

Festing, Marion; Okech, Jana

**Article**

## Personenorientierte Koordination internationaler Aktivitäten in Entwicklungs-NGOs: Fallstudienanalyse und Entwicklung eines Bezugsrahmens

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Festing, Marion; Okech, Jana (2008) : Personenorientierte Koordination internationaler Aktivitäten in Entwicklungs-NGOs: Fallstudienanalyse und Entwicklung eines Bezugsrahmens, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 22, Iss. 3, pp. 249-271

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/70999>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Marion Festing, Jana Okech\*

## **Personenorientierte Koordination internationaler Aktivitäten in Entwicklungs-NGOs – Fallstudienanalyse und Entwicklung eines Bezugsrahmens\*\***

Das (Personal-) Management und die Organisation von internationalen Entwicklungs-NGOs sind bisher wenig erforscht. Ziel dieses Beitrags ist es, Aufschluss darüber zu gewinnen, wie diese Organisationen ihre internationalen Aktivitäten koordinieren und welche Einflussfaktoren hier eine Rolle spielen. Im Fokus stehen dabei die personenorientierten Koordinationsinstrumente. Der vorliegende Beitrag liefert Ergebnisse einer qualitativen empirischen Untersuchung in fünf deutschen international tätigen Entwicklungs-NGOs. Im Ergebnis zeigt sich in diesem Sample erstens die hohe Bedeutung von Entsendungen und persönlicher Interaktionen als Koordinationsmechanismen sowie zweitens, dass die Wahl der personenorientierten Koordinationsmechanismen insbesondere mit den Projektspezifika variiert, während die Aufgabenspezifika nur einen indirekten und die Organisationsspezifika kaum einen Einfluss besitzen. Hieraus ergeben sich Implikationen sowohl für die Praxis als auch für die weitere Forschung.

### **Person-oriented Coordination of International Activities in Development NGOs – Case Study Analysis and Development of a Framework**

Research on (human resource) management and organizational issues in international development NGOs is scarce. The aim of this paper is to describe and explain how international development NGOs coordinate their international activities and how this depends upon the internal context of the NGOs. The focus is on person-oriented coordination mechanisms. The empirical analysis consists of five case studies which are based on interviews conducted in Germany and Kenya, as well as on documents. The results of this sample show the importance of expatriation and face-to-face interaction as person-oriented coordination mechanisms. Secondly, the usage of person-oriented coordination devices mainly varies with the specifics of the project. Task-related characteristics have only an indirect influence and organization features seem to matter only with respect to size. From these results implications for future research as well as practice in international development NGOs are drawn.

Key words: **International Development NGO, Person-oriented Coordination Mechanisms, Expatriates, Business Travellers, Internal Context, Project Organization**

---

\* Prof. Dr. Marion Festing, Jg. 1965, Inhaberin des Lehrstuhls für Personalmanagement und Interkulturelle Führung, ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin, Heubnerweg 6, D – 14059 Berlin. E-mail: marion.festing@escp-eap.de.

Dipl.-Kff. Jana Okech, Jg. 1975, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Personalmanagement und Interkulturelle Führung, ESCP-EAP. E-mail: jana.okech@escp-eap.de.

\*\* Wir danken den Mitarbeiterinnen und -mitarbeitern der fünf NGOs der EZ für ihre Teilnahme an unserer Studie. Darüber hinaus danken wir Lisa Otte, Wibke Heidig sowie Julius Lassalle für ihre kontinuierliche Unterstützung bei der Literaturrecherche und Transkription.

Artikel eingegangen: 3.9.2007

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 26.6.2008.

## 1. Einleitung

International tätige Entwicklungs-NGOs (Non-Governmental Organizations bzw. Nichtregierungsorganisationen) wurden in der Managementforschung im Vergleich zu gewinnorientierten Unternehmen lange Zeit vernachlässigt (Fenwick 2005, 497; Merlot/Fenwick/De Cieri 2006, 315). Das enorme Wachstum dieser Organisationen in den vergangenen Jahren – sowohl im Hinblick auf ihre Größe als auch ihre Anzahl (und damit auch die Anzahl der in diesen Organisationen Beschäftigten) – zeigt jedoch ihre zunehmende Bedeutung (Lewis 2001, 1). Der vorliegende Aufsatz möchte einen Beitrag zur Generierung neuer Erkenntnisse hinsichtlich des Managements von internationalen Entwicklungs-NGOs leisten und fokussiert auf die Koordination der internationalen Aktivitäten dieser Organisationen.

Bei internationalen Entwicklungs-NGOs handelt es sich um Organisationen, die – „legitimised by the existence of the world’s poor and powerless“ (Fowler 1997, 38) – benachteiligte Bevölkerungsgruppen in sogenannten Entwicklungsländern auf unterschiedlichste Weise unterstützen (medizinisch, technisch, politisch etc.). Ihre Ressourcen beziehen sie hauptsächlich aus privaten Spenden und öffentlichen Zuschüssen ihrer Herkunftsländer bzw. -regionen. Angesichts der großen geografischen und kulturellen Distanz sowie der zunehmenden Dezentralisierungsbestrebungen von internationalen Entwicklungs-NGOs (Fowler 1992; McPeak 2001) stellt sich die Frage, wie sie ihre weltweiten Aktivitäten der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) koordinieren. Gibt es Anhaltspunkte dafür, dass alle NGOs ihre internationalen Aktivitäten in der gleichen Weise koordinieren, bzw. von welchen Einflussfaktoren hängen mögliche Variationen ab? Im Fokus des vorliegenden Beitrages stehen dabei personenorientierte Koordinationsinstrumente, denen die betriebswirtschaftliche Literatur eine zunehmende Bedeutung attestiert (Macharzina/Wolf 1996, 34) und die aus personalwirtschaftlicher Sicht von besonderem Interesse sind.

Entsprechend der Fragestellung gliedert sich der Beitrag wie folgt: Zunächst wird der Stand der Forschung zu international tätigen Entwicklungs-NGOs und zur Koordination referiert. Den konzeptionellen Überlegungen schließt sich eine qualitativ orientierte empirische Untersuchung in fünf international tätigen Entwicklungs-NGOs an. Aus den Ergebnissen werden weiterführende Überlegungen zur Koordination in internationalen Entwicklungs-NGOs entwickelt. Es folgen ein Fazit sowie die Diskussion von Implikationen für Forschung und Praxis.

## 2. Internationale Entwicklungs-NGOs

### 2.1 *Einordnung und Klassifizierung von internationalen Entwicklungs-NGOs*

Internationale Entwicklungs-NGOs stellen einen Teilbereich des Dritten Sektors dar (Lewis 2001, 1). Organisationen des Dritten Sektors werden auch non-profit Organisationen genannt (Badelt 2002; Fenwick 2005, 498; Lewis 2001, 202). Sie umfassen all diejenigen Organisationen, die weder zu den gewinnorientierten Unternehmen noch zu den öffentlichen Einrichtungen zählen (Anheier et al. 2002, 19-20), und bilden damit ein Sammelbecken für eine Vielzahl unterschiedlicher Organisationen wie z.B. Sportvereine, Bildungseinrichtungen oder Wohlfahrtsorganisationen (Lewis 2001, 20).

In der Literatur zu NGOs lässt sich keine einheitliche Definition dieser Teilgruppe von Organisationen des Dritten Sektors identifizieren, zumal der Begriff selbst lediglich beschreibt, was diese Organisationen nicht (!) sind, nämlich staatlich (Lewis 2001, 34). Zudem finden sich – vor allem in der englischsprachigen Literatur – verschiedene Synonyme, z.B. 'voluntary agency', 'voluntary organization', 'private voluntary organizations', 'voluntary development organizations' oder auch 'charities' (Lenzen 2001, 3; Teuber 1993, 9-10). Die vorliegende Arbeit orientiert sich an der Definition von Wegner (1993, 14), wonach das wesentliche Ziel von NGOs in der Unterstützung unterprivilegierter Gruppen bei der Befriedigung elementarer physischer Bedürfnisse (z.B. Essen, Trinkwasser, Unterkunft, Kleidung und die Bereitstellung wesentlicher sozialer Dienste) sowie weiterer kulturell-politischer Grundbedürfnisse (z.B. Garantie der Menschenrechte, Erhalt der ökologischen Lebensgrundlagen, politische Teilhabe, kulturelle Identität) besteht (ähnlich Suzuki 1998, 1). Im Vordergrund stehen entwicklungspolitische Ziele, weshalb auch von 'non-governmental development organizations' (NGDO) gesprochen wird (Fowler 1997; Lewis 2001).

Neben diesen NGOs gibt es auch noch staatliche Institutionen der EZ, zu denen bspw. die Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ) oder die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) gehören. Auch sie verfolgen entwicklungspolitische Ziele und stehen dabei sowohl hinsichtlich ihrer Zielsetzung als auch – sofern die NGOs durch öffentliche Zuschüsse unterstützt werden – hinsichtlich ihrer Finanzierung in einem Konkurrenzverhältnis zu den international tätigen NGOs der EZ (die Forschung zu Struktur und Wirkungsweise staatlicher Institutionen der Entwicklungszusammenarbeit verfügt im Gegensatz zu der von NGOs der EZ über eine sehr viel längere Tradition, siehe z.B. die organisationssoziologischen Arbeiten von Glasgow 1983, Glasgow/ Schimank 1985, Glasgow/Gotsch/Stucke 1999, Pollvogt 1987).

Innerhalb der Gruppe der Entwicklungs-NGOs lassen sich Nord-NGOs mit Ursprung in den sogenannten entwickelten Ländern und Süd-NGOs aus sogenannten Entwicklungsländern unterscheiden. Im vorliegenden Beitrag bezieht sich der Begriff NGO auf die international tätigen Entwicklungs-NGOs aus dem Norden. Diese Gruppe von Organisationen bildet eine Brücke zwischen den privaten und öffentlichen (Geld-)Mitteln aus den entwickelten Ländern und den Partnerorganisationen bzw. Zielgruppen der EZ in den sogenannten Entwicklungsländern (Lenzen 2001, 17). Topçu (1999, 19-21) unterscheidet zwei Typen von Nord-NGOs: NGOs, die zwar eigenständig sind, jedoch zu einer internationalen Gruppe gehören (z.B. World Vision Deutschland, Care International Deutschland), und NGOs, die nationalen Ursprungs sind und nicht zu einer internationalen Gruppe gehören (z.B. Menschen für Menschen).

## ***2.2 Organisation der internationalen Aktivitäten von NGOs***

Im Regelfall sind die internationalen Aktivitäten von Entwicklungs-NGOs in Form von Projekten organisiert (zur Kritik an der Projektform siehe Fowler 1997, 16-18). Diese können sich auf ganz unterschiedliche Bereiche der EZ beziehen, z.B. Not- und Katastrophenhilfe oder medizinische und technische Unterstützung mittels Entsendung von Fachpersonal. Dabei geht es primär um die Unterstützung ganzer Gemeinden. Eine weitere Zielgruppe bilden Kinder und Jugendliche, für die typische Projekte

z.B. der Unterhalt von Waisenhäusern und Schulen sowie die Übernahme von Patenschaften sind. Letztlich gibt es auch Projekte, die eher auf die Erfüllung kulturell-politischer Grundbedürfnisse zielen, z.B. Umweltschutzprojekte oder Projekte zur Unterstützung demokratischer Bewegungen.

Die Projekte von NGOs sind durch unterschiedliche zeitliche Rahmenbedingungen gekennzeichnet. Die Dauer reicht von wenigen Tagen bzw. Wochen (z.B. bei der Not- und Katastrophenhilfe) bis zu mehreren Monaten oder sogar vielen Jahren (z.B. im Falle von Patenschaften). Grundsätzlich sind alle Projekte befristet, da zu den wesentlichen Prinzipien der EZ die ‚Partizipation der lokalen Bevölkerung‘ sowie die ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ gehören.

Aufgrund der großen geographischen und kulturellen Distanz zwischen dem Herkunftsland der Nord-NGOs und ihrer Projektorte (überwiegend in sogenannten Entwicklungsländern) sind viele NGOs dazu übergegangen, mit lokal eingebetteten Süd-NGOs bzw. anderen lokalen Organisationen zusammenzuarbeiten, die dann häufig die direkte Projektträgerschaft übernehmen (Lewis 2001, 65; Salm 1999, 97; Wegner 1993, 16). Die Nord-NGOs unterstützen die Projekte in diesen Fällen finanziell, fachlich und/oder personell.

### ***2.3 Zur multiplen Embeddedness von internationalen Entwicklungs-NGOs***

Wie bereits angedeutet, agieren Nord-NGOs einerseits in ihrem Herkunftsland, aus dem sie ihre Ressourcen beziehen sowie andererseits in den Projektländern, in denen sie ihre eigentliche Leistung erstellen, so dass von einem ‚hybriden Charakter‘ der international tätigen Entwicklungs-NGOs gesprochen wird (Lewis 2001, 65). Sie erbringen ihre eigentliche Leistung meist in Umwelten, die sich institutionell und kulturell stark von ihren Herkunftsändern unterscheiden. Bei der Implementierung von Projekten in Entwicklungsländern müssen NGOs diese jeweiligen lokalen Gegebenheiten berücksichtigen (Suzuki 1998, 2-3). Zum institutionellen Umfeld zählen bspw. die nationalen Regierungen bzw. lokalen Behörden, die Regulierungen hinsichtlich ihrer Tätigkeit, Süd-NGOs sowie das Ausbildungssystem und andere Organisationen, gesellschaftliche Entwicklungen sowie die nationalen und lokalen Medien in den jeweiligen Projektländern.

Das Agieren im Herkunftsland wird maßgeblich beeinflusst durch die Abhängigkeit der NGOs von externer Finanzierung (Windlin 2006) durch öffentliche Institutionen (z.B. das BMZ, die UN oder die Weltbank) oder private Spender (Individuen und/oder Organisationen). Die externen Finanzierungsquellen der NGOs bestimmen einerseits die Höhe der verfügbaren finanziellen Ressourcen der NGOs und haben andererseits ein großes Interesse an der Transparenz der Ausgaben (aber auch Aktivitäten). Für den Fortbestand der NGOs ist es demnach von essentieller Bedeutung, die Interessen der Geber(organisationen) bzw. Spender zu berücksichtigen und gute (Arbeits-)Beziehungen zu ihnen zu unterhalten (Suzuki 1998, 111), denn „financial capital is highly dependent on social capital“ (Salm 1999, 95).

Aus dieser sehr unterschiedlichen gesellschaftlich-institutionellen sowie kulturellen Einbettung der Zentrale und der einzelnen Projekte ergibt sich für NGOs ein Spannungsfeld hinsichtlich der Koordination der Aktivitäten. „HQ [headquarter] wants to be accountable to the donors while FOs [field offices] want to be account-

able to project participants" (Suzuki 1998, 6). Wie die NGOs ihre internationalen Aktivitäten angesichts dieser sehr differierenden Einbettung koordinieren, soll im Folgenden näher betrachtet werden.

### **3. Koordination internationaler Aktivitäten in Entwicklungs-NGOs**

#### ***3.1 Stand der Forschung***

Die Notwendigkeit der Koordination, also der zielgerichteten Abstimmung interdependenter Handlungen (Frese 1972, 404; Martinez/Jarillo 1989, 490) besteht in allen arbeitsteilig strukturierten Organisationen, verstärkt sich jedoch aufgrund der geographischen und teilweise großen institutionell-kulturellen Distanz noch einmal in internationalen Organisationen. Ein Großteil der NGOs verfügt neben der Zentrale noch über Projektbüros bzw. sogenannte Regionalbüros im Ausland, die die Koordination der Projekte vor Ort übernehmen (Zhu/Purnell 2006, 536-537). Bis auf die Arbeiten von Fowler (1997), Lewis (2001), Suzuki (1998) sowie den Herausgeberband von Edwards/Fowler (2002) liegen bisher kaum Beiträge vor, die sich mit dem Management und der Organisation von Entwicklungs-NGOs beschäftigen. Hinsichtlich der Koordination der ausländischen Projektaktivitäten finden sich selbst in den genannten Arbeiten keine wesentlichen Informationen. Lediglich Suzuki (1998) weist auf die oftmals bestehenden Spannungen zwischen dem Stammsitz der NGO und den Projektbüros im Ausland hin.

Diese bisher geringe Beschäftigung mit der Koordination internationaler Aktivitäten von Entwicklungs-NGOs steht in einem starken Gegensatz zu der Vielzahl an Arbeiten aus dem Bereich der gewinnorientierten Unternehmen bzw. vor allem der multinationalen Unternehmungen (MNU) (z.B. Edström/Galbraith 1977; Harzing 2001b; Kenter 1985; Martinez/Jarillo 1989, 1991; Mendez 2003). Dieser Gegensatz erstaunt um so mehr, als international tätige Entwicklungs-NGOs (wie auch die staatlichen Institutionen der EZ) über eine sehr viel längere Geschichte internationaler Aktivitäten verfügen. So schuf bspw. die deutsche Christoffel Blindenmission bereits ab 1908 die ersten Heime für Blinde und Behinderte in der Türkei sowie im Iran und entsandte Fachkräfte dorthin. Aufgrund mangelnder konzeptioneller und empirischer Arbeiten aus dem Bereich des Managements international tätiger Entwicklungs-NGOs werden im Folgenden zunächst Konzepte aus dem Bereich der gewinnorientierten Unternehmen herangezogen und anschließend im Zusammenhang mit NGOs diskutiert.

Zur Koordination in Organisationen kommen verschiedene „Regelungen, die der Abstimmung arbeitsteiliger Prozesse und der Ausrichtung von Aktivitäten auf die Organisationsziele dienen“, zum Einsatz (Kieser/Walgenbach 2007, 101). Bereits March/Simon (1958, 160-161) unterscheiden zwischen der Koordination durch Pläne und Feedback. Pläne, die mehr oder weniger detailliert sein können, legen im Voraus fest, welche Aufgaben wann und von wem zu erledigen sind. Bedingung hierfür sind relativ standardisierte Abläufe. Immer dann, wenn es sich um wenig standardisierte Abläufe handelt oder wenn es zu Abweichungen kommt, wird Kommunikation erforderlich. Diese Art der Koordination, die auf zwischenmenschliche Kommunikation setzt und die Übermittlung von (neuen) Informationen erfordert, wird von Simon/March (ebd.) Koordination mittels Feedback genannt. Je variabler und unvorhersagbar

rer eine Situation ist, desto stärker ist die Bedeutung der Koordination durch Feedback (ebd., 160).

Türk (1981, 46) trifft eine ähnliche Unterscheidung, indem er im Hinblick auf die organisationale Handlungskontrolle zwischen unpersönlicher Kontrolle (durch Technik, administrative Regelungen und Anreizsysteme sowie Stellenschneidung) und persönlicher Kontrolle (durch Kollegen, Vorgesetzte) unterscheidet. Bei der unpersönlichen Kontrolle tritt die Organisation dem einzelnen Organisationsmitglied nicht direkt gegenüber, sondern versachlicht und objektiviert, obwohl auch die unpersönlichen Kontrollmechanismen stets durch Personen geschaffen werden (ebd., 49). Die persönliche Kontrolle durch Vorgesetzte ist ein Mechanismus sozialer Kontrolle, der der Steuerung des Verhaltens der Organisationsmitglieder im Sinne der Erreichung konformen Handelns dient (ebd., 79).

In den vergangenen Jahren beschäftigten sich – nicht zuletzt durch das Aufkommen des Internationalen Managements als Forschungsdisziplin – eine ganze Reihe von Arbeiten mit der Koordination in MNU und verfolgten das Ziel der Identifizierung verschiedener Koordinationsmechanismen (für einen detaillierten Überblick siehe Martinez/Jarillo 1989, 494-495; Wolf 1994, 116). So unterscheiden bspw. Martinez/Jarillo (1989; 1991) zwischen formalen und subtilen Koordinationsmechanismen in MNU. Zu den formalen Koordinationsmechanismen zählen sie Zentralisation, Formalisierung, Planung sowie Ergebnis- und Verhaltenskontrolle (ebd. 1991, 431-432). Subtile Koordinationsmechanismen umfassen laterale Beziehungen, informelle Kommunikation und die Entwicklung einer Organisationskultur über die Sozialisierung der Organisationsmitglieder (ebd., 432). Kim/Park/Prescott (2003, 329-330) bauen auf bisherigen Arbeiten zu den Koordinationsinstrumenten in MNU auf und unterscheiden vier verschiedene Instrumente: Zentralisation (Entscheidungsgewalt liegt alleine bei der Zentrale), Formalisierung (Standardisierung von Arbeitsprozessen, Regeln und Policies), Informationssysteme (Informationsfluss über Datenbanken, Intranets und andere elektronische Medien) sowie persönliche Interaktionen (z.B. über Treffen, Teamarbeit, Komitees und den Transfer von Personen zu anderen Einheiten). Insgesamt unterscheiden diese Arbeiten alle in irgendeiner Form zwischen Koordinationsinstrumenten, die eher auf Strukturen/Verfahren abzielen und solchen, die eher auf zwischenmenschliche Interaktion setzen. Für diese zwei Gruppen findet sich in der Literatur auch die Unterscheidung von technokratischen und personenorientierten Koordinationsinstrumenten (Holtbrügge/Kittler/Rygl 2004, 163-165; Kenter 1985, 82-83; Kieser/Walgenbach 2007, 108-109; Wolf 1994, 118-119). Wesentliches Merkmal der ersten Gruppe bildet die Austauschbarkeit bzw. der Verzicht auf Personen als Träger dieser Instrumente (Kenter 1985, 102). Sie beziehen sich auf „Medien, die zwar auch verbindliche Fragestellungen enthalten, deren Urheber jedoch nicht unmittelbar identifiziert werden können und die von den Betroffenen in der Regel auch nicht als das Ergebnis von Entscheidungen einzelner Personen aufgefasst werden“ (Kieser/Walgenbach 2007, 108). Dagegen erfolgt die Abstimmung der Organisationseinheiten bei den personenorientierten Koordinationsinstrumenten durch unmittelbare oder mittelbare Interaktionen der Organisationsmitglieder (Wolf 1994, 118-119).

Die verschiedenen Koordinationsmechanismen stehen dabei eher in einem sich ergänzenden bzw. verstärkenden, denn in einem substituierenden Verhältnis. Die wei-

chen Instrumente der personenorientierten Koordination sollen dabei den mittels harter technokratischer Koordinationsinstrumente erlangten Integrationsgrad noch weiter verstärken (Wolf 1995, 187). Zu den personenorientierten Koordinationsinstrumenten zählen im internationalen Kontext nach Wolf (ebd., 132-142) vor allem der Transfer von Führungskräften, der Besuchsverkehr sowie homogene Führungskräftewerte/Organisationskultur. Im Folgenden stehen diese personenorientierten Koordinationsinstrumente im Vordergrund, da Arbeiten aus dem Bereich der MNU-Forschung belegen, dass Organisationen bei verstärktem Koordinationsbedarf vor allem auf personenorientierte, eher informelle Koordinationsmechanismen setzen (Martinez/Jarillo 1991, 441) bzw. letztere sich im Allgemeinen als effektiver erweisen (Kim et al. 2003, 339). Zudem gibt es Hinweise, dass auch für NGOs personenorientierte Koordinationsmechanismen von zentraler Bedeutung sind (Zhu/Purnell 2006, 537-538).

### **3.2 Fokus: Personenorientierte Koordinationsinstrumente**

Der Transfer von Führungskräften als Koordinationsmechanismus internationaler Aktivitäten findet sich als Grundgedanke bereits bei Türk (1981, 79) in Form der persönlichen Kontrolle durch Vorgesetzte. Er kann grundsätzlich von der Zentrale zu den ausländischen Projektstandorten und umgekehrt erfolgen. Der Transfer von Führungskräften von der Zentrale zu den ausländischen Projektstandorten wird auch als Entsendung von Expatriates bezeichnet, d.h. Beschäftigte der Zentrale (Parent Country Nationals) werden für einen begrenzten Zeitraum von normalerweise zwei bis fünf Jahren in ausländische Standorte transferiert (Harzing 2001b, 366). Werden Führungskräfte von den Projektbüros in die Zentrale entsandt, so spricht man von Inpatriates, wobei es sich dabei sowohl um Führungskräfte aus dem jeweiligen Gastland (Host Country Nationals) als auch aus Drittstaaten (Third Country Nationals) handeln kann (Armutat/Neumeier 2007). Es sind vor allem die Expatriates, die – neben anderen Funktionen – die Koordination von ausländischen Organisationseinheiten sicherstellen sollen (Edström/Galbraith 1977, 252-255; Harzing 2001a, 582).

In international tätigen Entwicklungs-NGOs hat die Entsendung von Expatriates eine lange Tradition (Fenwick 2005, 505). Neben der Koordination, bspw. durch die Sicherung der Kommunikation zwischen den Projektorten bzw. -büros und der Zentrale (Mukasa o.J., 23), dient die Entsendung auch häufig der Besetzung vakanter Positionen, für die keine ausreichend qualifizierten lokalen Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Die Entsendung zum Zwecke der Koordination wird mitunter auch kritisch gesehen. Sie kann als ein Ausdruck dafür gelten, dass das Vertrauen der NGOs in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem eigenen Kulturkreis größer ist (Vertrauen als „culturally preconditioned“) (Fowler 2002, 445-447). Dies ist umso problematischer als sich der Erfolg ihrer Arbeit doch auf die lokale Anpasstheit und Unterstützung lokaler Bevölkerungsgruppen gründet. Zudem proklamieren NGOs die gleichberechtigte Zusammenarbeit von Menschen aus den sogenannten entwickelten Ländern und den Entwicklungsländern. Kritisch wird diesbezüglich auch der häufige Wechsel der Expatriates, deren (häufig deutlich besserer) Lebensstil im Vergleich zum lokalen Personal sowie die oft beschränkte „cultural awareness“ auf Seiten der Expatriates gesehen (Mukasa o.J., 19-22). Arbeiten aus dem Bereich der MNU-Forschung belegen als Folge fehlender interkultureller (Stening/Hammer 1992) bzw. sozialer Kompetenz

(Sohn 1994) das Problem der mangelnden Effektivität (z.B. Dowling/Festing/Engle 2008, 115-116; Tung 1987, 117) sowie einer hohen Zahl gescheiterter Auslandsentsendungen (vgl. für eine kritische Analyse Harzing 1995).

Neben dem Transfer von Führungskräften stellt der Besuchsverkehr einen weiteren personenorientierten Koordinationsmechanismus dar. Er beinhaltet die Reisetätigkeit von Organisationsmitgliedern zwischen den Organisationseinheiten in der Absicht, die Kommunikation zu intensivieren (Wolf 1994, 136). Er gilt ebenfalls grundsätzlich für beide Richtungen, ist aber von kürzerer Dauer. Die Herstellung eines unmittelbaren persönlichen Kontakts über den Besuchsverkehr eignet sich vor allem zur Besprechung von Problemen, Entwicklung innovativer Ansätze, Entscheidungsfindung sowie Diskussion weiterer Themen der Zusammenarbeit. Demgegenüber stehen die Nachteile in Form von hohen finanziellen und zeitlichen Kosten (ebd., 135-138).

In einigen Arbeiten zur Koordination wird auch die Organisationskultur als ein personenorientiertes Koordinationsinstrument betrachtet (Wolf 1994, 138-142). So stellen gemeinsam geteilte Wertvorstellungen ein wesentliches Instrument zur Handhabung dynamischer Umwelten dar (ebd., 139). Aufgrund der geographischen und kulturellen Entfernung zwischen Zentrale und ausländischer Einheit können einheitliche Wertvorstellungen in Entwicklungs-NGOs eine bedeutende koordinierende Funktion übernehmen. Sie wirken verhaltenssteuernd und sichern die Loyalität der Beschäftigten im Ausland gegenüber den Organisationszielen. So kann einer Verselbständigung der sehr unterschiedlich eingebetteten Subsysteme der NGOs entgegen gewirkt werden. Zur Aufrechterhaltung gemeinsam geteilter Werte bedarf es jedoch regelmäßiger persönlicher Interaktionen. Daher ist anzunehmen, dass dieses Koordinationsinstrument in enger Verbindung zu den genannten personenorientierten Koordinationsinstrumenten steht (ebd., 142).

### ***3.3 (Interne) Einflussfaktoren für die Wahl der Koordinationsmechanismen***

Auf der Basis eines kontingenztheoretischen Ansatzes, der postuliert, dass Organisationen aus Effizienzgründen ihre Strukturen an die jeweiligen Situationen anpassen, wird davon ausgegangen, dass auch international tätige NGOs der EZ ihre Organisationsstrukturen (und demnach auch die Koordinationsinstrumente) an den situativen Gegebenheiten ausrichten. Für privatwirtschaftliche Organisationen sind als mögliche (interne und externe) Einflussfaktoren auf die Organisationsstruktur vor allem die Organisationsgröße und ihr Leistungsprogramm, das Alter und das Entwicklungsstadium der Organisation sowie die Aspekte der aufgabenspezifischen und globalen Umwelt diskutiert worden (für eine ausführlichere Auflistung siehe Kieser 2006, 222).

Die MNU-Forschung liefert eine Reihe von Anhaltspunkten dafür, dass die Wahl der Koordinationsinstrumente ebenfalls von verschiedenen Einflussfaktoren abhängt (vgl. z.B. Gomez/Sanchez 2005; Van de Ven/Delbecq 1976; Welge 1980; Wolf 1994). Bspw. betonen Bartlett/Ghoshal (1990) und Martinez/Jarillo (1991) die Bedeutung der Rolle von Tochtergesellschaften als internen Kontextfaktor für den Einsatz bestimmter Koordinationsinstrumente. Kim et al. (2003) nennen in diesem Kontext den jeweiligen zu koordinierenden Funktionsbereich: so erwiesen sich unterschiedliche personenorientierte und technokratische Koordinationsmechanismen als effizient, je nachdem, ob es sich um F&E-, Marketing- oder Produktionsabteilungen handelte. Die

empirische Untersuchung von Wolf (1995, 249-253) ergab hinsichtlich des Einsatzes personenbezogener Koordinationsinstrumente, dass bei zunehmender Organisationsgröße der Besuchsverkehr und homogene Führungskräftewerte an Bedeutung gewinnen. Harzing (2001a, 592) fand zudem heraus, dass das Alter der Tochtergesellschaften eine wesentliche Rolle für den Einsatz von Führungskräftetransfers spielt. So werden Entsendungen zum Zwecke der Koordination von der Zentrale verstärkt in jüngeren Tochtergesellschaften eingesetzt, um sicherzustellen, dass diese den Vorstellungen und Plänen der Zentrale entsprechend funktionieren.

Für international tätige NGOs der EZ sind die externen Kontextfaktoren wie bspw. der Sektor oder das Ausmaß der gesellschaftlich-institutionellen sowie kulturellen Distanzen gleich bzw. relativ ähnlich. Daher fokussiert der Beitrag auf die Untersuchung des Einflusses interner Kontextfaktoren. Ausgehend von den Ergebnissen der Koordinationsforschung in MNU und den geschilderten Charakteristika von international tätigen Entwicklungs-NGOs steht dabei die Analyse des Einflusses von Organisations-, Aufgaben- und Projektspezifika im Vordergrund.

Hinsichtlich der organisationspezifischen Kontextfaktoren soll vor allem die Bedeutung der Größe und des Alters der Organisationen, aber auch ihre Trägerschaft untersucht werden. Eng mit letzterem verbunden sind die Finanzierungsquellen von international tätigen NGOs. So könnten sich privat getragene NGOs von christlich basierten oder politischen NGOs im Hinblick auf die gewählten Koordinationsmechanismen unterscheiden.

Bei den aufgabenspezifischen Kontextfaktoren interessiert die Frage, inwieweit sich die Art der Tätigkeit auswirkt. Bspw. ist intuitiv nachvollziehbar, dass eher kurzfristige Not- und Katastrophenhilfe einer anderen Koordinationsform bedarf als langjährige Partnerschaften für Kinder und Jugendliche.

Mit projektspezifischen Kontextfaktoren sind vor allem folgende drei Faktoren angesprochen: die Projektträgerschaft, die Art der Projektunterstützung sowie die Fristigkeit bzw. die Stabilität der Projekte. Die Projektträgerschaft kann in den Händen der NGOs selbst liegen oder an lokale Organisationen (z.B. Süd-NGOs) abgegeben werden. Letzteres entspräche aus betriebswirtschaftlicher Sicht einem Outsourcing. Hinter dem Outsourcing steht die Annahme, dass ausgelagerte Leistungen von anderen Organisationen (im vorliegenden Falle von stärker in die lokalen Umwelten eingebetteten Süd-NGOs bzw. lokalen Organisationen) effizienter erbracht werden können (Kutschker/Schmid 2005, 998-999). Die Art der Projektunterstützung kann nach vorrangig finanzieller, materieller und/oder personeller Unterstützung (Entsendung von Fachkräften) differenziert werden. Die Fristigkeit bzw. Stabilität der Projekte stellt die Dauer und mögliche Anschlussprojekte in dieser Region in den Vordergrund.

## **4. Methodisches Vorgehen**

### ***4.1 Zielsetzung***

Wie die vorangegangenen Ausführungen gezeigt haben, bestehen im Hinblick auf die Koordination in internationalen Entwicklungs-NGOs erhebliche Forschungsdefizite. Für die empirische Untersuchung wurde daher ein exploratives Untersuchungsdesign gewählt, welches einer qualitativen Logik folgt und die Durchführung multipler Fall-

studien beinhaltet (Eisenhardt 1989; Eisenhardt/Graebner 2007). Ziel der Untersuchung ist die Analyse der zum Einsatz kommenden Koordinationsmechanismen in internationalen Entwicklungs-NGOs unter Berücksichtigung interner Kontextfaktoren sowie die abschließende Verdichtung der Ergebnisse zu einem Bezugsrahmen.

#### 4.2 Zusammensetzung und Beschreibung des Samples

Entsprechend der qualitativen Forschungslogik orientierte sich die Auswahl der Fälle nicht an ihrer statistischen Repräsentativität, sondern an deren Relevanz für die Bearbeitung der Forschungsfrage. Die Strategie der Fallauswahl entsprach letztlich dem Sampling maximaler Variation, d.h. es wurden hinsichtlich der vermuteten internen Einflussfaktoren möglichst unterschiedliche Fälle ausgewählt, um so Variationen im Feld umfassend erschließen zu können (Flick 2005, 97-115). Zudem wurde darauf geachtet, die externen Kontextfaktoren möglichst konstant zu halten, z.B. sollten die ausgewählten NGOs alle deutschen Ursprungs und nicht Teil eines internationalen Netzwerks sein. Entsprechend dieser Auswahlstrategie ergab sich folgendes Sample (s. Tab. 1):

Tab. 1: Zusammensetzung des Untersuchungssamples

		Fall A	Fall B	Fall C	Fall D	Fall E
Organisationspezifika	Trägerschaft	Private Initiative; finanziert sich größtenteils über Privatspenden, erhält keine öffentlichen Zuschüsse	Christlich orientiert; finanziert sich größtenteils über Privatspenden (Patenschaftsbeiträge); geringe Zuschüsse von BMZ und EU (ca. 3%)	Christlich orientiert; finanziert sich größtenteils über Privatspenden; geringe Zuschüsse von BMZ und EU (ca. 3,5%)	Politische Stiftung; finanziert sich größtenteils über öffentliche Zuschüsse (ca. 95%), Privatspenden sind sehr gering (unter 1%)	Private Initiative; finanziert sich größtenteils über Privatspenden; Zuschüsse von BMZ und EU betragen 20%
	Größe	4 MA in D; 35 Fachkräfte im Ausland, 17 Projekte in 10 Ländern	125 MA in D; keine MA im Ausland; 1087 Projekte in 27 Ländern	150 MA in D; 110 Fachkräfte, 11 Regionalbeauftragte und lokale MA im Ausland; über 100 Projekte in 114 Ländern	480 MA in D; 88 Regionalbeauftragte/ Fachkräfte und lokale MA im Ausland; Projekte in über 100 Ländern	80 MA in D; 6 Regionalbeauftragte und 60 lokale MA im Ausland; über 400 Projekte in 27 Ländern
Aufgabenspezifika	Aufgabe	Medizinische und technische Notfallhilfe	Unterstützung von Kindern und Jugendlichen mittels Patenschaften	Unterstützung für Blinde und Behinderte	Unterstützung demokratischer Bewegungen	Unterstützung bedürftiger Kinder
Projektspezifika	Trägerschaft der Projekte	Im Regelfall selbst Projektträger; vor Ort Zusammenarbeit mit lokalen und internationalen Organisationen	Projektträgerschaft wird von lokalen (christlich orientierten) Partnerorganisationen übernommen	Projektträgerschaft wird von lokalen (christlich orientierten) Partnerorganisationen übernommen	Im Regelfall selbst Projektträger; vor Ort Zusammenarbeit mit lokalen und internationalen Organisationen	Projektträgerschaft wird von lokalen Partnerorganisationen übernommen
	Art der Unterstützung	finanziell, personell (Fachkräfte) und materiell	finanziell	finanziell, personell (Fachkräfte) und materiell	finanziell, personell (Fachkräfte) und materiell	finanziell
	Dauer der Projekte	Projekte wechseln des Öfteren; eher kurzfristig	Eher langfristig	Eher langfristig	Eher langfristig	Eher langfristig

Das Gründungsdatum der untersuchten NGOs sowie der Sitz der Zentrale wurden aus Gründen der Anonymität nicht in die Fallbeschreibung mit aufgenommen. Alle haben ihren Hauptsitz in den alten Bundesländern und die Gründungsdaten liegen zwischen 1908 und 1974.

### 4.3 Datenerhebung und -auswertung

In der ersten Erhebungsphase (Dezember 2004) wurden Telefoninterviews mit der Geschäftsführung oder den Personalverantwortlichen der fünf ausgewählten NGOs durchgeführt. Um zu verhindern, dass die Analyse auf die Sichtweise der Zentrale beschränkt bleibt und einer möglichen Verzerrung unterliegt, wurden in einer zweiten Erhebungsphase im Juli 2006 Interviews auf der Ebene der Projekte bzw. Regionalbüros im Ausland geführt. Diese Erhebungsphase beschränkte sich nur auf ein Projektland, um die landesspezifischen Einflussvariablen konstant zu halten. Die Wahl des Projektlandes fiel auf Kenia, da drei der fünf bereits untersuchten NGOs Projekte in diesem Land unterstützen bzw. durchführen. Insgesamt wurden Interviews mit zwei lokalen Angestellten sowie zwei Expatriates geführt. Aufgrund der großen gesellschaftlich-kulturellen Distanz zum Projektland und in dem Bemühen, eine möglichst vertrauensvolle Kommunikationssituation (z.B. mit kenianischen Projektangestellten) zu schaffen, fanden diese Interviews face-to-face statt. Dies ermöglichte darüber hinaus auch eine Besichtigung der Projekte und ein Kennenlernen weiterer Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, wodurch ein tiefgehendes Verständnis gewonnen werden konnte (s. Tab. 2):

**Tab. 2: Übersicht zu den geführten Interviews**

	In Deutschland	In Kenia
NGO A	Interview mit dem Geschäftsführer. Dieser übernimmt auch die Aufgaben des Human Resource Managements	Interview mit zwei entsandten Fachkräften Interview mit dem Projektverantwortlichen der lokalen Partnerorganisation Darüber hinaus informelle Gespräche mit weiteren lokalen Projektmitarbeitern
NGO B	Interview mit der Human Resource Managerin	<i>NGO B ist nicht in Kenia aktiv</i>
NGO C	Interview mit dem Human Resource Manager	<i>NGO C ist zwar in Kenia aktiv, leider befanden sich sowohl der entsandte Regionalbeauftragte, als auch seine Vertretung (ein lokaler Mitarbeiter) zum Zeitpunkt der Befragung außer Landes</i>
NGO D	Interview mit dem Human Resource Manager	Interview mit einem lokalen Mitarbeiter in einem Regionalbüro (Programmmanager) Darüber hinaus informelle Gespräche mit weiteren lokalen Mitarbeitern des Regionalbüros
NGO E	Interview mit der Human Resource Managerin	<i>NGO E ist nicht in Kenia aktiv</i>

In beiden Erhebungsphasen wurden teilstrukturierte Interviews mit vorrangig offenen Fragen durchgeführt, deren Dauer zwischen 45 und 120 Minuten variierte. Die Gespräche wurden aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Darüber hinaus konnten Informationen ausgewertet werden aus den (informellen) Gesprächen mit weiteren Projektmitarbeitern vor Ort, von den Internetseiten der NGOs sowie aus weiteren

internen Dokumenten, die von den Interviewpartnerinnen und -partnern zur Verfügung gestellt wurden (z.B. Leitbilder, Projektkriterien, Organigramme).

Als Gütekriterien wurden die interne Validität sowie die prozedurale Reliabilität herangezogen (für eine Diskussion zu Gütekriterien in der qualitativen Sozialforschung siehe Brühl/Buch 2006; Wrona 2005). Im Rahmen der internen Validierung erfolgte von den Durchführenden des Forschungsprojekts zunächst eine getrennte Datenauswertung, der sich ein Vergleich und eine Diskussion der jeweiligen Ergebnisse anschloss (konsensuelle Validierung). Darüber hinaus wurden die transkribierten Interviews inklusive einer Zusammenfassung der wesentlichen Inhalte sowie einiger Schlussfolgerungen an die Interviewten geschickt mit der Bitte um Zustimmung bzw. gegebenenfalls Korrekturen und Anmerkungen (kommunikative Validierung). Auch durch die Befragung sowohl der Geschäftsführer bzw. der Personalverantwortlichen der Zentralen als auch der Expatriates und lokalen Beschäftigten vor Ort konnte die interne Validität der Ergebnisse sichergestellt werden (Daten-Triangulation). Eine umfassende Offenlegung des Forschungsprozesses sowie der Interpretation der Ergebnisse soll dazu beitragen, das Vorgehen intersubjektiv nachprüfbar zu machen (prozedurale Reliabilität).

## **5. Darstellung und Diskussion der Ergebnisse der empirischen Untersuchung**

Hinsichtlich der Organisationsstrukturen der NGOs lässt sich feststellen, dass sich die größten Unterschiede durch die Existenz von Regionalbüros ergeben. Drei der fünf untersuchten NGOs (C, D, E) verfügen im Ausland über Regionalbüros. Die Büros bilden ein Bindeglied zwischen den Projekten und der Zentrale. In den beiden anderen NGOs (A und B) unterstehen die Belange der ausländischen Projekte direkt der Zentrale.

### **5.1 Personenorientierte Koordinationsinstrumente**

Alle untersuchten NGOs betonen die hohe Bedeutung personenbezogener Koordinationsinstrumente, vor allem den Transfer von Führungskräften und/oder Besuchsverkehr, sonstige persönliche Interaktionen sowie geteilte Wertvorstellungen.

In vier der fünf NGOs (A, C, D, E) werden Auslandsentsendungen eingesetzt. Der Transfer geht dabei jedoch nur in eine Richtung: von der Zentrale in die jeweiligen Projekte. Mit Ausnahme von NGO A unterstützen alle NGOs den Mitzug der Familie und übernehmen weitere Kosten (z.B. Umzugskosten, Schulgeld für die Kinder, Heimflüge, Ausgleichszahlungen etc.). Bei NGO A handelt es sich um eine Not- und Katastrophenhilfe, die nur für jeweils 6 Monate Personal entsendet. In den anderen NGOs beträgt die Dauer der Entsendungen zwischen zwei und vier Jahren.

Es lassen sich zwei verschiedenen Typen von Expatriates unterscheiden: Regionalbeauftragte und Fachkräfte. Drei der fünf NGOs (A, C, D) entsenden Fachkräfte, z.B. medizinisches und/oder technisches Fachpersonal. Diesen Expatriates kommt die Funktion zu, vakante Positionen zu besetzen, für die es lokal keine entsprechend qualifizierten Personen gibt (vgl. Harzing 2001a, 582). Demgegenüber entsenden die NGOs, die über Regionalbüros verfügen (C, D und E) Regionalbeauftragte. Diese sollen im Ausland die Interessen der Zentrale vertreten. Damit stellen sie ein wichtiges

Koordinationsinstrument für die international tätigen Entwicklungs-NGOs dar (vgl. Harzing 2001a, 582).

Zwei der fünf NGOs (A, B) entsenden keinerlei Regionalbeauftragte. Während NGO B (Patenschaften für Kinder) auch keine Fachkräfte transferiert, übernehmen in NGO A (Not- und Katastrophenhilfe) die entsandten Fachkräfte zum Teil auch administrative Aufgaben (z.B. monatliche Berichterstellung). Die Koordination der Projekte untersteht jedoch im Wesentlichen direkt der Zentrale.

Die Regionalbeauftragten der NGOs C, D, und E erhalten für die Dauer ihres Auslandsaufenthaltes einen auf drei bis vier Jahre befristeten Vertrag, den sie maximal einmal verlängern können. Gründe für die Befristung sind einerseits, dass die Regionalbeauftragten auf diese Weise nach wie vor dem deutschen Sozialversicherungssystem angehören (§ 4 I SGB IV), andererseits, um einer zu starken Verselbständigung ausländischer Einheiten entgegenzusteuern.

„Da steckt die Idee dahinter, dass man möchte, dass die Leute quasi auch hier den Kontakt behalten und auch letztendlich zur Geschäftsstelle irgendwie und der Arbeit hier vor Ort irgendwie immer gut in Zusammenhang bringen, dass es dort nicht, [...] das ist die Gefahr, wenn man zu lange draußen ist auch irgendwie hier so diese Relation zu hier und das, was hier ist irgendwie schwer sonst halten kann.“ (Human Resource Managerin, NGO E)

Im Gegensatz zu den Fachkräften, die ebenfalls nur befristete Verträge erhalten, besteht für die Regionalbeauftragten nach dem Auslaufen ihres Entsendungsvertrages in der Regel die Möglichkeit, in der Zentrale ein Arbeitsverhältnis aufzunehmen bzw. erneut für die NGO ins Ausland zu gehen. Innerhalb der NGO D wurde darüber hinaus ein Rotationsprinzip eingeführt, d.h. ein Großteil aller Beschäftigten wechselt regelmäßig zwischen Inlands- und Auslandstätigkeiten sowie zwischen verschiedenen Aufgabenbereichen. Dies führt zu einer stärkeren Vernetzung und Wissensdiffusion zwischen den Organisationseinheiten und bietet der Organisation erheblich mehr Flexibilität bei der Personaleinsatzplanung.

„[...] wir wollen die „Verbuschung“ verhindern, [...], dass heißt [...], wenn man lange an einem Ort [...] ist, [...] im Ausland, dann entfernt man sich doch zusehends von dem Entsendeland. [...] Und, dieses Rotationssystem, das wir seit Ende der 80er Jahre haben, hat sich für uns sehr bewährt im Sinne dieser engen Verflechtung, aber für uns ist das auch immer eine Art permanente Weiterbildung für die Auslandsmitarbeiter. [...] wir können im Inland von den Erfahrungen der Auslandsmitarbeiter sehr profitieren, wenn die hier sind, lernen wir auch noch eine ganze Menge wieder dazu“ (Human Resource Manager, NGO D).

Auffällig war, dass in allen drei Fällen, in denen es Regionalbeauftragte in Regionalbüros gibt, diese nur sehr lose mit der Zentrale verbunden sind (vgl. hinsichtlich ähnlicher Ergebnisse auch Fenwick 2005, 507; Zhu/Purnell 2006, 539-540). Außer jährlich festgelegter Zielvereinbarungen sowie Jahresbudgets gibt es kaum Kontrollmechanismen und die Regionalbeauftragten verfügen über einen hohen Grad an Autonomie, was das Management bzw. die Organisation sowohl der Projekte als auch der Regionalbüros (z.B. auch das Personalmanagement der dort beschäftigten lokalen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) betrifft. Die Zentrale als übergeordnete Instanz schaltet sich nur bei Problemen ein. Daher erfordert die Arbeit von den Regionalbeauftragten viel

Eigeninitiative sowie Selbständigkeit und ist geprägt von persönlichen Sozialisationserfahrungen:

„[...] es hat ja jeder immer so seinen persönlichen Fokus. [...] also ich kann [...] sagen, dass [...] meine Einstellung schon sehr geprägt ist von dem, was ich hier aus anderen Projekten gesehen hab, das, was niedergeschrieben ist, das, was ich aus meinem Studienbackground kenne und mir vertraut ist. Und natürlich kommen immer auch ein paar private Sachen, die einem besonders wichtig sind. Da kann man gar nichts gegen machen. Andere Leute finden vielleicht andere Sachen wichtig“ (Entsandte Fachkraft mit zusätzlich administrativen Aufgaben, NGO A).

Vor allem für die lokalen Beschäftigten ergeben sich daraus besondere Herausforderungen. Die regelmäßige Fluktuation der Büroleitung ist für sie immer auch mit einer erneuten Anpassung verbunden:

“[...] the challenge especially for those who have been here for a long time is the fact that when you have different resident representatives coming in they are coming with their own styles [...] There are challenges because some of the things that the former person was doing this person does in a different way. [...] the underlined basic policy about what time you come in, when you go for leave those don't change. But [...] the day to day communication, the day to day management is largely depending on the personal style of the resident representative” (Lokaler Mitarbeiter eines Regionalbüros, NGO D).

In der politischen Stiftung (NGO D) sind die Regionalbeauftragten gleichzeitig Fachkräfte. Eigentlich sind sie als Fachkräfte von der NGO rekrutiert worden, übernehmen aber neben den inhaltlichen Aufgaben in den einzelnen Projekten zusätzlich das Management und die Organisation des Regionalbüros. Dass die Qualität dabei mitunter nicht den Vorstellungen der Zentrale entspricht, wird von dieser auch gesehen:

„Ja, sicherlich gibt es da Qualitätsunterschiede [Anmerkung: zwischen dem Management der Büros und dem Management der Zentrale], [...] die Qualität ist hier ungleich höher, [...] obwohl wir versuchen, die Auslandsmitarbeiter so gut wie möglich weiterzubilden [...]. In wirklich gut geführten Büros läuft das sehr zufriedenstellend, aber das ist nicht überall gleich, das muss man auch selbstkritisch sehen, das ist eine Aufgabe, um die wir uns schon seit geraumer Zeit kümmern, aber da haben wir noch durchaus Verbesserungspotenzial. Und ich meine, das sind ja immer Fachkräfte, die wir eingestellt haben ...“ (Human Resource Manager, NGO D)

Der hohe Autonomiegrad der Regionalbeauftragten entlastet die Zentrale von administrativen Aufgaben und erleichtert es den Projektbüros, flexibel und schnell auf Anforderungen im Projektfeld zu reagieren. Zudem reduziert er auch den Abstimmungs- und Kommunikationsbedarf zwischen der Zentrale und den Projektbüros. Nachteile liegen jedoch in der Gefahr der Verselbständigung der Organisationseinheiten.

Neben der Entsendung bildet der *Besuchsverkehr* ein weiteres zentrales Element der personenorientierten Koordinationsmechanismen in international tätigen Entwicklungs-NGOs. Zentral ist er vor allem in den zwei NGOs, die nicht über Regionalbüros mit Regionalbeauftragten verfügen (A, B). In beiden NGOs finden regelmäßige Dienstreisen der Geschäftsführung bzw. der zuständigen Bereiche der Zentrale statt. Diese Dienstreisen dienen sowohl der Identifikation neuer Projekte als auch der Besichtigung und Evaluation bestehender Aktivitäten. Im Fall von NGO A (Not- und Katastrophenhilfe) besuchen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter der Zentrale alle drei bis fünf Monate die Projekte, um Richtlinien für die zukünftige Arbeit in diesen Regi-

onen festzulegen. Diese Form der (reiseintensiven) Koordination wird von NGO A mit der geringen Größe der Organisation (sowohl was die Mitarbeiterzahl als auch die Anzahl der Projekte betrifft), der eher kurz- bis mittelfristigen Projektdauer sowie der oft spontanen (Finanzierungs-) Entscheidungen der Zentrale begründet. Bei NGO B – die weitaus größer ist als NGO A – wurde diese Form der Koordination gewählt, weil es sich um eher langfristige Projekte (Partnerschaften) handelt, die weniger regelmäßig der Abstimmung bedürfen und für die lokale Organisationen die Trägerschaft übernehmen. Grundsätzlich erfolgt der regelmäßige und geplante Besuchsverkehr in beiden NGOs nur in eine Richtung, nämlich von der Zentrale zu den Projektaktivitäten im Ausland.

In den drei NGOs, die Regionalbeauftragte entsenden (C, D, E), findet ein regelmäßiger Besuch der Regionalbeauftragten in der Zentrale statt. Etwa ein- bis zweimal im Jahr – teils gekoppelt an den Heimaturlaub – kehren die Regionalbeauftragten in die Zentrale zurück, um Projekt- und Zielvereinbarungsgespräche zu führen, Budgets zu verhandeln, aber auch, um an Weiterbildungsveranstaltungen teilzunehmen.

Neben dem Besuchsverkehr kommen in einigen der untersuchten NGOs noch weitere Formen *persönlicher Interaktion* zum Einsatz. So findet in NGO D (politische Stiftung) jährlich ein weltweites Treffen aller derzeit 88 Regionalbeauftragten sowie weiterer lokaler Beschäftigten statt, das vor allem dem Austausch, der Vernetzung, aber auch der Planung von gemeinsamen Aktivitäten in den jeweiligen Regionen dient. In der NGO E gibt es alle drei Jahre ein weltweites Treffen zwischen der Zentrale, den jeweiligen Partnerorganisationen, den Regionalbeauftragten sowie ehrenamtlichen Mitarbeitern, auf dem die zukünftigen Arbeitsschwerpunkte der NGO erarbeitet werden. Hintergrund ist, dass die lokalen Partnerorganisationen stärker in die strategischen Überlegungen und den Entscheidungsprozess miteinbezogen werden sollen, um lokales Know-How besser nutzen zu können. Ferner gibt es in dieser NGO auch noch ein jährliches Treffen der Partnerorganisationen und der Regionalbeauftragten (ohne Beschäftigte der Zentrale).

Besonders hervorgehoben im Zusammenhang mit der Steuerung und Koordination der ausländischen (Projekt-) Aktivitäten wurde von den Interviewten auch eine *homogene (Führungskräfte-)Kultur*. Besonders die privat initiierte NGO A ist bis heute stark durch deren Gründerpersönlichkeiten und ihre Vorstellungen von basisnaher EZ geprägt, was wiederum die Koordination erleichtert.

„Man muss sicher sagen, dass der Herr X und auch die Frau Y, das sind halt schillernde Persönlichkeiten, die uns alle irgendwie infiziert haben mit diesem Virus, den sie selber drin hatten und dadurch ist man einfach zusammen geblieben. [NGO A] ist sicherlich mehr so wie eine große Familie geworden. Die Leute, die vor vielen Jahren mal mit draußen waren, die melden sich immer mal wieder und informieren sich, wie es weiter läuft und versuchen immer mal wieder, Hilfe zu leisten für die Projekte“ (Geschäftsführer, NGO A).

Für alle untersuchten NGOs gilt, dass sie eine starke Verbundenheit der Dienstreisenden bzw. der Regionalbeauftragten mit den Zielen der Organisation und ihrer Arbeitsweise anstreben. Als zielführend werden eine langjährige Tätigkeit für die jeweilige Organisation, die Identifikation mit den Zielen der Organisation sowie zahlreiche

Auslandserfahrungen erachtet. Für den Erfolg der Koordination mittels Dienstreisender bzw. Regionalbeauftragter ist nach Ansicht der Befragten darüber hinaus vor allem eine hohe intrinsische Motivation und eine organisationspezifische Sozialisation wichtig, d.h. sie vertreten die Organisation, ihr Leitbild, ihre Philosophie und ihre Werte. Daher favorisieren die untersuchten NGOs im Falle der Regionalbeauftragten mehrheitlich die interne Rekrutierung. Sollte eine externe Rekrutierung erforderlich sein, erfolgt vorher eine Einarbeitungszeit in der Zentrale.

„Also die Grundidee ist immer gewesen, dass Leute, die rausgehen für mehrere Jahre [...], bestenfalls Leute sind, die vorher hier in der Geschäftsstelle im Auslandsbereich gearbeitet haben und von daher unsere Projektarbeit, unsere Projektpartner zum großen Teil schon sehr gut kennen und dann rausgehen. [...] Da kann man eigentlich niemanden rausschicken, den wir erst gestern eingestellt haben. Das geht gar nicht. Das muss jemand sein, der uns [...] auch sehr, sehr gut kennt. [...] Also das ist die Wunschidee. Wenn es nicht klappt [...], haben wir in den letzten Jahren auch Leute von außen genommen, aber dann mit einer langen Einarbeitungszeit hier vor Ort in der Geschäftsstelle oder Leute, die wir vorher schon aus anderen Zusammenhängen gut kannten“ (Human Resource Managerin, NGO E).

Die hohe Bedeutung der Regionalbeauftragten für die internationale Koordination in NGOs äußert sich auch darin, dass sie einheitlich von der Zentrale rekrutiert werden. Obwohl vor allem lokales Personal mit den Expatriates zusammenarbeitet, hat dieses keinen Einfluss auf den Auswahlprozess. Die Auswahlkriterien und die Auswahlentscheidung sind ausschließlich auf die Koordinationserwartungen der Organisationszentrale abgestimmt. Darüber hinaus findet bereits im Vorfeld eine gewisse Selbstselektion unter den Bewerberinnen und Bewerbern statt. So ist bspw. nicht jeder bereit, für ein relativ niedriges Gehalt (im Vergleich zu Unternehmen der Privatwirtschaft sowie staatlichen Organisationen der EZ) im Ausland – noch dazu einem sogenannten Entwicklungsland – zu arbeiten. Die Regionalbeauftragten der untersuchten NGOs verfügen über eine hohe intrinsische Motivation („sinnvolle Arbeit/etwas Gutes tun“), die die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass sie im Sinne der Organisation handeln, über ein hohes Engagement verfügen und auf die Umsetzung der Entwicklungs- und damit auch Organisationsziele hinarbeiten.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen ferner, dass die Regionalbeauftragten größtenteils dem Kulturkreis der Zentrale angehören. Während als Fachkräfte bspw. neben Parent Country Nationals auch Third Country Nationals eingesetzt werden, handelt es sich bei den Regionalbeauftragten grundsätzlich um Parent Country Nationals. Nur vereinzelt finden sich auch Third Country Nationals als Regionalbeauftragte, die dann aber aus kulturell/geographisch weniger weit entfernten Regionen kommen (z.B. der Schweiz). In Anlehnung an die Systematisierung von Heenan/Perlmutter (1979) verfolgt die Zentrale damit eine ethnozentrische Stellenbesetzungsstrategie für die Regionalbeauftragten. Sie erleichtert durch die Besetzung von Schlüsselpositionen mit kulturell ähnlich sozialisierten Führungskräften die Kommunikation und fördert ein einheitliches Verständnis zwischen der Zentrale und den Regionalbeauftragten.

## **5.2 Der Einfluss interner Kontextfaktoren**

Insgesamt zeigt sich, dass die fünf untersuchten NGOs den personenorientierten Koordinationsinstrumenten einen hohen Stellenwert beimessen, wobei jedoch hinsicht-

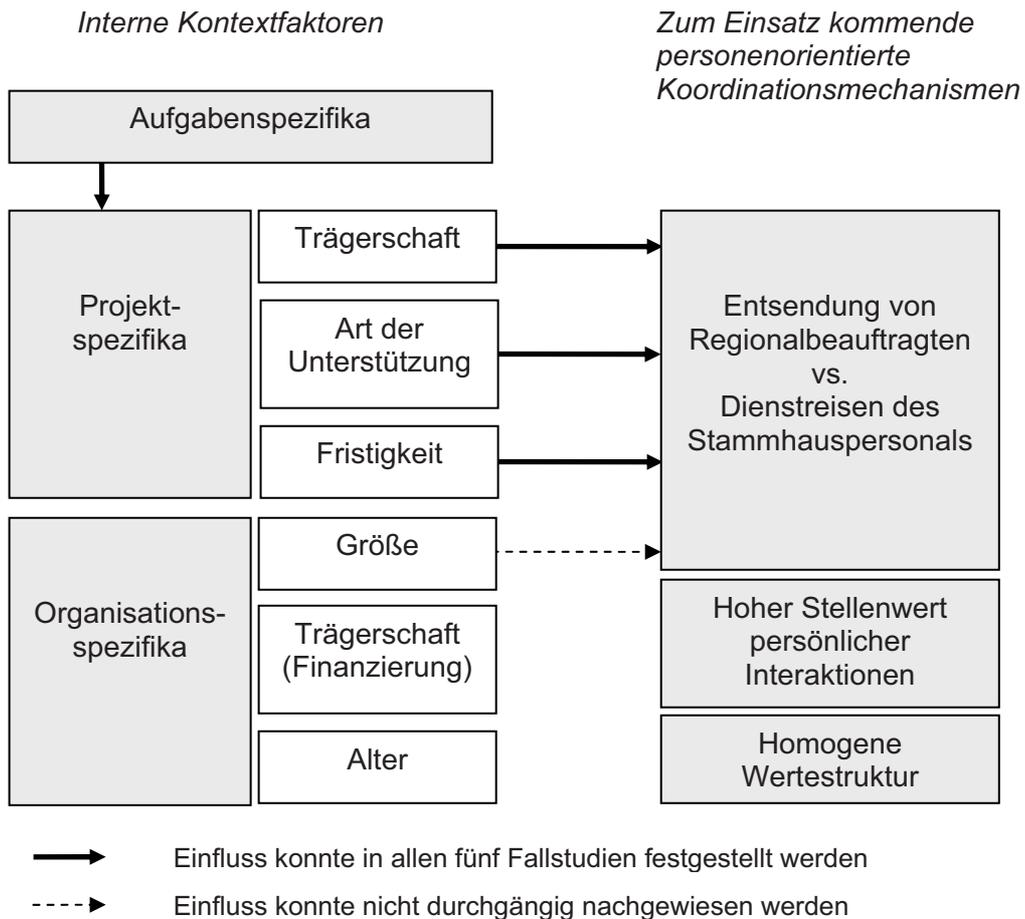
lich der konkreten Ausgestaltung sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede zu erkennen sind.

Gemeinsamkeiten – trotz variierender interner Kontextfaktoren – zeigen sich im Bereich der persönlichen Interaktionen und der homogenen Führungskräftewerte, denen alle untersuchten NGOs eine hohe Bedeutung beimessen. Es finden in allen NGOs regelmäßige Treffen zwischen der Zentrale und den Projektverantwortlichen (Regionalbeauftragte, lokale Partnerorganisationen etc.) sowie unter den Projektverantwortlichen statt. Die regelmäßige persönliche Kommunikation scheint ein wesentlicher Bestandteil der Koordination zu sein. Wie oben angedeutet streben alle untersuchten NGOs geteilte Wertvorstellungen unter den Führungskräften an. Aus diesem Grund verfolgen sie eine ethnozentrische Stellenbesetzungsstrategie, setzen auf eine hohe intrinsische Motivation der Beschäftigten und betonen die Identifikation mit den Organisationszielen bzw. den Zielen der EZ als wesentliche Rekrutierungskriterien. So stellen sie sicher, dass die Interessen der Organisation auch im Ausland bei weitgehender Entkopplung der Projektaktivitäten von den Aktivitäten der Zentrale vertreten werden.

Unterschiede, die sich auf die internen Kontextfaktoren zurückführen lassen, zeigen sich vor allem im Hinblick auf den Einsatz von Auslandsentsendungen und Besuchsverkehr. Ausschlaggebend hierfür sind v.a. die *Projektspezifika* (Trägerschaft, Art der Unterstützung, Fristigkeit). Bei langfristig angelegten Projekten ohne eigene Projektträgerschaft und primär finanzieller Unterstützung (z.B. NGO B und E) ist der Koordinationsaufwand für die NGOs am geringsten, so dass die Projekte über Dienstreisen koordiniert werden können bzw. nur weniger Regionalbüros bedürfen. Dagegen erfordern Projekte, die im Regelfall selbst getragen und finanziell, materiell und personell unterstützt werden (z.B. NGO D), einen sehr viel höheren Koordinationsaufwand. Handelt es sich zudem um langfristige Projekte, erfolgen verstärkt Auslandsentsendungen. Dagegen steigt bei kurzfristigen Projekten (NGO A) die Intensität von Dienstreisen des Stammhauspersonals. Allerdings bleibt offen, inwieweit letzteres auch der geringen Größe dieser NGO geschuldet ist. Fest steht, dass sich die Organisationsgröße (gemessen an der Anzahl der Beschäftigten) als eines der *Organisationspezifika* in den übrigen vier der fünf NGOs (B, C, D, E) nicht auf die Wahl der Koordinationsinstrumente auswirkte, obwohl sie stark variierte. Überraschenderweise ist in dem vorliegenden Sample kein wesentlicher Einfluss der anderen Organisationsspezifika (Trägerschaft und Alter) zu erkennen. Für die *Aufgabenspezifika* konnte ein eher indirekter Einfluss festgestellt werden, da sich die Projektspezifika (Trägerschaft, Art der Unterstützung, Fristigkeit) – die einen großen Einfluss auf die Wahl der Koordinationsinstrumente haben – direkt aus den Aufgabenspezifika ergeben. So wirkt sich die Tatsache, dass NGO A Nothilfe betreibt, sowohl auf die Art der Unterstützung (finanziell, materiell, personell), als auch die Fristigkeit (eher kurzfristig) und in der Regel auch auf die Projektträgerschaft (eigene Trägerschaft) aus. Im Gegensatz dazu wirkt sich die Tatsache, dass NGO B Kinder und Jugendliche mittels Patenschaften unterstützt, ganz anders auf die Projektspezifika aus (eher langfristige Projekte, keine eigene Projektträgerschaft, vor allem finanzielle Unterstützung).

Grafisch lassen sich die festgestellten Zusammenhänge zwischen den internen Kontextfaktoren und den personenorientierten Koordinationsmechanismen wie folgt darstellen (s. Abb. 1):

**Abb. 1: Zusammenhang zwischen internen Kontextfaktoren und personenorientierten Koordinationsformen in NGOs**



## 6. Fazit und Ausblick

Ziel des vorliegenden Beitrags war es einerseits, Aufschluss über die in international tätigen Entwicklungs-NGOs zum Einsatz kommenden personenorientierten Koordinationsinstrumente zu gewinnen. Andererseits zielte der Beitrag auf die Aufdeckung von Zusammenhängen zwischen möglichen internen Kontextfaktoren und der Wahl der Koordinationsinstrumente ab.

Zusammenfassend hat sich gezeigt, dass alle fünf untersuchten NGOs unabhängig von ihren differierenden Organisations-, Aufgaben- und Projektspezifika auf eine starke organisationsspezifische Sozialisation derer setzen, die für die Koordination der

Auslandsaktivitäten (sei es als Regionalbeauftragte/r oder als Dienstreisende/r) verantwortlich sind. In diesem Zusammenhang betonen auch alle NGOs die hohe Bedeutung persönlicher Interaktionen und haben eine Reihe formeller Treffen zwischen den verschiedensten Beschäftigtengruppen etabliert.

Bezogen auf die Wirkungsweise interner Kontextfaktoren lassen sich Hinweise auf einen direkten Einfluss der Projektspezifika auf die Wahl der Koordinationsinstrumente (Einsatz von Auslandsentsendungen oder Dienstreisen) feststellen. So koordinieren die untersuchten NGOs ihre internationalen Aktivitäten eher über Dienstreisen bzw. nur sehr wenig über Entsendungen von Regionalbeauftragten, wenn sie nicht die Projektträger sind, vor allem finanzielle Unterstützung leisten und die Projekte langfristig angelegt sind. Im Gegensatz dazu werden die internationalen Aktivitäten verstärkt über die Entsendung von Regionalbeauftragten koordiniert, wenn die Projektträgerschaft in den Händen der NGOs liegt, die Projekte eher von kurzer Dauer sind und finanziell, materiell und personell unterstützt werden. Diese beiden Ausprägungen deuten zwei Extrempunkte eines Kontinuums an. Für die Aufgabenspezifika konnte nur ein indirekter Zusammenhang über die Projektspezifika festgestellt werden. Hinsichtlich der Organisationspezifika zeigte sich überraschenderweise, dass diese kaum einen Einfluss auf die Wahl der Koordinationsinstrumente haben. Lediglich hinsichtlich der Größe zeigte sich in einem Fall, dass bei einer sehr geringen Anzahl an Beschäftigten und Projekten die Koordination internationaler Aktivitäten vor allem über Dienstreisen erfolgt.

Für den vorliegenden Beitrag wurden v.a. Konzepte aus der MNU-Forschung als Ausgangspunkt gewählt. Die Übertragbarkeit von Organisations- und Managementkonzepten multinationaler Unternehmen auf international tätige Entwicklungs-NGOs scheint nach Merlot et al. (2006, 316) gerechtfertigt, wenn international tätige Entwicklungs-NGOs als „a ‚special case‘ of Multinational Enterprise (MNE)“ gesehen werden (ähnlich Fenwick 2005, 497-498). Andere Autoren wiederum warnen vor einer allzu leichtfertigen Übertragung von Managementkonzepten auf international tätige Entwicklungs-NGOs (Badelt 1999, 267-268) aufgrund der NGO-typischen Besonderheiten und der Spezifika ihrer regionalen Tätigkeit, die zumeist in Entwicklungsländern und damit in kulturell-institutionell von der Zentrale weit entfernten Regionen stattfindet (Lewis 2001, 8-14). Bezogen auf den Einfluss der internen Kontextfaktoren auf die Wahl der Koordinationsinstrumente erwiesen sich die Konzepte aus der MNU-Forschung den Ergebnissen dieser Studie zufolge zumindest teilweise als tragfähig:

Wie auch in MNU kommen in international tätigen Entwicklungs-NGOs verstärkt personenorientierte Koordinationsinstrumente, v.a. der Transfer von Führungskräften, Besuchsverkehr sowie weitere persönliche Interaktionen und das Streben nach homogenen Führungskräftewerten zum Einsatz.

Auffällig im Vergleich zu MNU ist jedoch die sehr lose Kopplung der ausländischen Projektbüros bzw. -standorte mit der Zentrale und damit einhergehend der weitgehende Verzicht auf technokratische Koordinationsinstrumente. Diese lose Kopplung ermöglicht es den NGOs der EZ den institutionell-kulturell sehr heterogenen Projektumwelten zu entsprechen und die lokale Einbettung als Voraussetzung für den Projekterfolg zu gewährleisten.

Während sich die zum Einsatz kommenden personenorientierten Koordinationsinstrumente in MNU und international tätigen Entwicklungs-NGOs noch entsprechen, ergab die Analyse der internen Kontextfaktoren im Vergleich zu MNU deutliche Unterschiede. So bedingt die typische Projektorganisation in international tätigen Entwicklungs-NGOs, dass Projektcharakteristika einen wesentlichen Einfluss auf die Gestaltung der Koordinationsinstrumente ausüben. Aufgabenspezifika üben dagegen nur einen indirekten Einfluss aus. Organisationsspezifika spielen sogar – ebenfalls im Gegensatz zur Koordination in MNU – nur eine untergeordnete Rolle.

Der in diesem Beitrag im Rahmen einer qualitativen Forschungslogik entwickelte Bezugsrahmen liefert Hinweise für zukünftige Forschungsarbeiten im Bereich der Koordination internationaler Aktivitäten von Entwicklungs-NGOs. Ein erster Ansatzpunkt ergibt sich bspw. aus der methodischen Vorgehensweise der vorliegenden Studie. Aufgrund der fehlenden Vorarbeiten in diesem Forschungsfeld wurden fünf Fallstudien durchgeführt und auf deren Basis Zusammenhänge zwischen dem (internen) Kontext und den (personenorientierten) Koordinationsinstrumenten identifiziert. Da es sich bei den internationalen Entwicklungs-NGOs um eine sehr heterogene Gruppe von Organisationen handelt, sind Studien mit umfangreicherem Sample wünschenswert, um die proklamierten Zusammenhänge einer genaueren Prüfung zu unterziehen bzw. zu spezifizieren. Ein zweiter möglicher Ansatzpunkt besteht in einem Vergleich der Koordinationsmechanismen in deutschen NGOs mit denen in anderen Ländern. Einen Hinweis auf mögliche länderspezifische Unterschiede hinsichtlich des Managements und der Organisation liefern bspw. institutionalistische Studien in MNU (siehe z.B. Wächter et al. 2003). Harzing (2001a, 589-591) stellt bspw. im Hinblick auf Entsendungen fest, dass diese verstärkt von deutschen und japanischen Unternehmen eingesetzt werden, die im Gegensatz zum bürokratischen Kontrollansatz US-amerikanischer oder britischer Unternehmen einen eher personenorientierten Kontrollansatz wählen. Hier wäre zu prüfen, ob und in welcher Weise sich Länderspezifika auch in NGOs zeigen. Ein dritter Ansatzpunkt ergibt sich aus der großen Bedeutung personenorientierter Koordinationsinstrumente in NGOs der EZ. Insbesondere für die Personalforschung wären hier weiterführende Untersuchungen zu Themen des Expatriate Managements (sowohl Regionalbeauftragte als auch Fachkräfte) wünschenswert.

Für die Praxis der NGOs sind die Erkenntnisse des vorliegenden Beitrags insofern von Bedeutung, als sie aufzeigen, welche personenorientierten Koordinationsmechanismen bei den spezifischen Aufgaben bzw. bei den sich daraus ableitenden Projektspezifika in diesem Sample dominieren. Je nach Aufgabe bzw. Projektspezifika kann sich ein verstärkter Einsatz von Dienstreisen oder Regionalbeauftragten ergeben. Dies ist insbesondere unter Kostengesichtspunkten interessant. Wie bereits ausgeführt, unterstützt bspw. die Mehrzahl der untersuchten NGOs auch den Mitzug der Familie der Expatriates. Für NGOs ist es daher aufgrund ihrer Abhängigkeit von externen Finanzierungsquellen und der Forderung der Stakeholder nach niedrigen Verwaltungskosten nicht unwesentlich, welcher der beiden Koordinationsmechanismen zum Einsatz kommt. Ferner ist es für NGOs interessant zu wissen, dass mit zunehmender Größe der Organisationen eine Reorganisation erforderlich werden könnte. Dieser eher allgemeingültige Zusammenhang ist gerade für NGOs von Relevanz, die

sich (wie NGO A) zum Ziel gesetzt haben, in keinem Fall unnötige Verwaltungskosten in Form von Regionalbüros entstehen zu lassen. Hieraus kann sich entweder eine Neuorientierung bei zunehmendem Wachstum der Organisation bzw. eine Wachstumsbarriere ergeben.

Insgesamt hat dieser Beitrag gezeigt, dass es aufgrund des großen Forschungsdefizits im Bereich des (Personal-) Managements und der Organisation von internationalen Entwicklungs-NGOs lohnenswert ist, sich mit diesem Thema zu beschäftigen, da vielfältige neue Erkenntnisse deskriptiver und explikativer Natur generiert und künftig möglicherweise auch gezielte Gestaltungshinweise für einen effizienten Einsatz von Humanressourcen in diesen Organisationen geliefert werden können. Diese sind angesichts der langen Tradition internationaler Aktivitäten von Entwicklungs-NGOs längst überfällig und könnten darüber hinaus auch für die MNU-Forschung fruchtbare Erkenntnisse liefern.

## Literatur

- Anheier, Helmut K. / Seibel, Wolfgang / Priller, Eckhard / Zimmer, Annette (2002): Der Nonprofit Sektor in Deutschland. In: Badelt, Christoph (Hg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 3. Aufl. Stuttgart, 19-44.
- Armutat, Sascha / Neumeier, Wolfgang (2007): Impat-Management – befristete Entsendungen nach Deutschland im Unternehmen gestalten. Grundlagen – Handlungshilfen – Praxisbeispiele. Düsseldorf.
- Badelt, Christoph (1999): Personalpolitische Herausforderungen im Nonprofit Sektor. In: Elšik, Wolfgang / Mayrhofer, Wolfgang (Hg.): Strategische Personalpolitik. München und Mering, 247-270.
- Badelt, Christoph (Hg.) (2002): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 3. Aufl. Stuttgart.
- Bartlett, Christopher A. / Ghoshal, Sumantra (1990): Internationale Unternehmensführung. Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing. Frankfurt / Main und New York.
- Brühl, Rolf / Buch, Sabrina (2006): Einheitliche Gütekriterien in der empirischen Forschung? - Objektivität, Reliabilität und Validität in der Diskussion. Berlin.
- Dowling, Peter J. / Festing, Marion / Engle, Allen D. (2008): International Human Resource Management. 5. Aufl. London.
- Edström, Anders / Galbraith, Jay R. (1977): Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations. In: Administrative Science Quarterly, 22, 248-263.
- Edwards, Michael / Fowler, Alan (Hg.) (2002): The Earthscan Reader on NGO Management. London und Sterling, VA.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989): Building Theories from Case Study Research. In: Academy of Management Review, 14, 532-550.
- Eisenhardt, Kathleen M. / Graebner, Melissa E. (2007): Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. In: Academy of Management Journal, 50, 25-32.
- Fenwick, Marilyn (2005): Extending strategic international human resource management research and pedagogy to the non-profit multinational. In: International Journal of Human Resource Management, 16, 497-512.
- Flick, Uwe (2005): Qualitative Sozialforschung. 3. Aufl. Reinbek bei Hamburg.
- Fowler, Alan (1992): Decentralisation for international NGOs. In: Development in Practice, 2, 121-124.
- Fowler, Alan (1997): Striking a Balance. A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organisations in International Development. London.
- Fowler, Alan (2002): Human Resource Management. In: Edwards, Michael / Fowler, Alan (Hg.): The Earthscan Reader on NGO Management. London und Sterling, VA, 441-455.
- Frese, Erich (1972): Organisation und Koordination. In: Zeitschrift für Organisation, 41, 404-411.

- Glagow, Manfred (Hg.) (1983): Deutsche Entwicklungspolitik – Aspekte und Probleme ihrer Entscheidungsstruktur. Saarbrücken.
- Glagow, Manfred / Schimank, Uwe (1985): Politisch-administrative Strukturen deutscher Entwicklungspolitik. In: Nuscheler, Franz (Hg.): Dritte-Welt-Forschung – Entwicklungstheorie und Entwicklungspolitik. Opladen, S. 308-332.
- Glagow, Manfred / Gotsch, Wilfried / Stucke, Andreas (1999): Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit: Entstehungszusammenhang, Personalstruktur, Steuerungsfähigkeit. Pfaffenweiler.
- Gomez, Carolina / Sanchez, Juan I. (2005): Human resource control in MNCs: a study of the factors influencing the use of formal and informal control mechanisms. In: *International Journal of Human Resource Management*, 16, 1847-1861.
- Harzing, Anne-Wil (1995): The persistent myth of high expatriate failure rates. In: *International Journal of Human Resource Management*, 6, 457-474.
- Harzing, Anne-Wil (2001a): An analysis of the functions of international transfer of managers in MNCs. In: *Employee Relations*, 23, 581-598.
- Harzing, Anne-Wil (2001b): Of bears, bumble-bees, and spiders: the role of expatriates in controlling foreign subsidiaries. In: *Journal of World Business*, 36, 366-379.
- Heenan, David A. / Perlmutter, Howard V. (1979): *Multinational Organization Development*. Reading et al.
- Holtbrügge, Dirk / Kittler, G. Markus / Rygl, David (2004): Konfiguration und Koordination internationaler Dienstleistungsunternehmen. In: Gardini, Marco A. / Dahloff, H. Dieter (Hg.): *Management internationaler Dienstleistungen. Kontext - Konzepte - Erfahrungen*. Wiesbaden, 159-179.
- Kenter, Michael E. (1985): Die Steuerung ausländischer Tochtergesellschaften. Frankfurt / Main.
- Kieser, Alfred (2006): Der situative Ansatz. In: Kieser, Alfred / Ebers, Mark (Hg.): *Organisationstheorien*. 6. Aufl. Stuttgart, 215-245.
- Kieser, Alfred / Walgenbach, Peter (2007): *Organisation*. 5. Aufl. Stuttgart.
- Kim, K. / Park, J.-H. / Prescott, John E. (2003): The global integration of business functions: a study of multinational business in integrated global industries. In: *Journal of International Business Studies*, 34, 327-344.
- Kutschker, Michael / Schmid, Stefan (2005): *Internationales Management*. München.
- Lenzen, Marcus (2001): Die Rolle der NGOs in der Entwicklungszusammenarbeit. Münster.
- Lewis, David (2001): *The Management of Non-governmental Development Organizations: An Introduction*. London und New York.
- Macharzina, Klaus / Wolf, Joachim (1996): Internationales Führungskräfte-Management und strategische Unternehmenskoordination – Kritische Reflexionen über ein ungeklärtes Beziehungssystem. In: Macharzina, Klaus / Wolf, Joachim (Hg.): *Handbuch Internationales Führungskräfte-Management*. Stuttgart, 29-64.
- March, James G. / Simon, Herbert A. (1958): *Organizations*. New York.
- Martinez, Jon I. / Jarillo, J. Carlos (1989): The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations. In: *Journal of International Business Studies*, 20, 489-514.
- Martinez, Jon I. / Jarillo, J. Carlos (1991): Coordination demands of international strategies. In: *Journal of International Business Studies*, 22, 429-444.
- McPeak, Mark (2001): Tackling Fragmentation and Building Unity in an International Nongovernmental Organization. In: *Nonprofit Management & Leadership*, 11, 477-491.
- Mendez, Ariel (2003): The coordination of globalized R&D activities through project teams organization: an exploratory empirical study. In: *Journal of World Business*, 38, 96-109.
- Merlot, Elizabeth S. / Fenwick, Marilyn / De Cieri, Helen (2006): Applying a strategic international human resource management framework to international non-governmental organisations. In: *International Journal of Human Resources Development and Management*, 6, 313-327.
- Mukasa, Sarah (o.J.): Are expatriate staff necessary in international development NGOs? A case study of an international NGO in Uganda. London.
- Pollvogt, Renate (1987): Zur Anatomie einer entwicklungspolitischen Organisation – Die GTZ: Genese und Struktur der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ). Saarbrücken.

- Salm, Janet (1999): Coping With Globalization: A Profile of the Northern NGO Sector. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28, 87-103.
- Sohn, Jung Hoon Derick (1994): Social knowledge as a control system: a proposition and evidence from the Japanese FDI behavior. In: *Journal of International Business Studies*, 25, 295-324.
- Stening, Bruce W. / Hammer, Mitchell R. (1992): Cultural Baggage and the Adaptation of Expatriate American and Japanese Managers. In: *Management International Review*, 32, 77-89.
- Suzuki, Naoki (1998): *Inside NGOs. Managing conflicts between headquarters and the field offices in non-governmental organizations*. London.
- Teuber, Günter Max (1993): Managementprobleme afrikanischer "Non-Government Organizations" (NGOs). Eine Analyse aus entwicklungspolitischer Sicht, basierend auf Fallbeispielen aus den anglophonen Entwicklungsländern des südlichen Afrika. Frankfurt / Main.
- Topçu, Yasemin (1999): *Humanitarian NGO-Networks. Identifying Powerful Political Actors in an International Policy-field*. Berlin.
- Tung, Rosalie L. (1987): Expatriate Assignments: Enhancing Success and Minimizing Failure. In: *Academy of Management Executive*, 1, 117-126.
- Türk, Klaus (1981): *Personalführung und soziale Kontrolle*. Stuttgart.
- Van de Ven, Andrew H. / Delbecq, André L. (1976): Determinants of coordination modes within organizations. In: *American Sociological Review*, 41, 322-338.
- Wächter, Hartmut / Peters, René / Tempel, Anne / Müller-Camen, Michael (2003): The 'Country-of-Origin Effect' in the Cross-National Management of Human Resources. Results and Case Study Evidence of Research on American Multinational Companies in Germany. München und Mering.
- Wegner, Rodger (1993): *Nichtregierungsorganisationen und Entwicklungshilfe. Einführung und systematische Bibliographie*. Hamburg.
- Welge, Martin K. (1980): *Management in deutschen multinationalen Unternehmungen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*. Stuttgart.
- Windlin, Carola (2006): Consolidating and dissolving field boundaries through central funding. An example of (de)structuration in the field of German development aid. 2. Workshop zur neoinstitutionalistischen Organisationstheorie, 31.03.-01.04.2006, Wien.
- Wolf, Joachim (1994): *Internationales Personalmanagement. Kontext - Koordination - Erfolg*. Wiesbaden.
- Wolf, Joachim (1995): Internationale Personalmanagementkoordination - Befunde und Interpretationen aus einem empirischen Forschungsprojekt. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 9, 163-192.
- Wrona, Thomas (2005): *Die Fallstudienanalyse als wissenschaftliche Forschungsmethode*. Berlin.
- Zhu, Ying / Purnell, David (2006): Multinational NGOs and Expatriation: A Case Study of a NGO in Vietnam. In: *Asia Pacific Business Review*, 12, 529-546.