Seminare integriert und somit ihre Akzeptanz gestärkt werden. Organisationen könnten die Richtlinien dann in Eigenregie in den einzelnen Projekten verfolgen. Als Anreiz für die Verfolgung dieser Richtlinien sollte es dann ein Qualitätssiegel geben, das die jeweilige Organisation für das Projekt verwenden kann, in dem sie diese Richtlinien anwendet. Um das Siegel zu erhalten, wäre eine externe Überprüfung obligat, in der die korrekte Anwendung der Richtlinien kontrolliert würde. Da Projekte im Naturschutz sehr vielgestaltig sind und von der Erstellung einer Broschüre bis hin zum mehrjährigen Artenschutzprojekt reichen, müsste man über eine Kategorisierung von Projekten nachdenken. In den einzelnen Kategorien sollte es Anpassungen der Richtlinien und der Voraussetzungen für das Erhalten des Siegels geben

Es wäre auch denkbar, eine unabhängige NGO zu gründen, die sich auf der einen Seite um die Erstellung und Aktualisierung des Gateways kümmert und auf der anderen Seite die korrekte Einhaltung der Richtlinien in Projekten, die das Siegel tragen, kontrolliert (ein Kontrollgremium könnte aus Naturschutzbiologen und Projektmanagern bestehen). Über eine bloße Kontrolle hinaus, sollten Organisationen in der Anwendung der Richtlinien kostenlos unterstützt und beraten werden.

Durch das Qualitätssiegel würde für Geldgeber aus der Wirtschaft ersichtlich, dass in dem Projekt die allgemeinen

Projektmanagementstrategien verfolgt werden, wie sie bereits aus internen Prozessen in der Wirtschaft bekannt sind. Das würde besonders fachfremden Sponsoren, die sich nicht im Naturschutz, aber vielleicht mit den Richtlinien des Projektmanagements der freien Wirtschaft auskennen, Sicherheit vermitteln.

Allerdings würde das Siegel bis zu diesem Punkt NUR Informationen über die korrekte Projektdurchführung vermitteln, nicht über den biologisch-naturschutzfachliche Sinn des Projektes. Um auch diesen Aspekt einzubinden, wären ergänzende Maßnahmen zu erwägen.

#### BESSERE FINANZIERUNG VON NATURSCHUTZ IN DEUTSCHLAND (INSBESONDERE DURCH DEN PRIVATSEKTOR)

Eine wirkliche Verbesserung der Finanzierung von Naturschutzarbeit aus der Wirtschaft wäre über ein deutsches Internetportal möglich. Dort könnten Projekte, die finanziert werden sollen, ähnlich wie Produkte bei Internetauktionsportalen, nach Kategorien sortiert, für Spender, Sponsoren und Förderer angeboten werden.

Im Folgenden stellen wir häufig genannte Probleme von **finanzierenden Organisationen und Sponsoren** und von **operativ tätigen Organisationen** vor und zeigen die jeweiligen Lösungsansätze auf, die ein solches Internetportal bieten würde. Wir verweisen dabei exemplarisch auf Portale aus dem Ausland, deren Konzepte hier teilweise übernommen werden könnten.

#### » Problem: Finden themenbezogener Projekte

Nach Informationen verschiedener Organisationen sind Geldgeber häufig an bestimmten Themengebieten interessiert (z.B. Autoindustrie an Klimaschutz). Mit zu erwartenden neuen Naturschutzrichtlinien bzw. Verbrauchererwartungen MÜSSEN Unternehmen vermutlich in Zukunft vermehrt Naturschutz fördern und finanzieren. Dabei wird die Qualität der geförderten Projekte zunehmend eine Rolle bei der Entscheidung einer Förderung spielen.

In diesem Zusammenhang wäre ein Internetportal denkbar, auf dem Naturschutzorganisationen ihre Projekte anbieten. Geldgeber (ob große Firmen oder kleinere Sponsoren) können auf diese Internetseite zugreifen, eine bestimmte Kategorie anwählen und alle Projekte sehen, die zu diesem Thema momentan einen Finanzierungsbedarf haben. So könnte man etwa angeben, dass man ein Projekt zwischen 1.000,- € und 10.000,- € im Bereich Klimaschutz in Nordrhein-Westfalen sucht und erhielte eine Zusammenstellung aller Projekte, die diese Kriterien erfüllen.

» **Problem: Benachteiligung kleiner Organisationen.**

Ähnlich wie bei anderen Internetportalen sollte es für Organisationen die Projekte anbieten, sehr einfach und billig oder sogar kostenlos sein, Angebote auf der Internetseite zu präsentieren. So kann eine Benachteiligung kleinerer Organisationen mit geringeren Kapazitäten vermieden werden.

» **Problem: Hohe Bürokratie bei Projektanträgen.**

Projektbeschreibungen könnten einem standardisierten Schema entsprechen. So könnte auch die bei fast allen operativ tätigen Organisationen bemängelte Bürokratie im Zusammenhang mit Projektanträgen reduziert werden: Für jedes Projekt müsste lediglich eine Projektbeschreibung erstellt werden, die dann auf dem Portal von allen potentiellen Geldgebern dauerhaft einsehbar ist.

» **Problem: Mangelnde Nachhaltigkeit der Finanzierung.**

Ein weiteres Problem das häufig von Organisationen beschrieben wird ist, dass Projekte die vor allem von größeren Stiftungen wie z.B. der DBU finanziert werden sollen, immer einen innovativen Charakter haben müssen. Deshalb werden Projekte meist nur über einen bestimmten Zeitraum finanziert und Maßnahmen

die später ergriffen werden müssten, um die Nachhaltigkeit des Projektes zu garantieren, finden keine Geldgeber mehr. Dieses Problem könnte über solch ein Portal möglicherweise gelöst werden, da Projekte auch langfristig eingestellt bleiben können. Damit wären Projektbetreiber nicht an einzelne Antragsfristen oder Spendenaufrufe gebunden. So fänden sich evtl. regelmäßig größere oder kleinere Spender und Sponsoren auch für längerfristige Projekte.

» **Problem: Transparenz weiterer Geldgeber**

Weitere Geldgeber könnten auf dieser Internetseite bei jedem Projekt automatisch in der Projektbeschreibung mit angegeben werden.

» **Problem: Unsicherheit bei der Bewertung von Naturschutzprojekten**

Von einigen Organisationen wurde beschrieben, dass Geldgeber bei der Finanzierung häufig unsicher sind, da ihnen die Bewertung der Qualität der Projekte schwer fällt. Sponsoren verbinden damit die Angst, bei Mängeln der Projektdurchführung statt eines antizipierten Imagegewinns durch Negativschlagzeilen belastet zu werden. Deswegen könnten Qualitätsstandards und Projektsiegel die bei den Projekten verfolgt werden, direkt neben der Projektbeschreibung vermerkt werden und darüber hinaus für Interessenten noch näher erklärt werden (bei einem Klick auf das Symbol für das Siegel geht z.B. ein kleines Fenster auf in dem kurz erklärt wird worum es sich dabei handelt sowie Informationen zu weiterführenden Links).

Es wäre darüber hinaus denkbar, Projektanbieter, nach Abschluss der Finanzierung von den jeweiligen Geldgebern, bewerten zu lassen. Allerdings müsste dieses Bewertungssystem deutlich differenzierter sein als das bei anderen Internetportalen üblich ist.

Es gibt international bereits eine Seite, auf der kleinere und größere Projekte vorgestellt und Förderanteile dafür verkauft werden: [www.youngoodnature.com](http://www.youngoodnature.com). Hier kann ein potentieller Förderer in einem einfachen Bedienfeld

eingeben, wie viel er spenden möchte und an welchem Themengebiet er interessiert ist. Er bekommt dann eine Liste passender Projekte mit der jeweiligen Kurzdarstellung. Zum Zeitpunkt des Zugriffs durch uns wurden Spenden von weniger als 250,- € bis zu einem Volumen von 80.000,- € gesucht (so konnte man etwa für 250,- € das Monatsgehalt eines Rangers in Brasilien übernehmen, oder für 2.000,- € die Konstruktion eines Canopy-Towers finanzieren). Allerdings kann man auf der Seite nicht erkennen, wie die Projekte ausgewählt werden, die auf der Seite „zum Verkauf“ angeboten werden. Eine externe Überprüfung der Projekte wäre für Spender sicher attraktiv.

Eine Seite, die Organisationen bewertet und als Bindeglied zwischen NGOs und Geldgebern fungiert existiert bereits in den USA. **Guidestar**<sup>7</sup> hat auf seiner Internetseite eine Datenbank („Charity Check“ genannt) mit Bewertungen von insgesamt 1,8 Millionen NGOs. Geldgeber bezahlen 75,- € bis 1.125,- € (je nach Laufzeit des Abonnements), um Zugriff auf die Bewertungen der NGOs zu bekommen. Die Organisation trägt sich einerseits über den Verkauf der Abonnements, auf der anderen Seite durch Zuwendungen von Spendern.

NGOs melden sich bei Charity Check über einen Online-Service mithilfe eines standardisierten Verfahrens an. Charity Check wurde in Zusammenarbeit mit dem Finanzministerium der USA entwickelt, die Aufnahmekriterien richten sich nach den Vorgaben des IRS (Internal Revenue Service), der Bewertungsabteilung

dieses Ministeriums. Wer das Aufnahmeverfahren bestanden hat und bei Charity Check in die Datenbank aufgenommen ist, wird automatisch als förderungswürdige, von Steuern befreite NGO beim Finanzministerium der USA eingestuft (<http://www2.guidestar.org/rxg/products/guidestar-charity-check.aspx>).

Jede NGO hat innerhalb der Guidestar-Datenbank eine eigene Seite, auf der allgemeine Informationen, Informationen über die Finanzierungslage der Organisation, die Bewertung nach standardisierten Richtlinien für Abonnenten nachzulesen sind, aber auch Projekte und Mitarbeiter der Organisation vorgestellt werden.

Es wäre erstrebenswert, eine solche Datenbank in Deutschland aufzubauen, auf der einzelne Organisationen bewertet werden. Erweiternd sollte man jedoch deutlich mehr auf einzelne Projekte eingehen - also nicht nur versteckt auf der Datenbankseite der Organisation: Anzustreben wäre es, nach Organisationen oder nach einzelnen Projekten suchen zu können.

Die Finanzierung einer solchen Datenbank könne ähnlich wie bei Guidestar aussehen - also basierend auf Gebühren von Firmen, die an Informationen aus der Datenbank interessiert sind und hierfür ein Abonnement mit verschiedenen Laufzeiten abschließen können. Man könnte die Finanzierung jedoch auch erfolgsgebunden staffeln und etwa nach dem Zustandekommen einer Förderung eine Provision durch den Geldgeber in Rechnung stellen.

# TEIL III

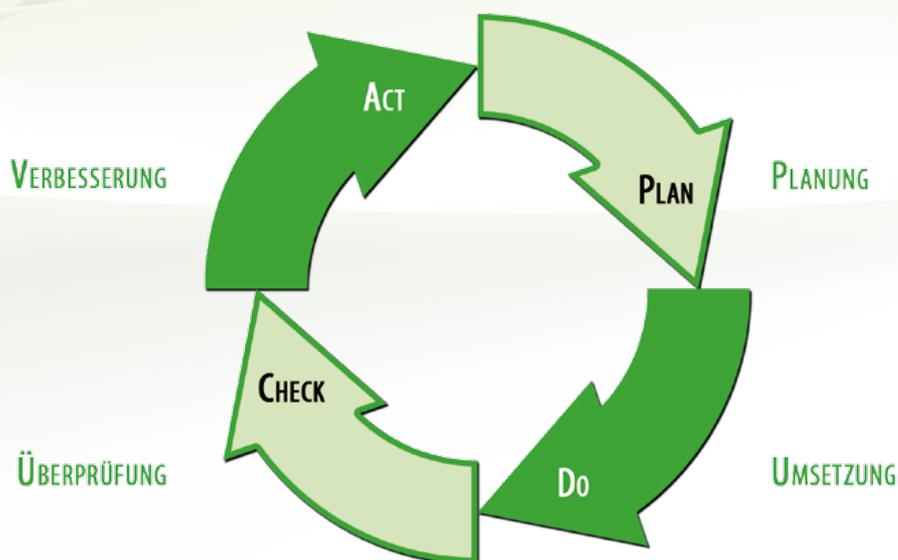
## PROJEKTMANAGEMENT

### 1 PROJEKTMANAGEMENT IN UNTERNEHMEN

Projektmanagement ist in modernen Unternehmen ein zentraler Bestandteil der Organisation ([Internetseite über allgemeines Projektmanagement](#)<sup>8</sup>). Hierbei wird vor allem die Effizienz und Qualität der durchgeführten Projekte gesteigert. Ein definiertes Projekt setzt sich aus folgenden vier Phasen zusammen: Projektinitiierung, Projektplanung, Projektdurchführung und Projektabschluss. Zur Optimierung der einzelnen Schritte ist ein gutes Qualitätsmanagement erforderlich. Der prozessorientierte Ansatz des Qualitätsmanagements basiert auf dem von Walter Shewart und Edward Deming entwickelten Demingkreis, auch mit Shewart- oder PDCA-Zyklus bezeichnet (Planen, Durchführen, Checken, Agieren). Dieser Zyklus wird innerhalb eines Projektes mehrfach durchlaufen. In Japan wurde er unter

dem Namen "Kaizen" zur modernen Qualitätsmanagementmethode weiterentwickelt ([Kaizen-Leitfaden](#)<sup>9</sup>). Das Kaizen ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP, engl.: Continuous Improvement Process (CIP)) dessen einzelne Schritte den Phasen des Demingkreises (PDCA) zugeordnet werden können. Bei einem solchen Verbesserungsprozess werden während jedem Durchlauf der vier Phasen des PDCA-Zyklus Fehlerquellen oder Probleme im Projektablauf analysiert und angestrebt sie zu lösen. Durch Vermeidung dieser Unwegsamkeiten in den folgenden Projektphasen wird der Ablauf kontinuierlich verbessert. Einzelheiten zur Prozessoptimierung und der Einführung einer solchen Vorgehensweise bei Unternehmen und Organisationen kann man etwa im "Handbook for Basic Process Improvement" finden.

#### DEMING ZYKLUS (PDCA-ZYKLUS)

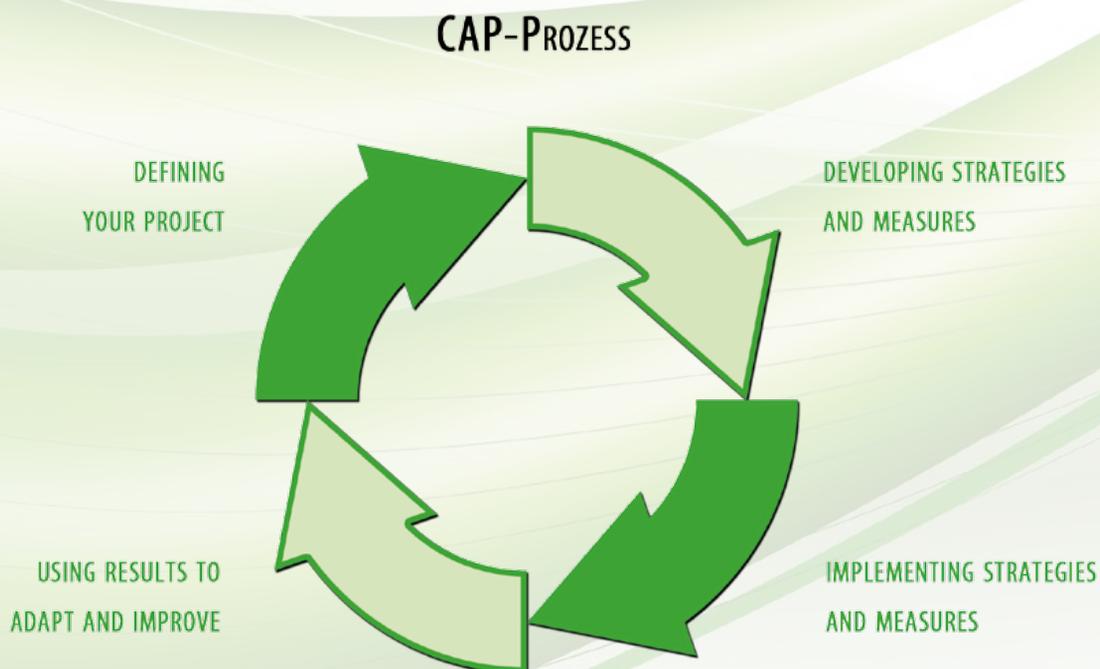


**Abb. 1** Der Demingkreis oder auch PDCA Zyklus, der die Grundlage des modernen Qualitätsmanagements bildet.

## 2 INTERNATIONALE VORREITER IM NATURSCHUTZ ( CONSERVATION ACTION PLANNING )

Nach einer **Studie der GPM von 2004**<sup>10</sup> sind Hauptursachen für das Scheitern von Projekten unklare Anforderungen und Ziele sowie eine unzureichende Projektplanung. Auch Naturschutzprojekte sollten deshalb genau definierte Ziele haben und eine gute, strategische Planung aufweisen. Nur so kann sichergestellt werden, dass mit den vorhandenen Geldern der größtmögliche Effekt erzielt wird. Gleichzeitig sollte ein standardisierter Leitfaden genutzt werden, an dem sich die Naturschutzorganisationen während ihrer Projekte orientieren können. Geldgeber sollten diese Vorgaben in der Projektdurchführung einsehen können, um sich ein Bild über die Vorgehensweise der Organisation zu machen.

Um die Abläufe bei Naturschutzprojekten zu optimieren, wurden in den vergangenen Jahren offene Standards entwickelt die die Effizienz dieser Aktivitäten deutlich verbessern. Das "Conservation Action Planning" (CAP) ist heute die bekannteste Richtlinie für das Management von Naturschutzprojekten. Bis zur Fertigstellung der vorliegenden Studie wurden bereits über 300 Projekte nach der CAP-Strategie durchgeführt. Organisationen die diesen standardisierten Ablauf nutzen, haben sich unter dem Namen "The Conservation Measures Partnership" zusammengeschlossen. Dieser Zusammenschluss besteht aus zahlreichen namhaften Organisationen: The Nature Conservancy, African Wildlife Foundation, Wildlife Conservation Society, Conservation International, World Wide Fund for Nature und weiteren unterstützenden Organisationen.



**Abb. 1** Die vier Phasen der "Conservation Action Planning" Strategie

Ausführliche Informationen zu diesem System gibt es beim "Conservation by Design Gateway" auf der entsprechenden [ConserveOnline Internetseite](#)<sup>11</sup> die von der Nature Conservancy bereitgestellt wird.

Der CAP-Prozess ist allgemein gehalten, flexibel und kann somit auf verschiedenste Projekte mit unterschiedlichem Umfang angewendet werden. Es handelt sich weniger um ein Regelwerk als um eine Methode die dabei hilft, sich die richtigen Fragen zur richtigen Zeit zu stellen und diese möglichst effizient und strukturiert zu beantworten. Auf diese Weise kann unnötiger Planungsaufwand gespart werden.

CAP orientiert sich an den Vorgehensweisen des allgemeinen Projektmanagements und den Grundlagen des Kaizens. Es umfasst grob vier Phasen die während der Planung, der anschließenden Umsetzung und der abschließenden Evaluation eines Projektes durchlaufen werden: Definition des Projektes, Entwickeln der Projektstrategie, Durchführung des Projektes nach der entwickelten Strategie, Erfolgsanalyse des Projektes anhand der Ergebnisse. Diese vier Phasen bilden einen Kreislauf, der nach Abschluss der vierten Phase erneut beginnt (Abb.1)

Die einzelnen Phasen sind in mehrere detaillierte Schritte unterteilt. Das zentrale Ziel des CAP-Prozesses ist es, die genauen Ziele und Interessen eines Projektes herauszuarbeiten und gleichzeitig mögliche Probleme die im Laufe eines Projektes entstehen können im Vorfeld zu analysieren. Soziale, ökonomische, politische und kulturelle Faktoren die den Verlauf des Projektes beeinflussen können sollten identifiziert werden, um diese optimal zu nutzen und um mögliche entstehende Probleme frühzeitig zu erkennen und zu vermeiden. Außerdem sollen nach jeder Projektphase der Ablauf und die Ergebnisse nach möglichen Fehlern oder Verbesserungen analysiert werden, um diese in den folgenden Phasen optimieren zu können.

Auf dem "[Conservation by Design Gateway](#)"<sup>12</sup> sind unter anderem zahlreiche Ressourcen verfügbar, mit denen man sich in die Vorgehensweise des CAP-Prozesses einarbeiten kann. So kann ein Excel Tool herunter geladen werden, in

dem die zu erstellenden Unterlagen bereits vorbereitet sind und die eigenen Daten nur noch ergänzt werden müssen. Es gibt auch die kostenlose Software "Miradi Adaptive Management Software for Conservation Projects", die gezielt durch den CAP Prozess führt. Weitere Materialien wie Workshops und ein Handbuch können herunter geladen und eingesehen werden.

Das Handbuch gliedert sich in zehn Kapitel die die wichtigsten Punkte zur geplanten und optimierten Umsetzung eines Projektes umfassen. In jedem Kapitel werden die zentralen Fragen die man sich stellen sollte aufgelistet sowie die Unterlagen die man sich am Ende erarbeitet haben sollte.

---

## PHASE 1: PROJEKT-DEFINITION

» Identifizieren beteiligter Personen: Welche Mitarbeiter werden für das Projekt eingesetzt? Welche politischen Personen sollten beim Projekt mit einbezogen werden? In wie weit sollte die lokale Bevölkerung integriert werden?

Am Ende sollte eine Tabelle mit der Identität, der Funktion und dem Kontakt aller am Projekt beteiligten Personen vorliegen.

» Definition des Projektrahmens und der Ziele: Was genau möchten und sollten wir schützen oder erhalten? Wo genau soll das Projekt stattfinden?

Unterlagen, die aus diesem Schritt hervorgehen sollten ist eine kurze, schriftliche Beschreibung des Projektes, eine Karte des Projektgebietes, eine Beschreibung der Gesamtvision des Projektes, eine Liste von maximal acht Ökosystemen, Gemeinschaften oder Arten die die Biodiversität des Projektgebiets repräsentieren (im Folgenden "Ziele" genannt), eine Erklärung warum genau diese Ziele so wichtig sind und welche weiteren Faktoren automatisch durch den Schutz dieser Schlüsselarten, -gemeinschaften oder -systeme geschützt werden.

---

## PHASE 2: PROJEKT-ENTWICKLUNG

» Bewertung der Überlebensfähigkeit der einzelnen Ziele: Was bedeutet "Überlebensfähigkeit" für jedes unserer Ziele? Wie ist deren aktueller Status und was ist der erwünschte Status?

Am Ende pro Schutzziel mindestens ein ökologischer Schlüsselfaktor bestimmt werden, der die Stabilität der Population, des Systems oder der Gemeinschaft beeinflusst. Für jeden dieser Schlüsselfaktoren sollte dann mindestens ein messbarer Indikator bestimmt werden mit dessen Hilfe dem dessen Status quantifiziert werden kann. Es sollte für jedes Ziel abgeschätzt werden, welche Größenordnung an Variation (wie zum Beispiel in der Populationsgröße einer Art) akzeptabel ist. Der aktuelle Status und der gewünschte zukünftige Status der Ziele sollte definiert werden.

» Faktoren identifizieren die eine Bedrohung für die einzelnen Ziele darstellen: Welchen Gefahren sind die einzelnen Ziele ausgesetzt? Welche dieser Gefahren stellen das größte Problem dar?

In diesem Schritt sollte für jedes Ziel eine Liste von Gefahren erstellt werden, die auf das Ziel wirken. Die genannten Gefahren sollten nach ihrer Schwere klassifiziert werden und danach, wie leicht sie behoben werden können. Außerdem sollten mögliche Probleme identifiziert werden, denen man im Laufe des Projektes begegnen könnte.

» Vollständige Situationsanalyse: Welche Faktoren wirken positiv, welche negativ auf unsere Ziele? Wer sind die wichtigsten Ansprechpartner und Unterstützer für jedes unserer Ziele?

Am Ende dieses Schritts sollte eine vollständige Situationsanalyse vorliegen, in der abgesehen von den wirklich kritischen Gefahren, auch die indirekten Probleme und Potentiale die hinter jedem der Ziele stehen herausgearbeitet werden. Anhand eines Textes oder Diagramms in dem diese Gefahren und Potentiale dargestellt werden, sollte dann analysiert werden, an welcher Stelle mit einem Eingriff der größtmögliche Effekt erzielen könnte. Anschließend sollten die wichtigsten Ansprechpartner

und Unterstützer identifiziert werden.

» Entwicklung von Strategien: Was muss gemacht werden um unsere Ziele zu erreichen? Welches ist der effektivste Weg, die Ziele zu erreichen?

Für jeden ökologischen Faktor und jede kritische Gefahr an die sich das Projekt wendet sollten erreichbare Ziele aufgestellt werden. Eine oder mehrere Strategien um die Projektziele zu erreichen.

» Messbare Indikatoren für den Projektfortschritt identifizieren: Durch das Messen welcher Indikatoren kann festgestellt werden ob das Projekt Fortschritte macht und ob die durchgeführten Maßnahmen effektiv sind? Gibt es noch andere Faktoren und Gefahren auf die geachtet werden muss?

Eine Liste von messbaren Indikatoren sollte erstellt werden, mit deren Hilfe die Effektivität für jede durchgeführte Schutzmaßnahme festgestellt werden kann. Falls nötig sollte man auch eine Liste von Indikatoren für die Entwicklung von Faktoren und Gefahren mit denen sich das Projekt nicht direkt beschäftigt aufstellen. Die Methoden, mit denen die einzelnen Indikatoren gemessen werden sollen sollten kurz schriftlich geschildert werden.

---

## PHASE 3: DURCHFÜHRUNG DER MASSNAHMEN UND STRATEGIEN

» Entwicklung von Arbeitsplänen: Was müssen wir genau machen? Wer wird für die einzelnen Aufgaben verantwortlich sein? Welche Ressourcen brauchen wir?

Am Ende dieses Schritts sollte eine Liste von Hauptaufgaben und Aktionen vorliegen, mit einem Hauptaugenmerk auf Handlungen die in naher Zukunft durchgeführt werden sollen. Den einzelnen Aufgaben sollten die zuständigen Personen zugeteilt werden. Ein grober Zeitplan muss erstellt und das ungefähre Projektbudget abgeschätzt werden. Falls nötig muss eine Strategie entwickelt werden wie die Projektressourcen erweitert werden können.

» Durchführung der geplanten Aktionen

#### PHASE 4: ERFAHRUNGEN UND ERGEBNISSE FÜR ZUKÜNFTIGE AKTIONEN NUTZEN

» Analysieren der durchgeführten Aktionen, die gesammelten Erfahrungen nutzen um zukünftige Aktionen zu optimieren und gesammelte Erfahrungen mit anderen teilen: Was sagen uns die erhobenen Daten über den Erfolg unseres Projektes? Was sollten wir in zukünftigen Projekten anders machen? Wie werden wir festhalten, was wir jetzt gelernt haben? Wie können wir es anderen Leuten ermöglichen von unseren Erfahrungen zu profitieren?

Die erhaltenen Daten müssen angemessen und planmäßig analysiert werden. Die Überlebensfähigkeit der Ziele und die Gefahren die auf sie wirken müssen aktualisiert, und mit den erhobenen Werten von vor dem Projekt verglichen werden. Erfahrungen müssen zusammengefasst und schriftlich festgehalten werden und möglichst in Vorträgen und/oder Workshops kommuniziert werden. Am Ende sollte ein vollständiges CAP-Arbeitsbuch vorliegen (<http://conserveonline.org/workspaces/cbdgateway/cap/resources/index.html><sup>13</sup>).

Obwohl dieser Leitfaden auch helfen kann kleinere Projekte ohne großen Aufwand zu optimieren wird CAP in Deutschland lediglich von internationalen Organisationen (WWF, GNF) angewandt. Auf den Internetseiten anderer deutscher Organisationen gab es keine Hinweise auf ein strukturiertes Projektmanagement. In einer Telefonrecherche sollte deshalb untersucht werden, in wieweit bei der Projektdurchführung im deutschen Naturschutz einem standardisierten und organisierten Ablauf gefolgt wird. Des Weiteren sollte geklärt werden, ob und wie die Organisationen ihr Projektabläufe mit der Zeit verbessern – ob es also zum Beispiel Fehleranalysen zum Ende eines Projektes gibt um bei darauf folgenden Projekten schon einmal gemachte Fehler zu vermeiden und bereits bekannte Probleme zu umgehen.

#### INTERNATIONALE UMSETZUNGSBEISPIELE

- » TNC: Moses Coulee Conservation Area
- » TNC: Yellow Island Protected Area
- » IUCN: Amphibian Conservation Action Plan  
([http://conserveonline.org/workspaces/cbdgateway/cap/resources/sample\\_caps](http://conserveonline.org/workspaces/cbdgateway/cap/resources/sample_caps))

### 3 PROJEKTMANAGEMENTANSÄTZE IN DEUTSCHLAND: DER BUND ALS BEISPIEL

Die BUND-Geschäftsstelle hat im Rahmen eines eigenen Projektes ein Handbuch mit Standards zur Projektdurchführung herausgegeben, die optimal auf die Organisation angepasst wurden. Diese ermöglichen es Projektleitern und Teammitgliedern, ihr Projekt von der Idee über die Klärung der Ressourcenfrage, die Umsetzung, die Nachsteuerung und Evaluation bis hin zum Abschlussbericht und zur Endabnahme erfolgreich durchzuführen und das Projekt auch für nicht direkt Beteiligte transparent und nachvollziehbar darzustellen.

Ein Ziel des Handbuchs ist also, das konkrete Projektmanagement in der Bundesgeschäftsstelle (und später evtl. im Gesamtverband) zu professionalisieren und zu standardisieren. Besonders wichtig war es der Organisation dabei, dass die Zusammenarbeit und der Austausch zwischen verschiedenen Projekten verbessert und erleichtert, und durch diese engere Kooperation die Qualität und Effizienz der Naturschutzarbeit gehoben werden kann.

## TEIL IV

# UNTERNEHMERISCHES ENGAGEMENT UND EVALUIERUNG IM NATURSCHUTZ

### 1 ZUSAMMENHANG VON UNTERNEHMEN UND NATURSCHUTZ

Neben staatlicher Förderung von Naturschutzarbeit und der Unterstützung durch Privatpersonen, ist das Engagement privater Unternehmen die dritte mögliche Säule zur Finanzierung von Aktivitäten in diesem Bereich.

Vielen Menschen erscheint die Bereitstellung von Mitteln für Naturschutzmaßnahmen durch die Privatwirtschaft opportun, weil Unternehmen direkt oder indirekt in die Natur eingreifen bzw. ihre Ressourcen nutzen und dementsprechend in besonderer Weise Verantwortung für den Umgang mit der Natur haben, bzw. ausgleichend tätig werden sollten. Die Verpflichtung von Unternehmen, sich zu engagieren, wird oft auch ganz schlicht daraus abgeleitet, dass Unternehmen über die entsprechenden Mittel verfügen und mögliche Spenden im Vergleich zu Umsatz und Gewinn des Unternehmens in der Regel niedrig sind. Viele Akteure außerhalb des privatwirtschaftlichen Sektors können nur schwer nachvollziehen,

dass Unternehmen auch solche verhältnismäßig geringen Geldmittel nur einsetzen, wenn ein direkter oder indirekter Gewinn für ihre Firma entsteht. Dieser Gewinn kann monetärer Natur sein, etwa durch Effizienzsteigerung von Prozessen und einem damit verbundenen geringeren Ressourcenverbrauch (der sich wiederum Kosten senkend auswirkt), oder durch eine verbesserte Reputation in der Öffentlichkeit generiert werden. Ganz grundsätzlich ist für Unternehmen das Engagement im Bereich Naturschutz aus folgenden Gründen heraus denkbar bzw. auch zwingend erforderlich:

- » Aufgrund gesetzlicher Vorgaben
- » Im Rahmen ihrer Corporate Social Responsibility (CSR) Strategie
- » Aus Gründen des Marketings
- » In Verbindung mit CO<sub>2</sub> Kompensationsmaßnahmen

## ARBEITSHYPOTHESE

**W**ir haben zunächst angenommen, dass Unternehmen, die sich – aus welchem Antrieb auch immer – für Naturschutz engagieren, aus folgenden Gründen Interesse an einer externen bzw. unabhängigen Evaluation von Naturschutzarbeit haben sollten:

- » weil ein Engagement in qualitativ minderwertige Projekte das Unternehmen selber beschädigen könnte.
- » weil im Rahmen der unternehmerischen Verantwortung auch der verantwortungsvolle Einsatz von Spendenmitteln nachgewiesen werden muss.
- » weil in der Regel die entsprechende

**Expertise zur Beurteilung des naturschutzfachlichen Wertes innerhalb von Unternehmen nicht vorhanden ist.**

- » weil im Zuge der CO<sub>2</sub> Kompensation so große Geldmittel eingesetzt werden, dass eine einfache Abschreibung wirtschaftlich nicht mehr tragbar ist und daher ausgeschlossen werden muss.

Dabei haben wir postuliert, dass das Bedürfnis einer externen Evaluation mit einem zunehmenden (Marketing-) Engagement ebenso steigen sollte, wie generell mit der Höhe der eingesetzten Mittel und der Wahrnehmbarkeit des Unternehmens als Marke in Zusammenhang mit der geförderten Aktivität.

## ERGEBNISSE

### ANTRIEB UND PROJEKTAUSWAHL

**D**er Antrieb für Unternehmen, sich im Naturschutz zu engagieren, unterliegt in der Regel keiner strategischen Ausrichtung. Unternehmen werden meist dann aktiv, wenn sie in direktem Kontakt mit einem Endkunden stehen, also nicht ausschließlich mit anderen Unternehmen handeln. Besteht direkter Kontakt des Unternehmens zum Endkunden, wird ein Engagement für Naturschutz meist aus Marketinggründen erwogen und durchgeführt. Darüber hinaus versuchen sich Unternehmen im Bereich Naturschutz immer dann zu positionieren, wenn direkte Eingriffe des Unternehmens in die Natur von der Öffentlichkeit wahrgenommen und mit dem Firmennamen bzw. Produkt direkt in Verbindung gebracht werden können. Solche von Unternehmen verursachten Eingriffe in die Natur unterliegen in Deutschland gesetzlich vorgeschriebenen Eingriffsregelungen, denen zufolge Unternehmen Ausgleich zumindest finanzieren müssen. In den seltensten Fällen werden Ausgleichsmaßnahmen von den Unternehmen auf ihre qualitativ oder quantitativ korrekte Durchführung hin überwacht. Unternehmen sind bei gesetzlichen

Vorgaben offensichtlich der Auffassung, dass hier Recht und Gesetz genüge getan werden muss – man also lediglich ein notwendiges Übel in Kauf nimmt, bzw. verlassen sich auf Kontrollmechanismen des Staates, dem sie ja die Ausgleichsmaßnahmen übertragen.

Werden Unternehmen über solche Ausgleichsmaßnahmen hinaus – also freiwillig – aktiv, folgt auch dieses Engagement selten einer strategischen Ausrichtung. Auch wirtschaftliche Überlegungen, also etwa die Frage „Wo erreiche ich mit meinem monetären Einsatz den höchsten Naturschutzeffekt?“ spielen bei der Auswahl von Projekten in der Regel keine Rolle. So wird bei keinem der von uns befragten Unternehmen ein Projekt im Hinblick auf seine Effizienz, also des erreichten Naturschutzziele in Abhängigkeit der eingesetzten Mittel, bzw. seiner Effektivität, also der Zielerreichung insgesamt, hin bewertet. Antreiber für eine Unterstützung bestimmter Schutzprojekte sind dagegen etwa individuelle Präferenzen der Entscheider, also z.B. das persönliche Interesse eines Mitglieds der Geschäftsleitung an einer Tierart oder Region. Darüber hinaus kann auch die räumliche Nähe von Projekten

zum Firmensitz bzw. eine Namensähnlichkeit des Unternehmens oder seiner Produkte zu bedrohten Arten oder Lebensräumen eine positive Entscheidung herbeiführen. Nicht selten werden lokale NGOs im Gießkannenprinzip mit kleinen Geldspenden bedacht, um vor Ort das Image des Unternehmens zu steigern, ohne dass diese über die Verwendung der Mittel Rechenschaft ablegen müssen.

Unternehmen sehen Naturschutzorganisationen als Marken, die positiv besetzt sind. Hieraus leitet sich für sie auch direkt ab, eher die größten und bekanntesten Organisationen mit Spenden zu bedenken bzw. so als Partner zu gewinnen, dass deren Logos in der Bewerbung von Produkten der Unternehmen eingesetzt werden können.

Allerdings gelten diese Ergebnisse nur für ein Engagement, das relativ zum Unternehmensumsatz und Gewinn eher gering ist. In dem Moment, in dem nicht mehr nur in überschaubaren finanziellen Dimensionen gespendet wird, sondern größere Beträge investiert werden, werden die Ausgaben mit einer Leistung verbunden. Hier ändert sich auch die Einstellung von Unternehmen zur Verpflichtung von NGOs.

---

#### UNTERNEHMERISCHE EINSTELLUNG ZUR EVALUIERUNG VON PROJEKTEN

Die befragten Unternehmen äußerten sich in der Regel überrascht darüber, dass es in Deutschland keine staatliche naturschutzfachliche Überprüfung von Projekten gibt. Auch wenn Unternehmen bis jetzt, wie oben beschrieben, selber keine Evaluierung von geförderten Projekten (über deren Marketingqualitäten hinaus) durchführen, würde eine solche Bewertung positiv aufgenommen. Einige Unternehmen waren bereit, diese Bewertungen aus eigenen Mitteln zu finanzieren (zwei hatten dies in der Vergangenheit bereits getan), während der Großteil der Firmen sie zwar nutzen, aber keine eigenen Gelder für sie aufwenden würde. Besonders erstrebenswert wäre für die meisten Unternehmen eine positive Bewertung eines Projekts, dass dann mit einem bekannten Siegel (etwa dem TÜV Abzeichen) markiert

würde, weil das beim Endkunden bekannt ist. An einer detaillierten Analyse der geförderten Projekte waren nur wenige Unternehmen interessiert, und zwar nur dann, wenn das Unternehmen ohnehin als besonders verantwortungsvoll wahrgenommen wurde, wenn also ein besonderes Reputationsrisiko bestand, bzw. wenn leitende Mitarbeiter oder gar Inhaber ein persönliches Interesse an Naturschutzarbeit besaßen.

---

#### EINSCHÄTZUNGEN DER EXPERTISE VON NGOS

Die Unternehmen waren fast durchgehend der Meinung, dass Naturschutzorganisationen in verschiedenen Bereichen Defizite aufweisen, die Unternehmenskooperation erschweren bzw. behindern und häufig sogar ganz ausschließen. Dabei war das vorherrschende Bild, dass große NGOs über ein gutes bis sehr gutes Marketing verfügen und ihr Fundraising professionell gestalten. Dies führte aber auch dazu, dass zumindest vereinzelt die Befürchtung geäußert wurde, dass diese Organisationen mehr in ihre Außendarstellung als die professionelle Umsetzung von Naturschutzmaßnahmen investieren könnten. Kleinere Organisationen wurden, vor allem lokal, positiv bewertet; allerdings traute man ihnen die Umsetzung großer, teurer, überregionaler oder gar internationaler Vorhaben nicht zu. Ihnen haftete auch der Ruf an, dass ein mangelndes Projektmanagement zu einer wenig effizienten Arbeitsweise führen würde. Grundsätzlich wurden kleine NGOs als Einheiten verstanden, die emotional getrieben und in ihrer Nische erfolgreich zum Wohle der Natur agieren, während große Organisationen als eher finanziell getrieben und mit einem ganz unterschiedlichen Grad an Professionalität in größerem Rahmen aktiv werdend wahrgenommen werden.

Unternehmen fühlen sich nicht in der Lage, die naturschutzfachliche Arbeit von NGOs zu bewerten. Sie sind aber wohl imstande die von außen sichtbaren betriebswirtschaftlichen und kaufmännischen Aspekte der NGO Arbeit einzuschätzen. Dabei beobachten Unternehmen Defizite z.B. in den Bereichen Kommunikation mit Spendern oder Kooperationspartnern, die dazu führen, dass sie sich bei ihrem Engagement für Projekte nicht ernst genommen oder

gar ausgenutzt fühlen. Unternehmen bemängeln, dass ihre Gelder zwar gerne genommen würden, man sie aber nach Erhalt der Mittel kaum oder schlecht über den Projektfortgang informiere und generell nicht wirklich als Partner betrachte. Kritisiert wurde auch, dass NGOs andere Unterstützung, also etwa die Mitarbeit firmeninterner Fachleute oder geldwerte materielle Unterstützung, kaum annehmen würden.

Das größte Defizit sehen Unternehmen im Projektmanagement von Naturschutzprojekten, das ihnen häufig als nicht existent erscheint und eine Investition von Unternehmensseite in diese Arbeit erschwere. Unternehmen sind sich bewusst, dass ihnen intern die Expertise zur Bewertung von Naturschutzprojekten fehlt. Was ihnen aber vertraut ist, ist die Umsetzung eines klaren Projektmanagements. Unabhängig vom Gegenstand der Projekte würde der Einsatz von in Unternehmen bekannten Werkzeugen des Projektmanagements das Vertrauen in die geförderten Projekte deutlich erhöhen und weitere Mittel von Unternehmen verfügbar machen. Die Unsicherheit, Projekte eines Sektors zu fördern, für den eigenes Expertenwissen fehlt, würde abnehmen, weil der Ablauf der Projekte von unternehmensinternen Projektmanagern verstanden und fachlich begleitet werden könnte.

---

### RISIKOBEWERTUNG

Unsere Befragungen haben gezeigt, dass Unternehmen das Risiko, mit einem schlecht gemachten Naturschutzprojekt in Verbindung gebracht zu werden und ihre Reputation dadurch zu beschädigen, zunächst gering einschätzen. Dies liegt vor allem darin begründet, dass Naturschutzorganisationen in

der Öffentlichkeit grundsätzlich ein positives Image haben und Skandale, wie im karitativen Sektor bei der Veruntreuung von Spendengeldern oder zweifelhaften Vergabeverfahren, bislang ausgeblieben sind. Diese Gefahr wird von Unternehmen für die Zukunft aber durchaus als realistisch und mit einer gewissen Eintrittswahrscheinlichkeit versehen wahrgenommen. Der Umgang mit diesem Risiko erfolgt dabei dadurch, dass Projekte bislang mit einem geringen Mittel- und Werbeinsatz begleitet werden. In dem Moment, wo der Krisenfall in Form einer medialen Darstellung von Fehlern bei NGOs eintritt, werden Unternehmen auf zweierlei Weise reagieren. Ein Teil wird sich aus der Unterstützung von Naturschutzmaßnahmen zurückziehen, während andere Unternehmen auf ihre von eigenen Gutachtern bewerteten Projekte verweisen werden. Besonderes Potenzial liegt aber in Zukunft in von unabhängigen Stellen zertifizierten oder zumindest bewerteten Projekten.

Bislang liegen selten enge Partnerschaften zwischen NGOs und Unternehmen vor, so dass eine schnelle Trennung bzw. Distanzierung aus Unternehmenssicht leicht möglich erscheint. „Wenn die (NGOs) etwas falsch machen, sind wir die Ersten, die schreien“ war etwa die Antwort eines Firmenvertreters auf die Frage, wie mit dem Risiko eines schlecht durchgeführten Schutzprojekts einer NGO umgegangen werde. Diese Einschätzung bedeutet aber auch, dass viele Unternehmen NGOs nicht als vollwertige Partner bei der Erreichung strategischer Ziele ansehen, sondern sie als reine Spendenempfänger wahrnehmen. Damit einher geht ein geringes finanzielles Engagement (aus dem sich wiederum ein geringes Risiko für Unternehmen ableitet).

## 2 POTENZIAL UND AUSBLICK

Unsere Befragungen der Unternehmen zeigen, dass die Einstellung zum Potenzial der Evaluierung von Naturschutzarbeit aus Unternehmenssicht komplex ist und vermutlich in absehbarer Zeit Veränderungen unterworfen sein wird. So wird zukünftig die Finanzierung von Naturschutzmaßnahmen immer mehr mit unternehmerischem Engagement in anderen Bereichen verbunden sein. Ein besonderes Potenzial – sowohl für Unternehmen, als auch für NGOs – liegt dabei im Moment in der Verbindung mit Klimaschutz- und CO<sub>2</sub>-Kompensationsmaßnahmen von Unternehmen. Einzelne von uns befragte Unternehmen sind bereit, jährlich über eine Million Euro in die freiwillige Kompensation ihres CO<sub>2</sub>-Ausstoßes zu investieren, und erwarten dabei explizit, dass die so finanzierten Kompensationsmaßnahmen einen positiven Effekt auf die Biodiversität haben. Für viele Unternehmen ist die Investition in technische Kompensationsmaßnahmen unattraktiv, die in Natur- und Klimaschutz in Kombination aber sehr interessant. Wird ein hoher positiver Effekt auf Biodiversität nachgewiesen, werden im Vergleich zum geregelten Kohlenstoffmarkt ähnliche oder sogar höhere Preise bezahlt. Dabei erwarten Unternehmen zum Einen eine externe Begutachtung, die in der anerkannten Zertifizierung von Kompensationsmaßnahmen münden muss. Die international anerkannten Standards wie etwa der Voluntary Carbon Standard (VCS) oder der Climate, Community, Biodiversity Standard (CCBS) sind in Deutschland bei Unternehmen und Verbrauchern noch nahezu unbekannt. Dennoch erwarten Unternehmen hier, anders als bei der Unterstützung reiner Naturschutzprojekte, eine externe Bewertung. Auch hier gilt aber, dass Unternehmen gerne bereits bekannte Siegel auf den Kompensationsprodukten sehen würden. Aufgrund der hohen eingesetzten Mittel kaufen Unternehmen schon heute die Expertise unabhängiger Berater ein, um die Qualität der angebotenen Projekte, aber auch die der konkurrierenden Zertifikate, unabhängig bewerten zu lassen. Angetrieben wird dieses Interesse an der Zertifizierung von Klima- und Naturschutzmaßnahmen vor allem durch die kritische Bewertung der Verbraucherschutzzentralen, die „klimaneutrale“

Produkte oder Prozesse von Unternehmen immer mehr in Frage stellen. In einem rasch wachsenden Kompensationsmarkt wächst die Gefahr von Abmahnungen für Unternehmen, die sich lediglich auf Treu und Glauben mit einer NGO bzw. einem Projekt verbinden.

Für NGOs ergibt sich aus der Analyse unserer Unternehmensbefragung folgendes Bild.

- » Das Potenzial, das in einer Evaluierung von ohnehin finanzierten Ausgleichsmaßnahmen und ihrer qualitativ hochwertigen Umsetzung auch für das Unternehmen liegt, wird von diesen fast nie erkannt. Hier könnten NGOs begleitend tätig werden.
- » Unternehmen sehen die Wahrscheinlichkeit einer negativen Pressekampagne gegeben. NGOs, die sich durch externe Evaluierung bzw. Zertifizierung ihrer Arbeiten absichern, sind weniger gefährdet, negativ dargestellt zu werden.
- » Unternehmen sehen NGOs als hochwertige Werbeträger, oft aber nicht als Partner auf Augenhöhe. NGOs sollten hier ihre Expertise klar herausstellen und ihre fachliche Kommunikation mit Unternehmen professionalisieren.
- » Unternehmen folgen bei internen Prozessen Managementabläufen, wie sie auch NGOs im Rahmen ihre Projektmanagements anwenden können. Dies würde NGOs ermöglichen, Abläufe im Projekt, unabhängig von fachlichen Aspekten, für Unternehmen nachvollziehbar darzustellen.
- » Die Einführung eines Projektmanagements würde die Kommunikation zwischen Unternehmen und NGOs auf einer technischen Ebene erleichtern und die Reputation von NGOs im Bereich Management deutlich erhöhen.

# TEIL V

## ZUSAMMENFASSUNG

### 1 LEITFADEN ZUM PROJEKTMANAGEMENT

**B**asierend auf den oben dargelegten Befunden zum Status Quo des Projektmanagements wurde im Rahmen unseres Projekts ein Leitfaden zum Projektmanagement für deutsche Naturschutzorganisationen erstellt.

Die Zielgruppe zur Nutzung des Leitfadens sind die Personen, die innerhalb deutscher Naturschutzorganisation mit der Planung und Durchführung von Projekten betraut sind.

Die Idee des Leitfadens ist es, Programmleiter von Naturschutzorganisationen und Praktiker im Naturschutz mit der Thematik des Projektmanagements vertraut zu machen und ihnen erste Informationen bei der Etablierung eines Projektmanagements für ein einzelnes Projekt, aber auch komplette Programme an die Hand zu geben. Mittel- und langfristig soll dabei das Projektmanagement ein natürliches Element der Planung und Durchführung von Projekten im Naturschutz werden und so die Qualität der Projektarbeit, und damit auch des Naturschutzes, erhöhen.

Der Leitfaden stellt zunächst kurz die Situation im Projektmanagement

deutscher Naturschutzorganisationen dar und gibt dann eine Übersicht über die Methodik des Projektmanagements im Allgemeinen, um nachfolgend spezielle Ansätze für den Naturschutz darzustellen.

Der Leitfaden kann in unterschiedlicher Art und Weise verwendet werden. Mit seiner Internetliste dient er als Nachschlagewerk für gebündelte Informationen zum Thema Projektmanagement (im Naturschutz). Er dient als Einführung für neue Mitarbeiter, die sich mit dem Thema vertraut machen möchte und eröffnet schließlich die Möglichkeit, durch die angehängte Checkliste, bereits angelaufene bzw. geplante Projekte durch einen Schnelltest auf ihre Managementqualität zu testen. Er kann auch als Argumentationshilfe gegenüber Skeptikern des Projektmanagements innerhalb von Organisationen dienen, bzw. (potenziellen) Geldgebern die Fundiertheit der eigenen Arbeit erläutern.

Den Leitfaden lassen wir Ihnen gerne zukommen. Bitte kontaktieren Sie uns:

**E-Mail** [fischer@biozentrum.uni-wuerzburg.de](mailto:fischer@biozentrum.uni-wuerzburg.de)

**XING** [www.xing.com/profile/Frauke\\_Fischer8](http://www.xing.com/profile/Frauke_Fischer8)

### 2 AUSBLICK UND NÄCHSTE SCHRITTE

**D**eutsche Naturschutzorganisationen zeigen eine große Bandbreite sowohl hinsichtlich ihrer Größe (etwa gemessen an der Anzahl ihrer Mitglieder oder der jährlich verfügbaren Mittel), aber auch im Hinblick auf ihre Zielsetzung (mit thematischem und / oder geografischem Fokus) und bezüglich der Kompetenz, Projekte naturschutzfachlich korrekt und effizient umzusetzen.

Vor dem Hintergrund der weltweiten Bedrohung von Biodiversität mit ihren

weitreichenden – auch wirtschaftlichen - Effekten auf Ökosystemserviceleistungen kommt der Arbeit dieser Organisationen global eine immer größere Bedeutung zu. Dabei sehen sich, vor dem Hintergrund der Dimension der Zerstörung natürlicher Ressourcen, Naturschutzorganisationen immer größeren Herausforderungen gegenüber, denen sie sowohl durch die Einwerbung zusätzlicher Mittel, die Sensibilisierung breiterer Bevölkerungsschichten und eines größeren Einfluss auf Entscheidungsträger in Politik und Wirtschaft gerecht werden müssen.

Für Organisationen, die im Naturschutz tätig sind, aber auch deren Geldgeber, stellt sich die Frage, wie Projekte erfolgreich gestaltet werden können, wobei Zeit, Geld und verfügbares Personal immer limitierende Faktoren darstellen, Angedachtes und Geplantes auch entsprechend umzusetzen.

Dabei verfügen nur sehr wenige Naturschutzorganisationen in Deutschland über ein strukturiertes und standardisiertes Managementverfahren bei der Planung und Durchführung ihrer Projekte. Häufig, weil die möglichen Verfahren und Techniken nicht bekannt sind, aber auch, weil der Aufwand für ein solches Projektmanagement den Verantwortlichen als zu groß erscheint. Dabei gilt für alle Organisationen, dass der Mehraufwand an Mittel und Personal für das Projektmanagement durch einen höheren Effizienzgrad bei der Planung und Umsetzung von Projekten sowie durch die Minimierung von Fehlern deutlich wettgemacht werden kann. Basierend auf diesen Überlegungen ist Projektmanagement in Wirtschaftsunternehmen, unabhängig von ihrer Größe und des Umfangs der in Frage kommenden Projekte, längst weit verbreitet.

Methoden aus der Wirtschaft können, in Anlehnung an die umfassenden Erfahrungen von Unternehmen im Bereich Projektmanagement, auf Naturschutzprojekte übertragen werden. Mit dem, im Rahmen der vorliegenden Studie entwickelten „Leitfaden zum Projektmanagement im deutschen Naturschutz“ liegt jetzt ein erster Vorschlag für die Anwendung des Projektmanagements auf die Arbeit deutscher Naturschutzorganisationen vor.

Für die weitere Steigerung der Effizienz von Naturschutzarbeit sind aber weitere Schritte erforderlich, die die Einführung eines wirklichen Qualitätsmanagements bis hin zu einer Zertifizierung von Naturschutzarbeit zum Ziel haben sollten.

Die Einführung von Qualitätsstandards sollte von Parametern, wie Organisationsgröße, Mitgliederzahl und verfügbaren Mitteln unabhängig sein, um große Organisationen nicht zu bevorzugen. Die Evaluierung

von Naturschutzarbeit muss unabhängig erfolgen und kann zunächst auf das Vorhandensein eines nachvollziehbaren und sinnvollen, aber vor allem auch konsequent umgesetzten, Projektmanagements basieren. Darüber hinaus kommt der Transparenz aller Vorgänge, auch im Hinblick auf die Vertrauensbildung mit Geldgebern und der Öffentlichkeit, eine wesentliche Bedeutung zu.

Viele Organisationen scheuen sich, aufgrund der begrenzten zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen, Gelder für die Evaluierung ihrer Arbeit aufzubringen. Geldgeber sollten aber auf die Einhaltung solcher Standards drängen. Dabei kommt großen Stiftungen hier als eine Art „first-mover“ eine besondere Kraft beim Vorantreiben des Qualitätsmanagements im deutschen Naturschutz zu.

Im Vergleich zum anglophonen Raum, in dem Fragen nach der Effizienz und Nachvollziehbarkeit von Naturschutzarbeit unverblümt und kritisch gestellt werden (siehe Hintergrundliteratur), ist in Deutschland die Frage nach der Qualität im Naturschutz noch selten gestellt. Im Zuge immer stärkerer Limitierung verfügbarer Mittel der öffentlichen Hand und einer zunehmend kritischen und zumindest über das Web 2.0 immer besser und direkter informierten Öffentlichkeit, wird das Thema Qualitätsmanagement auch bei uns immer mehr an Bedeutung gewinnen.

Durch die Verbindung des Biodiversitätsschutzes mit anderen Aktivitäten, etwa im Rahmen der unternehmerischen Verantwortung für den Klimaschutz, werden Qualitätsmanagement, Evaluierung und Erfolgskontrollen von Naturschutzarbeit an Bedeutung gewinnen, weil zu erwarten ist, dass diese von Großspendern und hier besonders Unternehmen zunehmend nachgefragt werden.

Naturschutz darf dabei nicht weiter von Teilen der Gesellschaft und der Privatwirtschaft als ein idealistischer Empfänger von Spendenmitteln betrachtet werden, sondern zunehmend als ein Sektor, der in unser aller Interesse an Schlagkraft gewinnen muss.

---

## **WIR SCHLAGEN KONKRET, FOLGENDE SCHRITTE FÜR DIE EIN VERBESSERTES PROJEKT- UND QUALITÄTSMANAGEMENT IM DEUTSCHEN NATURSCHUTZ VOR:**

- 1. Beginn eines Prozesses der Geberkoordination mit dem Ziel, Anforderungen an Naturschutzorganisationen zu vereinheitlichen und zu vereinfachen bei gleichzeitiger Erhöhung der Transparenz der Abläufe und des Belegs der Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen.**
- 2. Einführung eines Internet-„Quick-Checks“ zum Projekt- und Qualitätsmanagement von Einzelprojekten.**
- 3. Aufbau einer internetbasierten Plattform zum Sinn und Erfolg von Einzelmaßnahmen in Anlehnung an die Datenbank „Conservation Evidence“ für den deutschsprachigen Raum.**
- 4. Weitere Vernetzung der Akteure im Bereich angewandter Naturschutz, mit einem besonderen Fokus auf die Einbindung kleiner Organisationen und dem Ziel, den Austausch zum Qualitätsmanagement im Naturschutz auch über Organisationsgrenzen hinweg aufrechtzuerhalten.**
- 5. Angebot von Schulungsmaßnahmen im Bereich Projektmanagement und Qualitätssicherung, wahlweise als kostenlose Workshops mit Vertretern verschiedener Organisationen bzw. als In-House Beratung vor Ort.**
- 6. Erstellung einer Studie zur Untersuchung des hier behandelten Themas im Hinblick auf die Einstellung und Anforderungen des Verbraucherschutzes und der Wirtschaft, basierend auf den von den Interviewpartnern gemachten Annahmen zu diesen Sektoren.**

# TEIL VI

## ANHÄNGE

### 1 ZITIERTE LITERATUR

Bönsel, A. & Runze, M. (2005) Die Bedeutung Projekt begleitender Erfolgskontrollen bei der Revitalisierung eines Regenmoors durch wasserbauliche Maßnahmen. *Natur und Landschaft* 80(4): 154-160

Burkhardt, R.; Robisch, F. & Schröder E. (2004) Umsetzung der FFH-Richtlinie im Wald. *Natur und Landschaft* 79(7): 316-323

IUCN (2010) Saving biodiversity. An economic approach. *World Conservation Magazine* (1) July 2010

Natur und Landschaft (1997) Berichtspflichten für Natura 2000. *Natur und Landschaft* 72(11): 466-524

Plachter, H.; Bernotat, D.; Müssner, R. & Riecken, U. (2002) Entwicklung und Festlegung von Methodenstandards im Naturschutz. Schriftenreihe für Landschaftspflege und Naturschutz. Heft 70. BfN Bad Godesberg 566 pp.

Riecken, U. & Schröder, E. (2002) Monitoring und Erfolgskontrollen im Naturschutz – Eine Einführung unter besonderer Berücksichtigung der Laufkäfer. *Angew. Carabidologie* 4/5: 49-61

Schnitter, P.; Eichen, C.; Ellwanger, G.; Neukirchen, M. & Schröder, E. (2006) Empfehlungen für die Erfassungen und das Bewerten von Arten als Basis für das Monitoring nach Artikel 11 und 17 der FFH-Richtlinie in Deutschland. *Berichte des Landesamtes für Umweltschutz Sachsen-Anhalt (Halle) Sonderheft 2*. 370pp.

### 2 HINTERGRUNDLITERATUR (AUSWAHL)

Brooks, J.S.; Franzen, M.A.; Holmes, C.M.; Grote, M.N. & Borgerhoff Mulder, M. (2006) Testing hypotheses for the success of different conservation strategies. *Conserv. Biol.* 20(5): 1528-1538

Christensen, J. (2003) Auditing Conservation in an Age of Accountability Instead of seeing conservation as just a good cause, people are starting to ask, „What are your results?“ *Conserv. in Practice* 4(3): 12-19

Ferraro, P.J. & Pattanayak, S. (2006) Money for nothing? A call for empirical evaluation of biodiversity conservation investments. *PLoS Biology* 4(4): 1-7

Halpern, B.S.; Pyke, C.R.; Fox, H.E.; Haney, J.C.; Schlaepfer, M.A. & Zaradic, P. (2006) Gaps and mismatches between global conservation priorities and spending. *Conserv. Biol.* 20(1): 56-64

Hockings, M. (2003) Systems for assessing the effectiveness of management in protected areas. *BioScience* 53(9): 823-831

Ferraro, P.J. & Simpson, R.D. (2002) The cost-effectiveness of conservation payments. *Land Economics* 78(3): 339-353

Ferraro, P.J. & Simpson, R.D. (2005) Cost-effective conservation when eco-entrepreneurs have market power. *Environm. Develop. Econ.* 10: 1-13

Ferraro, P.J. & Pattanayak, S.K. (2006) Money for nothing? A call for empirical evaluation of biodiversity conservation investments. *PLoS Biology* 4(4): online

Ferraro, P.J.; McIntosh, C. & Ospina, M. (2007) The effectiveness of the US endangered species act: An economic analysis using matching methods. *J. Environm. Econ. Manage.* 54: 245-261

Igoe, J. (2006) Measuring the costs and benefits of conservation to local communities. *J. Ecol. Anthropol.* 10: 72-77

Jepson, P. (2005) Governance and accountability of environmental NGOs. *Environmental Science & Policy* 8: 515-524

Kapos, V.; Balmford, A.; Aveling, R.; Bubb, Ph.; Carey, P.; Entwistle, A.; Hopkins, J.; Mulliken, T.; Safford, R.; Stattersfield, A.; Walpole, M. & Manica, A. (2008) Calibrating Conservation: New Tools for Measuring Success. *Conservation Letters*:

Kleinman, D.G.; Reading, R.P.; Miller, B.J.; Clark, T.W.; Scott, J.M.; Robinson, J.; Wallace, R.L.; Cabin, R.J. & Felleman, F. (2000) Improving the evaluation of conservation programs. *Conserv. Biol.* 14(2): 356-365

Knight, A.T.; Driver, A.; Cowling, R.M.; Maze, K.; Desmet, P.G.; Lombard, A.T.; Rouget, M.; Botha, M.A.; Boshoff, A.F.; Castley, J.G.; Goodman, P.S.; Mackinnon, K.; Pierce, S.M.; Sims-Castley, R. & Stewart, W.I. (2006) Designing systematic conservation assessment that promote effective implementation: best practice from South Africa. *Conserv. Biol.* 20(3): 739-750

Legg, C.J. & Nagy, L. (2006) Why most conservation monitoring is, but need not to be, a waste of time. *J. Environm. Manage.* 78: 194-199

Liverman, D. (2004) Who Governs, at What Scale and at What Price? *Geography, Environmental Governance, and the Commodification of Nature.* *Annals Assoc. Amer. Geogr.* 94(4): 734-738

Murdoch, W.; Polasky, S.; Wilson, K.A.; Possingham, H.P.; Kareive, P. & Shaw, R. (2007) Maximising return on investment in conservation. *Biol. Conserv.* 139: 375-388

Naidoo, R.; Balmford, A.; Ferraro, P.J.; Polasky, S.; Ricketts, T.H. & Rouget, M. (2006) Integrating economic costs into conservation planning. *TREE* 21(12): 681-686

Pullin, A.S. & Knight, T.M. (2001) Effectiveness in conservation practice: pointers from medicine and public health. *Conserv. Biol.* 15(1): 50-54

Pullin, A.S. & Knight, T.M. (2009) Doing more good than harm – Building evidence-base for conservation and environmental management. *Biol. Conserv.* 142: 931-934

Safalsky, N.; Margoluis, R.; Redford, K.H. & Robinson, J.G. (2002) Improving the practice of conservation: a conceptual framework and research agenda for conservation sciences. *Conserv. Biol.* 16(6): 1469-1479

Saterson, K.A.; Christensen, N.L.; Jackson, R.B.; Kramer, R.A.; Pimm, S.L.; Smith, M.D. & Wiener, J.B. (2004) Disconnects in evaluating the relative effectiveness of conservation strategies. *Conserv. Biol.* 18(3): 597-599

Stem, C.; Margoluis, R.; Salafsky, N. & Brown, M. (2005) Monitoring and evaluation in conservation: a review of trends and approaches. *Conserv. Biol.*

Sutherland, W.J.; Pullin, A.S.; Dolman, P.M. & Knight, T.M. (2004) The need for evidence-based conservation. *Trends in Ecol. and Evol.* 19(6): 305-308

Underwood, E.C.; Klausmeyer, K.R.; Morrison, S.A.; Bode, M. & Shaw, M.R. (2008) Evaluating conservation spending for biodiversity return: A retrospective analysis in California. *Conserv. Letters*

Wilson, K.A.; Underwood, E.C.; Morrison, S.A.; Klausmeyer, K.R.; Murdoch, W.W.; Reyers, B.; Wardell-Johnson, G.; Marquet, P.A.; Rundell, Ph.W.; McBride, M.F.; Pressey, R.L.; Bode, M.; Hoekstra, J.M.; Andelman, S.; Lookers, M.; Rondinini, C.; Kareive, P.; Shaw, M.R. & Possingham, H.P. (2007) Conserving biodiversity efficiently: What do, where, and when. *PLOS Biology* 5(9): online

### 3 ZITIERTE INTERNETSEITEN

(CHRONOLOGISCHE NACH IHREM AUFTAUCHEN IM TEXT)

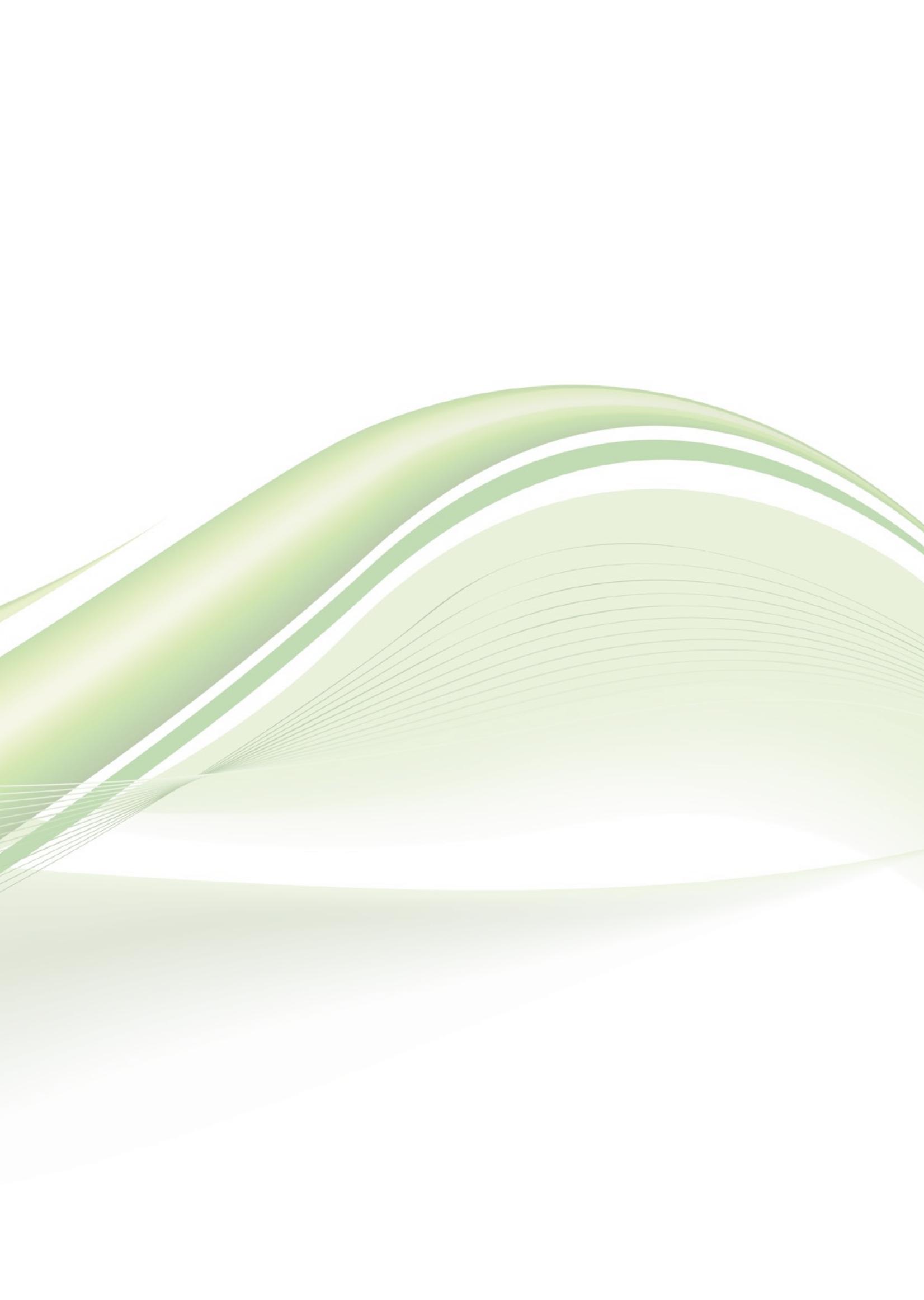
1. [http://www.pwc.de/portal/pub/!ut/p/c4/04\\_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gDA2NPz5DgAF9nA0dPN3O\\_IFdnAwjQL8h2VAQAYwoQWQ!!/?topNavNode=49c4e4a420942bcb&siteArea=49c234c4f2195056&content=e548644d97e3876](http://www.pwc.de/portal/pub/!ut/p/c4/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gDA2NPz5DgAF9nA0dPN3O_IFdnAwjQL8h2VAQAYwoQWQ!!/?topNavNode=49c4e4a420942bcb&siteArea=49c234c4f2195056&content=e548644d97e3876)
2. <http://www.stern.de/politik/deutschland/kinderhilfswerk-was-ist-los-bei-unicef-609845.html>
3. <http://www.ard.de/intern/presseservice/ard-zdf-online-studie/-/id=8058/nid=8058/did=601530/aiu42e/>
4. <http://www.bbb.org/us/Charity-Standards/>
5. <http://www.naturschutz-ist-erfolgreich.de/>
6. <http://www.nabu.de/nabu/portrait/jahresberichte/>
7. <http://www2.guidestar.org/rxg/analyze-nonprofit-data/index.aspx>
8. <http://www.projektmanagementhandbuch.de/cms/>
9. [http://www.activepartner.de/pages/C\\_L\\_KVP.html](http://www.activepartner.de/pages/C_L_KVP.html)
10. <http://www.competence-site.de/it-projekte-it-entwicklung/Studie-von-GPM-und-PA-Consulting-Fuenf-Erfolgsfaktoren-fuer-Projekte>
11. [http://conserveonline.org/workspaces/cbdgateway/cap/index\\_html](http://conserveonline.org/workspaces/cbdgateway/cap/index_html)
12. <http://conserveonline.org/workspaces/cbdgateway/>

## 4 EINBEZOGENE JAHRESBERICHTE UND JAHRESBILANZEN VON UMWELTORGANISATIONEN

- » Allianz Umweltstiftung 2006
- » Berliner Landesarbeitsgemeinschaft 2007
- » BUND Baden-Württemberg 2007
- » Bund Naturschutz in Bayern 2007
- » BUND 2007
- » Deutsche Umwelthilfe 2005/2006
- » Deutsche Wildtierstiftung 2007
- » EuroNatur 2007
- » Europarc Deutschland 2007
- » Global Nature Fund 2007
- » Global Nature Fund – Schutz Kulturlandschaften 2007
- » Greenpeace 2007
- » Gregor Luisoder Stiftung 2007
- » Grüne Liga 2005
- » Heinz Sielmann Stiftung 2006
- » Komitee gegen Vogelmord 2007
- » Landesbund für Vogelschutz in Bayern 2007
- » NABU Mecklenburg-Vorpommern 2007
- » NABU 2007
- » NABU Stiftung 2007
- » Niedersächsischer Landesbetrieb für Wasserwirtschaft, Küsten- und Naturschutz 2007
- » Oro Verde 2007
- » Patuca 2006
- » Rettet den Regenwald 2007
- » Robin Wood Jahresabrechnung 2007
- » Robin Wood Jahresbericht 'Verkehr' 2007
- » Robin Wood Jahresbericht 'Wald-Energie' 2007
- » Robin Wood Jahresbericht 'Tropenwald' 2007
- » Sächsische Landesstiftung Natur und Umwelt 2007
- » Schutzgemeinschaft Deutscher Wald 2006
- » Stiftung Natur und Umwelt Rheinland-Pfalz 2007
- » Stiftung Naturschutz Schleswig-Holstein 2006/2007
- » Stiftung Naturschutz Thüringen 2007
- » Tropica Verde 2007
- » Whale and Dolphin Conservation Society 2007
- » Umweltstiftung WWF Deutschland 2007
- » Zoologische Gesellschaft für Arten- und Populationsschutz 2007
- » Zoologische Gesellschaft Frankfurt 2007

## 5 ERGÄNZEND BERÜCKSICHTIGTE UNTERLAGEN VON UMWELTORGANISATIONEN

- » **Arbeitsgemeinschaft Regenwald und Artenschutz (ARA):** Aramagazin 01/08 *Wird anstatt eines Jahresberichtes an Mitglieder ausgegeben*
- » **Biologische Schutzgemeinschaft Göttingen e.V.:** Rundbrief 02/2008 *Wird anstatt eines Jahresberichtes an Mitglieder ausgegeben*
- » **Biologische Schutzgemeinschaft Göttingen e.V.:** Sachbericht zum Rebhuhnschutzprojekt 2006
- » **BUND:** Erfolgsbericht über fünf Jahre Energie- und Klimaschutz 2007
- » **Deutsche Umweltstiftung:** Profilseite
- » **Louisoder-Stiftung mit dem Deutschen Naturschutz Ring (DNR):** Projektbericht "Sicherung des Nationalen Naturerbes" 2007
- » **Deutsche Umwelthilfe (DUH):** Magazin 3/2008 *Wird dreimal jährlich zusätzlich zum Jahresbericht herausgegeben (Jahresbericht 2007 noch nicht fertig). Informiert über aktuelle Naturschutzthemen, Projekte der DUH und Projekte des Global Nature Fund (GNF).*
- » **Global Nature Fund (GNF):** Toolkit Living Lakes *Broschüre in der erklärt wird wie sich Firmen oder NGOs am Living Lakes Projekt beteiligen können*
- » **Global Nature Fund (GNF):** Living Lakes Goals *Broschüre in der die Ziele des Living Lakes Projektes dargestellt werden*
- » **Internationalen Kommission zum Schutz des Rheins (IKSR):** "Stromaufwärts- Bilanz Aktionsprogramm Rhein" (2003) *Sehr gut strukturierter Ergebnisbericht*
- » **NABU:** Ergebnisbericht Rhein *Besonders gut ist hier der übersichtliche Sonderkasten "Projektdatei" auf Seite 7*
- » **NABU:** Abschlussbericht Kompensationsmaßnahmen (2007)
- » **NRW-Stiftung:** Kurzprofil (2008) *Sehr gute Profilseite mit allen wichtigen Informationen*
- » **Oro Verde e.V.:** Tropenwaldnews 2008 *Broschüre die den Jahresbericht ersetzt*
- » **Patuca e.V.:** Newsletter 1/2008 *Der Jahresbericht 2007 ist noch nicht fertig, in diesem Newsletter wird aber in Kurzform über Erfolge und Misserfolge laufender Projekte berichtet*
- » **Gesellschaft zum Schutz der Wölfe: Rudelnachrichten 4&5/2007** *Das Magazin "Rudelnachrichten" wird anstelle eines Jahresberichts herausgegeben*
- » **Schutzstation Wattenmeer: Wattreport 2004** *Kurzübersicht über Entwicklungen laufender Projekte. Kein aktuellerer verfügbar.*
- » **Stiftung Artenschutz:** Broschüre "Überleben im 21. Jahrhundert" *Profil der Stiftung Artenschutz*
- » **Stiftung Naturschutz Schleswig-Holstein: Ergebnisorientierte Honorierung** *Broschüre über Ergebnisorientierte Honorierung von ökologischen Maßnahmen in der Landwirtschaft*
- » **Stiftung Wald in Not: 20 Jahre Stiftung Wald in Not** *20-Jahresbilanz der Stiftung mit Erfolgsberichten.*
- » **Tropica Verde e.V.:** Ara Projekt 2008 *Spendenaufruf*
- » **Westfälischen Gesellschaft für Artenschutz e. V. (WGA):** Protokoll der Jahreshauptversammlung 2008 *Haben keinen Jahresbericht, Mitglieder werden an Jahreshauptversammlung informiert*









**DR. FRAUKE FISCHER**  
**BUSINESS & BIODIVERSITY PROJECT, ZOOLOGIE III, BIOZENTRUM**  
**AM HUBLAND**  
**97074 WÜRZBURG**  
**E-MAIL: FISCHER@BIOZENTRUM.UNI-WUERZBURG.DE**  
**XING: WWW.XING.COM/PROFILE/FRAUKE\_FISCHER8**  
**TEL. 0931 318 4365**

