

Hochschule Fresenius
Fachbereich Wirtschaft & Medien
Studiengang: Business Administration
Studienort: Köln

**Projektmanagement im interkulturellen Kontext –
eine Analyse am Beispiel des deutsch-dominikanischen
Sozialprojekts *Café con Leche***

Genehmigte BACHELOR-ARBEIT
zur Erlangung des akademischen Grades
eines Bachelor of Arts (BA)

Moritz Stolz
geboren in St. Ingbert

1. Prüfer: Prof. Dr. Werner Deetz
2. Prüfer: Prof. Dr. Soumit Sain

Abgabedatum: 30.07.2012

Zusammenfassung

Gegenstand der vorliegenden Arbeit „Projektmanagement im interkulturellen Kontext – Eine Analyse am Beispiel des deutsch-dominikanischen Sozialprojekts *Café con Leche*“ ist eine ganzheitliche Untersuchung auf Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken dieses ideellen Vereins.

Ausgangspunkt der Studie ist eine deskriptive Darlegung der aktuellen Situation sowie der verschiedenen Spannungsfelder, in denen sich der Verein bewegt. Abgestimmt auf diese konkrete Konstellation wird ein strategisches Modell entwickelt, das die verschiedenen Einflussfaktoren auf die aktuelle und zukünftige Situation des Vereins ebenso integriert wie relevante langfristige, strategische Fragestellungen. Auf Basis des Modells wird innerhalb des empirischen Teils der Arbeit eine SWOT-Analyse durchgeführt. Die verschiedenen Einflussgrößen werden im Rahmen dieser SWOT-Analyse auf ihre potentielle Auswirkung auf *Café con Leche* hin untersucht und aus den Ergebnissen werden Handlungsempfehlungen für den Verein abgeleitet.

Abstract

The subject of this thesis "project management in an intercultural context – an analysis demonstrated by the example of the German-Dominican social project *Café con Leche*", is a holistic examination considering strengths, weaknesses as well as chances and risks of this organization.

Starting point of this study is a description of the present situation of the association as well as operating forces. Aligned with this specific constellation, this work covers the development of a strategic model, which considers influencing forces on the present and future situation of the organization as well as relevant long-term questions. Based on this model, the empirical part of this work will be carried out. The various influences will be investigated within the scope of the empirical part of this work in respect to their potential effects. In a last step, these results will be used to derive recommendations of action for the association.

I Inhaltsverzeichnis

I	Inhaltsverzeichnis	4
II	Abbildungsverzeichnis	5
III	Tabellenverzeichnis	6
IV	Abkürzungsverzeichnis	7
1	Einleitung	8
1.1	Aufgabe und Zielsetzung	8
1.2	Methodik, Vorgehen und Aufbau	9
2	Café con Leche	11
2.1	Geschichte und aktuelle Entwicklungen des Projekts	11
2.2	Vereinsphilosophie	13
2.2.1	Leitmotiv	14
2.2.2	Vision, Mission und konkrete Aktivitäten	14
2.3	Projektorganisation	16
2.4	Team und Verantwortungsbereiche	16
2.5	Organisation	17
2.6	Kommunikation	18
2.7	Finanzen und Prozesse	19
2.8	Vereinsname und -logo	20
3	Kultur	22
3.1	Hintergrund Dominikanische Republik	22
3.2	Kulturverständnis und Kulturschichten	24
3.3	Kulturdimensionsmodelle	26
3.3.1	Kulturdimensionen nach HOFSTEDE	26
3.3.2	Kulturdimensionen nach TROMPENAARS	28
3.4	Entwicklungszusammenarbeit	28
4	Nonprofit Organisation und Strategie	31
4.1	Begriffsabgrenzung Nonprofit Organisation	31
4.2	Vergleich des Nonprofit Sektors mit der Privatwirtschaft	32
4.3	Strategie von Nonprofit Organisationen	33
4.3.1	Begriffseingrenzung	33
4.3.2	Detaillierungsgrad der Strategie	34
4.3.3	Strategieansätze	35
5	Zusammenfassung und Synthese	39
5.1	Modellentwicklung	39
5.2	Fragestellung	40
6	Untersuchung	41
6.1	SWOT-Analyse	41
6.1.1	Analyse von Leitbild, Vision und Mission	42
6.1.2	Externe Analyse	42
6.1.3	Interne Analyse	48
6.2	Ergebnisse	56
7	Diskussion	57
7.1	Handlungsempfehlungen	57
7.2	Fazit	58
7.3	Ausblick	59
V	Literaturverzeichnis	61
VI	Anhangsverzeichnis	71
VII	Eidesstattliche Erklärung	111

II Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Aufbau der Arbeit.....	10
Abb. 2: Vision von Café con Leche	15
Abb. 3: Vorschlag zur Gestaltung der Organisationsstruktur von Café con Leche	18
Abb. 4: Kulturelle Schichtmodelle.....	24
Abb. 5: Einflussfaktoren auf die Individualwerte	25
Abb. 6: Strategien im Lenkungssystem des Unternehmens	34
Abb. 7: strategischer Planungsprozess.....	37
Abb. 8: Strategiemodell für Café con Leche	40

III Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Kulturdimensionen von Deutschland und den karibischen Ländern	27
Tab. 2: Kulturdimensionen Trompenaars	28
Tab. 3: Unterscheidungskriterien zwischen erstem und drittem Sektor	32
Tab. 4: NPO-Strategieansatz	35
Tab. 5: SWOT-Modell in der Matrixdarstellung	41
Tab. 6: kompilierte Ergebnisse der SWOT-Analyse von Café con Leche.....	55
Tab. 7: Universalismus vs. Partikularismus.....	74
Tab. 8: Neutral vs. Affektiv	74
Tab. 9: Individualismus vs. Kollektivismus	74
Tab. 10: Spezifisch vs. Diffus	75
Tab. 11: Leistungsorientierung vs. Statusorientierung	75
Tab. 12: Einstellung zur Umwelt.....	75
Tab. 13: Einstellung zur Zeit.....	76

IV Abkürzungsverzeichnis

aktual.	aktualisiert
Aufl.	Auflage
bzgl.	bezüglich
bspw.	beispielsweise
ca.	circa
CCL	Café con Leche
CSR	Corporate Social Responsibility
Diss.	Dissertation
Eds.	Editors
EL	Entwicklungsländer
erw.	erweitert
et al.	et alii
etc.	et cetera
e.V.	eingetragener Verein
f.	folgend
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
IDV	Individualism
Iss.	Issue
LTO	Long Term Orientation
MAS	Masculinity
Nr.	Nummer
NPO	Nonprofit Organization
PDI	Power Distance Index
S.	Seite
sog.	sogenannt
SWOT	strengths weaknesses opportunities threats
u.a.	unter anderem
u.ä.	und ähnlichem
überarb.	überarbeitet
UVI	Unsicherheitsvermeidung
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
wise	weltweite Initiative für soziales Engagement
z.B.	zum Beispiel
ZEW	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH

1 Einleitung

1.1 Aufgabe und Zielsetzung

Als die vorliegende Arbeit im April 2012 eingereicht wird, ist die Zielsetzung klar definiert: die Kenntnisse und das theoretische Wissen des Autors im Bereich des Prozess- und Projektmanagements sowie des Interkulturellen Managements auf das praktische Beispiel des ideell-philanthropischen Vereins *Café con Leche (CCL)* anzuwenden.

Um eine umfassende Analyse der Aktivitäten und der Strategie von *CCL* realisieren zu können, beinhaltet diese Untersuchung eine sowohl auf deskriptiven wie analytischen Parametern beruhende kritische Auseinandersetzung mit dem Verein und seinem direkten Umfeld.¹ Die Untersuchung fokussiert besonders die strukturellen Stärken und Schwächen der Arbeit von *CCL* und möchte Konsequenzen und Lösungsvorschläge präsentieren, die dem Verein langfristig helfen und ihn besser aufstellen.

Dazu sind zwei Aufgaben zu lösen, die miteinander in enger Wechselwirkung stehen: der erste Aspekt fokussiert eine umfassende SWOT-Analyse des Vereins, der seit seines fast zweijährigen Bestehens ein stetiges Wachstum erfahren hat und der sich daher analog einer wachsenden Aufgabenkomplexität ausgesetzt sieht.² Dieser Analyseteil ist auf die einzelnen Aktivitätsbereiche des Vereins ausgerichtet, um eine möglichst ganzheitliche Sichtweise zu gewährleisten.

Zweitens wird untersucht, inwieweit der Verein aus strategischen Gesichtspunkten eine solide Handlungsbasis aufweist – bekanntermaßen ist selbige für eine nachhaltige und kontinuierliche Vereinsführung unerlässlich.³ Es wird eruiert, inwiefern Möglichkeiten bestehen, sich in diesen Bereichen noch zu verbessern, um den Erfolg von *Café con Leche* zu steigern. All diese Aspekte werden behandelt unter Einbezug der grundlegenden organisationalen Fragen:

- Wer sind wir?
- Wo wollen wir hin?
- Wie gelangen wir dorthin?⁴

Insgesamt ist die methodische Vorgehensweise dieser Arbeit durch die folgenden Interdependenzen gekennzeichnet: die Ergebnisse und Ableitungen im Rahmen der SWOT-Analyse nehmen Einfluss auf die Empfehlungen des Autors bzgl. der zukünftigen Stra-

¹ Hier sei auf die Arbeit von Johann [2011] verwiesen, der die erste wissenschaftliche Arbeit zu *Café con Leche* verfasst hat.

² Vgl. *Café con Leche* [2012e]. Die vorliegende Information ist der Homepage des Vereins entnommen. Da der Verein seine Homepage nicht mit Seitenzahlen versehen hat, können in den Fußnoten dieser Arbeit keine Seitenzahlen bei Verweisen auf die Vereinshomepage aufgeführt werden.

³ Vgl. Kunz [2008], S. 12.

⁴ Vgl. Andrews [1980], S. 14; vgl. hierzu auch Kunz [2008], S. 1f.

ategie von *CCL*, wobei umgekehrt die bereits verankerten strategischen Elemente den Ausgang der SWOT-Analyse beeinflussen.⁵

Durch die hohe Konkurrenz auf dem Beschaffungsmarkt (in diesem Fall Spendenmarkt) auch im Nonprofit Sektor ergeben sich Herausforderungen für *CCL* wie für alle zum heutigen Zeitpunkt operierenden Vereine ideeller Grundausrichtung:⁶ ist der Mehrwert des Vereins für den Spendenden klar ersichtlich? Welcher Teil der Spenden kommt bei den Betroffenen an? Ist der langfristige Bestand der Vereinsarbeit gewährleistet? Sind die internen Prozesse optimal gestaltet? Was sind die konkreten Ziele des Vereins? Operiert der Verein effizient? Diese Auflistung könnte fast beliebig weitergeführt werden, macht sie doch nur einen Bruchteil der Fragen aus, die sich den Verantwortlichen von *Café con Leche* stellen und auf die im Rahmen dieser Arbeit Antworten präsentiert werden.

Wenn anhand dieser Bachelor-Thesis den Stakeholdern des Vereins vereinzelte, kritische Aspekte aufgezeigt werden können oder bisher nicht wahrgenommene Potenziale erkannt werden, dann ist das Ziel dieser Arbeit erreicht. Für Dritte, die in einem ähnlichen Bereich tätig sind, gewährt das in sich geschlossene Kapitel 3.4 Einblick in relevante Aspekte der Entwicklungszusammenarbeit; diese Punkte dienen damit ebenso als Einführung in das Umfeld humanitärer Arbeit, so wie die Betrachtung grundlegender strategischer Fragen für Nonprofit Organisationen (NPO) in Kapitel 4.

1.2 Methodik, Vorgehen und Aufbau

Um diese Arbeit schreiben zu können, wurden im Zeitraum von April bis Juli 2012 kontinuierlich Daten zusammengetragen und kompiliert. Die ausgewerteten und kategorisierten Quellen werden durch ein ausführliches Interview mit einem Verantwortlichen des Vereins (vgl. Anhang 3) vervollständigt. Die gewonnenen Informationen bilden das Fundament dieser Arbeit und werden anhand des in Abbildung 1 vorgestellten Aufbaus eingesetzt.

Innerhalb des beschreibenden Grundlagenteils der Arbeit werden drei Themenkomplexe aufgegriffen: einer kurzen Vorstellung des Vereins folgt eine kulturell-anthropologisch orientierte Auseinandersetzung mit der Dominikanischen Republik (als Wirkungsstätte des Vereins), sowie der klassischen Kulturdimensionsmodelle (als Lösungsansatz interkulturell bedingter Irritationen). Daran schließt eine kritische Einordnung von Entwicklungszusammenarbeit an, die in der Erscheinungsform der NPO betrachtet wird. Der Leser wird vertraut gemacht mit den grundsätzlichen strategischen

⁵ Vgl. Kotler/Berger/Rickhoff [2010], S. 30f.

⁶ Vgl. Statista [2012], o.S.: Zwar erreicht der durchschnittliche Spendenbetrag je Spender in Deutschland im Jahr 2011 mit 128 € einen historischen Höchststand, allerdings liegt auch die Anzahl der durch Spenden unterstützten Vereine auf Rekordhoch.

Fragestellungen, die sich NPO stellen. Die Kombination aus Begriffsdefinitionen und der Einordnung weiterer Schlüsselbegriffe sowie die Darstellung der Schnittstellen zwischen den einzelnen Themenfeldern bilden die Grundlage für ein konsistentes Verständnis. Diese Grundlageninfos werden in verdichteter Form präsentiert.

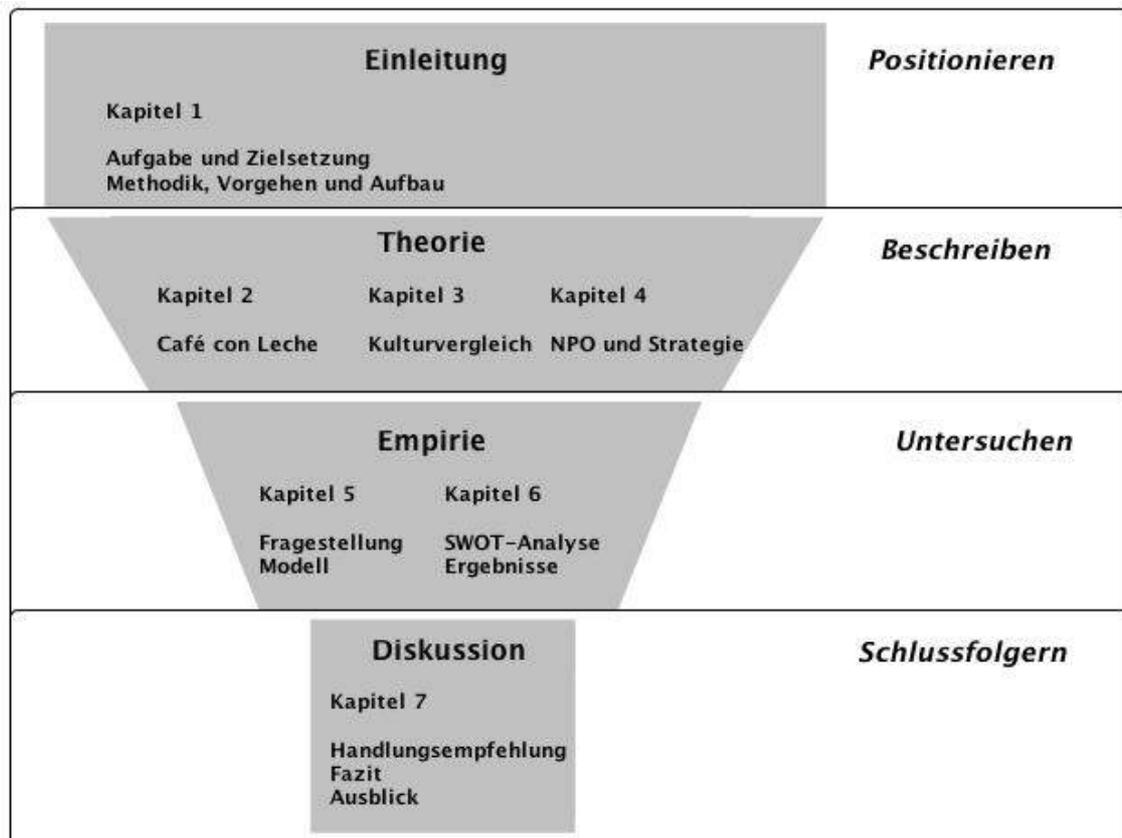


Abb. 1: Aufbau der Arbeit (Quelle: eigene Darstellung).

Der induktive Grundgedanke dieser Arbeit bedingt eine Verknüpfung der theoretischen Inhalte dieser Arbeit zu einer zentralen Fragestellung. Diese bildet gemeinsam mit dem, durch die Synthese verschiedener Ansätze entwickelten Modell, die Grundlage der empirischen Untersuchung. Diese beinhaltet eine SWOT-Analyse des Vereins und seines Umfelds. Die gewonnenen Erkenntnisse werden zusammengeführt und besprochen. Die Untersuchung schließt mit einem kritischen Fazit sowie einem Ausblick zu möglichen, aus dieser Arbeit abgeleiteten Untersuchungsansätzen, den der Autor mit einem abschließenden Kommentar versieht.

2 Café con Leche

„Was ein Mensch an Gutem in die Welt hinausgibt, geht nicht verloren.“⁷ (ALBERT SCHWEITZER). Unter diesem Motto unterstützt der gemeinnützige Verein *Café con Leche* seit 2009 Kinder und Jugendliche in Santo Domingo, Dominikanische Republik. Die jungen Menschen werden auf die verschiedenen Ethnien der Region sensibilisiert– Der Vereinsname *Café con Leche* (Kaffee mit Milch) ist eine Metapher für die beiden unterschiedlichen Kulturen der Dominikanischen Republik – Haitianer und Dominikaner (für weitere Informationen diesbezüglich vgl. auch Kapitel 3.1). Dieser metaphorische Ausdruck wurde als Name des Vereins gewählt, um dem zwischen den beiden Volksgruppen grassierenden Rassismus über Sport entgegenzutreten.⁸ Die Kinder und Jugendlichen nehmen das Angebot des Vereins positiv auf, so stellt bspw. *Melvin*, 19 Jahre alt fest, dass ihm die Zeit bei CCL gefällt, da er gern Fußball spielt und ihm die Möglichkeit geboten wird zu lernen und er zugleich von Gefahren wie Drogen oder Gewalt ferngehalten wird.⁹ Im Folgenden wird nun der Verein näher vorgestellt.

2.1 Geschichte und aktuelle Entwicklungen des Projekts

Die Anfänge von *Café con Leche* gehen zurück in das Jahr 2006, als *José Niethammer* und *Manuel Stepp* im Auftrag von *wise e.V.*¹⁰ in Santo Domingo, der Hauptstadt der Dominikanischen Republik, ein Freiwilliges Soziales Jahr ableisteten. Ihre Aufgabe besteht darin, in Zusammenarbeit mit einer vor Ort ansässigen Gruppe amerikanischer und britischer Nonnen¹¹, ein Sozialprojekt für Kinder und Jugendliche im Armenviertel *Los Alcarrizos* ins Leben zu rufen. Da ihnen von der Schirmgesellschaft relativ freie Hand bei der Wahl des Projekts gelassen wird, entscheiden sich die beiden nach einigem Experimentieren, ein Fußballprojekt in den Bateys¹² *La Lechería* und *Caballona* zu initiieren.¹³ Innerhalb eines Sportprojektes sehen sie die größten Erfolgsaussichten, um bei den jungen Menschen Akzeptanz zu erfahren und sich hierdurch die Legitimation zu verschaffen, die eigentlich zentrale, soziale Komponente in das Projekt zu integrieren.¹⁴ *Niethammers* und *Stepps* Wahl fällt auf ein Teamsportprojekt, da über den Mannschaftsgedanken elementare Werte (Teamgeist, Fairness, Rücksichtnahme, Disziplin, Zusammenhalt etc.) vermittelt werden. Innerhalb eines Jahres werden zwei Mannschaften gegründet und ca. 40 Jugendliche im Alter von 7 bis 16 Jahren in die

⁷ Vgl. Café con Leche [2012a].

⁸ Vgl. Café con Leche [2012b].

⁹ Vgl. Café con Leche [2012c].

¹⁰ Für weitere Informationen sei auf <http://sites.google.com/site/weltweiteinitiativeev/> verwiesen.

¹¹ Diese Nonnen sind vor ca. 15 Jahren nach Santo Domingo gekommen und werden aus den Vereinigten Staaten sowie Großbritannien finanziert. Sie haben eine Gesundheitsstation eingerichtet (z.B. für Schwangere) und eine Schule gegründet, die inzwischen staatlich anerkannt ist. Bis heute leben die deutschen Freiwilligen sowie die Vereinsgründer während ihrer Aufenthalte vor Ort bei den Nonnen.

¹² Der Name Batey steht in Kuba und der Dominikanischen Republik für die in der Regel ärmlichen, am Stadtrand und nahe der Plantagen angesiedelten Company towns (Werksiedlungen der Zuckerarbeiter).

¹³ Vgl. Café con Leche [2012d].

¹⁴ Vgl. Café con Leche [2012e].

Mannschaften integriert.¹⁵ Die prekäre Sicherheitslage in den oben bezeichneten Vierteln Santo Domingos gefährdet in der Folgezeit einen Aufenthalt ausländischer Freiwilliger; das Projekt wird nicht weitergeführt und die Initiatoren der *wise e.V.* wenden sich anderen Vorhaben in der Dominikanischen Republik zu.¹⁶

Während eines selbst initiierten Besuchs der Dominikanischen Republik im September und Oktober 2009 erkennen *Sebastian Geissel* und *Sylvester Bubel* welche Betroffenheit bei den Kindern über das Ende der Projektarbeit herrscht, aber auch, welche Hoffnungen mit ihrem Erscheinen geweckt werden.¹⁷ Ergriffen von der positiven Resonanz der Kinder und geprägt von den eigenen positiven Erfahrungen in Santo Domingo, beschließen *Niethammer, Stepp, Geissel* und *Bubel* Ende 2009 das Projekt durch die Gründung eines Vereins wiederzubeleben. Ihrer Meinung nach ist es verwerflich, das zunächst erfolgreich angelaufene Projekt versanden zu lassen, insbesondere da die Akzeptanz von Seiten der Kindern gewährleistet ist und sich Erfolge im Kampf gegen Drogen, Kriminalität und Prostitution bereits eingestellt haben.¹⁸ Zusammen mit Geschwistern der Protagonisten sowie weiteren Befürwortern werden die zur Vereinsgründung notwendigen sieben Personen erreicht; die Gründung im Winter 2010 ist durch einen Eintrag ins Vereinsregister dokumentiert.¹⁹

Im Anschluss reist *Geissel* im Rahmen eines Auslandssemesters erneut in die Dominikanische Republik und sorgt vor Ort für die Einführung notwendiger Strukturen, um die langfristigen Erfolgsaussichten des Projekts zu sichern.²⁰ Ihm selbst obliegt als Trainer die Wiederaufnahme des Trainingsbetriebs, außerdem wirbt er in benachbarten Stadtvierteln für das Projekt und stellt Kontakte zu anderen Fußballschulen her.²¹

Geissels Hauptanliegen sind die Suche nach einem verlässlichen Trainer, der das Projekt auch zu Zeiten ohne deutsche Präsenz vor Ort betreuen kann sowie die stärkere Integration der amerikanischen Nonnen in das Projekt. Diese üben in ihrer Doppelfunktion als religiöse sowie schulische Autorität einen positiven Einfluss auf die Entwicklung der jungen Menschen aus.²² Als Glücksfall für den Verein erweist sich ein zufällig entstandener Kontakt *Geissels* zu dem dominikanischen Büro der *Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)*. Die dortige Verantwortliche des *weltwärts*-Programms²³ *Nikaulis Ricart* kämpft mit dem Problem, dass ein von ihr betreuter Jugendlicher in seinem Projekt nur mäßig ausgelastet ist. Nach Prüfung der Arbeit von *CCL* stellt sie

¹⁵ Vgl. Café con Leche [2012d].

¹⁶ Vgl. Amnesty International [2009].

¹⁷ Vgl. Café con Leche [2012e].

¹⁸ Vgl. Café con Leche [2012d].

¹⁹ Vgl. Handelsregister [2012].

²⁰ Vgl. Café con Leche [20102f].

²¹ Vgl. Café con Leche [2012e].

²² Vgl. Café con Leche [2012e].

²³ *weltwärts* ist der entwicklungspolitische Freiwilligendienst des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. Vgl. weltwärts [2012].

schließlich *Fabian Pilz* für die Mitarbeit ab, da der Verein neben Unterkunft und Arbeit, den Freiwilligen auch einen verlässlichen Tutor vor Ort bieten kann. Diese Rolle wird von *Luz del Alba de Lacruz*, der Direktorin der Grundschule in *La Lechería*, die gleichzeitig Hauptverantwortliche von *CCL* vor Ort ist, ausgefüllt.²⁴

Im Frühjahr des Jahres 2011 wird im Rahmen eines Besuchs von *Niethammer* und *Stepp* ein Kooperationsvertrag mit der *GIZ* unterschrieben, der *Café con Leche* auch in Zukunft einen deutschen Freiwilligen in Santo Domingo jeweils für den Zeitraum eines Jahres zusichert.²⁵ *Pilz* Aufenthalt in Santo Domingo endet im September 2011. Zuvor gelingt es ihm, den seit längerer Zeit gesuchten, verlässlichen Trainer zu finden: *Carlos Garcia Vasquez*, Lehrer und bereits Trainer einer eigenen Fußballmannschaft übernimmt fortan das Traineramt im Verein. Weiterhin kann *Pilz* erstmals eine Mädchenmannschaft installieren und bei der Projektübergabe an seine Nachfolgerin *Lisa Zech* auf gefestigte Strukturen vor Ort verweisen.²⁶

Zech betreut das Projekt aktuell (Stand: Juli 2012) als Freiwillige vor Ort und wird im September dieses Jahres von *Tim Grothey* abgelöst.²⁷ Zur Zeit befasst sich *Zech* in der Hauptsache damit, das Projekt vor Ort durch die Installation eines zweiten Trainers sowie die Besetzung der Co-Trainer-Posten durch Jugendliche weiter zu institutionalisieren.²⁸

Nachdem die Gründung des Vereins auch formal über die Eintragung ins Vereinsregister im November 2010 erfolgt ist, kann die aktive Vereinsarbeit auch in Deutschland aufgenommen werden. Neben dem ständigen Eingang der Mitgliedsbeiträge werden im Jahr 2011 mehrere Events (Spendenläufe, Fußballturniere, Vortragsreihen)²⁹ veranstaltet, die insgesamt einen hohen vierstelligen Betrag Erlösen und hiermit ca. 9/10 der Einnahmen von *CCL* im Jahr 2011 generieren.³⁰ Auch in diesem Jahr haben erste Spendenveranstaltungen bereits stattgefunden.³¹

2.2 Vereinsphilosophie

Als gemeinnütziger Verein orientiert *Café con Leche* sein Handeln an Werten, und richtet die Vereinsführung dementsprechend aus (normatives Management). Hierüber bestimmt sich das Selbstverständnis des Vereins.³² Klassische Elemente des normativen

²⁴ Vgl. *Café con Leche* [2012g].

²⁵ Vgl. *Café con Leche* [2012e].

²⁶ Vgl. *Café con Leche* [2012e].

²⁷ Vgl. *Café con Leche* [2012e].

²⁸ Vgl. *Café con Leche* [2012e].

²⁹ Vgl. *Café con Leche* [2012h].

³⁰ Vgl. *Café con Leche* [2012e].

³¹ Vgl. *Café con Leche* [2012i].

³² Vgl. *Hungenburg/Wolf* [2004], S. 29.

Managements beinhalten Vision (Vereinsphilosophie), Mission (Vereinspolitik)³³ und Leitbild (Umsetzung von Vision und Mission in Aussagen mit Handlungsbezug mit den Inhalten: Aktionsfeld, Unternehmenszweck, zentrale Werte)³⁴. Auf den folgenden Seiten sollen Vision, Mission und Leitmotiv von *CCL* vorgestellt werden.

2.2.1 Leitmotiv

Das Leitmotiv wird auf der Internetseite des Vereins wie folgt umrissen: Kindern aus *La Lechería* und *Caballona* wird durch regelmäßiges Training innerhalb eines Fußballsozialprojekts eine Perspektive jenseits von Kriminalität und Drogen geboten. Über den Sport werden den jungen Menschen Werte wie Disziplin, Teamgeist und Verantwortungsbewusstsein vermittelt, gleichzeitig soll über den sportlichen Erfolg das Selbstvertrauen der Kinder gestärkt werden. Diese Aktivitäten werden flankiert durch Workshops und Vorträge, die zur Aufklärung bei Themen wie Übertragbarkeit von Sexualkrankheiten, (häuslicher) Gewalt und Drogenmissbrauch beitragen sollen. Durch die enge Kooperation mit den ansässigen Schulen ist der regelmäßige Schulbesuch der jungen Menschen sichergestellt.³⁵ Idealerweise wird der sportliche Ehrgeiz auf die Schularbeiten übertragen. Eine nachhaltige und langfristige Laufzeit des Projektes wurde von den Gründern ebenfalls in das Leitbild integriert.³⁶

2.2.2 Vision, Mission und konkrete Aktivitäten

Auf seiner Homepage konkretisiert der Verein dieses Leitbild noch weiter. Insgesamt haben die Gründer acht akute Problemfelder im Alltag der jungen Menschen identifiziert.³⁷ Das Ziel, diese miteinander verwobenen Einzelprobleme in ihrer Gesamtheit weitestgehend zu bekämpfen, kann als **Vision** von *Café con Leche* beschrieben werden. Die Probleme liegen in den folgenden Bereichen:

- Das in den Slums vorherrschende Prinzip des Stärkeren wird über das Fußballtraining und darin implizit vermittelte Konfliktlösungsstrategien bekämpft. Das Lernen von Respekt, das Anerkennen der Identität und der Fähigkeiten jedes Individuums tragen zur *Verringerung von Gewalt unter Gleichaltrigen* bei.³⁸
- Ein damit verwandtes Problem betrifft die *häusliche Gewalt*. Die Jugendlichen lösen Probleme untereinander nicht zuletzt über das Recht des Stärkeren, weil sie es

³³ Vgl. Bleicher [1996], S. 73.

³⁴ Vgl. Müller-Stewens/Lechner [2005], S. 239.

³⁵ *Café con Leche* macht den Jugendlichen den regelmäßigen Schulbesuch zur Auflage, um am Trainings- und Spielbetrieb teilnehmen zu dürfen. Die Einhaltung dieser Auflage wird durch die enge Abstimmung mit der Lehrerin Alba de Lacruz sichergestellt, vgl. hierzu auch Kap. 2.2.2.

³⁶ Vgl. *Café con Leche* [2012j].

³⁷ Vgl. *Café con Leche* [2012k].

³⁸ Vgl. *Café con Leche* [2012k].

von ihren Eltern so gelernt haben. Somit ist die Prävention von häuslicher Gewalt durch regelmäßige Elternabende ein zentrales Anliegen des Vereins.³⁹

- Den Gefahren des *Drogenmissbrauchs* wird über Vorträge Rechnung getragen.⁴⁰
- Dem in Lateinamerika allgegenwärtigen *Sexismus* wird durch die Gründung einer Mädchenmannschaft entgegengewirkt. Durch die Teilnahme am Spielbetrieb erhalten die jungen Frauen die Möglichkeit, eigene Ziele sowohl im Sport als auch im privaten Leben zu verwirklichen.⁴¹

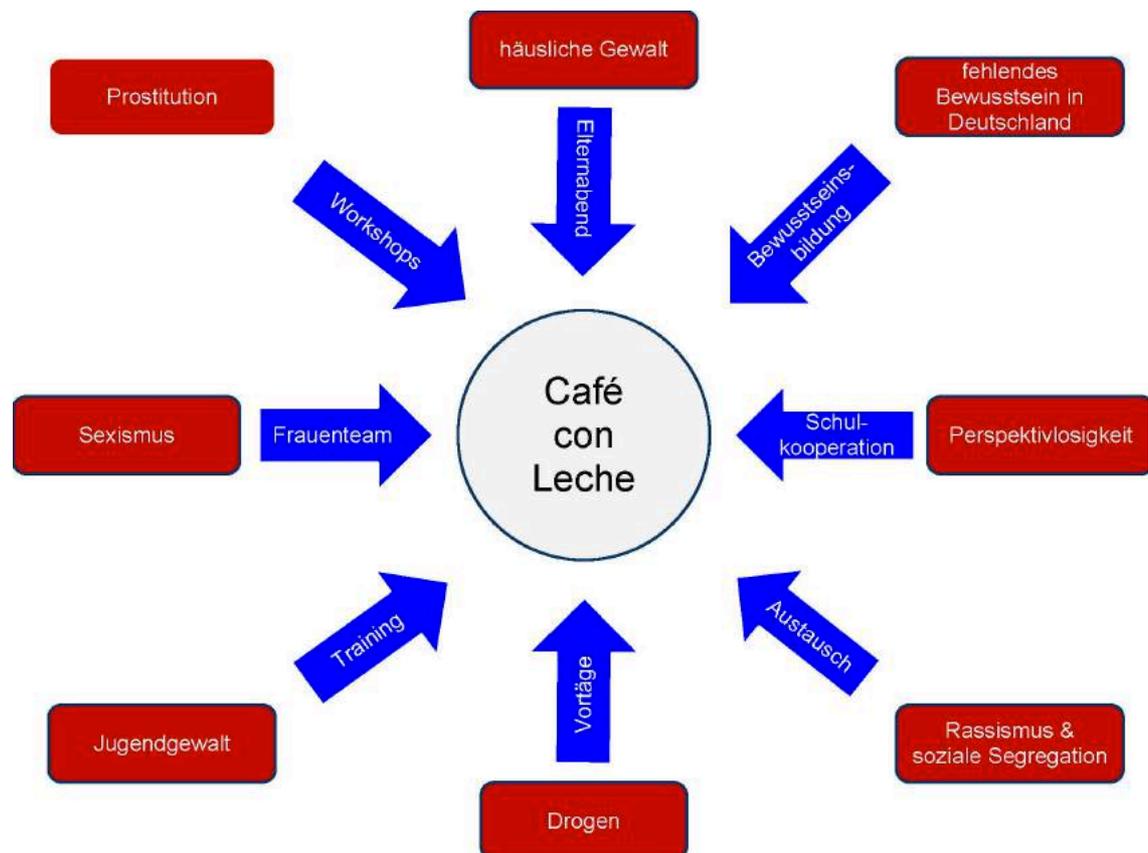


Abb. 2: Vision von Café con Leche (Quelle: Café con Leche [2012k]).

- *Prostitution* aufgrund von Armut und Perspektivlosigkeit ist ein gängiges Problem in armen Ländern wie der Dominikanischen Republik. Über Workshops und Vorträge zu diesem Thema versucht CCL einen Beitrag dazu zu leisten, sodass junge Menschen aus der Region vor diesem Schicksal bewahrt bleiben.⁴²
- Der Verein verpflichtet seine Spieler zum regelmäßigen Schulbesuch, da Bildung die beste Grundlage zum Aufbau einer eigenen Existenz darstellt. Über die aus dem sportlichen in den schulischen Bereich übertragene Motivation werden besse-

³⁹ Vgl. Café con Leche [2012k].

⁴⁰ Vgl. Café con Leche [2012k].

⁴¹ Vgl. Café con Leche [2012k].

⁴² Vgl. Café con Leche [2012k].

re schulische Leistungen ermöglicht und damit insgesamt ein *Ausweg aus der Perspektivlosigkeit*.⁴³

- Durch Mannschaftssport und gemeinsame Erfolgserlebnisse lassen sich *Vorurteile und Rassismus abbauen* und Kinder verschiedener sozialer Schichten und Ethnien treten spielerisch in Kontakt zueinander. Die Problematik der sozialen Unterschiede und der Ressentiments insbesondere von Dominikanern gegenüber Haitianern besteht schon länger, wurde aber durch die Flüchtlingsströme in Folge des Erdbebens 2010 in Haiti noch verschärft⁴⁴ (vgl. hierzu auch Kap. 3.1).
- Die Arbeit von *Café con Leche* könnte noch nachhaltiger und erfolgreicher gestaltet werden, wenn in Deutschland und Europa ein stärkeres Bewusstsein für Probleme wie Armut und die oben skizzierten Problemfelder in Entwicklungsländern gegeben wäre. Es ist ein zentrales Anliegen des Vereins durch Vorträge und die Weitergabe von Erfahrungen das *Problembewusstsein* hierzulande zu *schärfen*.⁴⁵

Für jeden einzelnen Problembereich sind vom Management des Vereins abhängig von der jeweiligen Konstellation konkrete Aktivitäten definiert worden, die einen Beitrag zur Verringerung des Problems liefern sollen (vgl. hierzu auch Abb. 2).⁴⁶

2.3 Projektorganisation

Die Aktionen von *CCL* werden von zwei Standorten aus koordiniert. Die Projektarbeit wird in Santo Domingo, in den Vierteln *Caballona* und *La Lechería* verrichtet, hier werden die ‚Kunden‘ des Projekts, die Jugendlichen, die in den Mannschaften des Vereins spielen, unterstützt. Die vorgeschalteten Aktivitäten, also bspw. die Akquise von Geldern sowie das Management des Vereins wird aus Deutschland und Österreich gesteuert, aus den Orten in denen die aktiven Vereinsmitglieder leben.⁴⁷

2.4 Team und Verantwortungsbereiche

Die in der Vereinsarbeit aktiven Gründungsmitglieder von *Café con Leche* sind *José Niethammer*, *Manuel Stepp*, *Sebastian Geissel* und *Sylvester Bubel*.⁴⁸ Diese teilen sich die Referate wie folgt: *Niethammer* ist für die Kommunikation mit der Dominikanischen Republik verantwortlich, fungiert also als Schnittstelle zwischen Inlandsarbeit in Deutschland und der Projektarbeit vor Ort. *Stepp* als angehender Wirtschaftswissenschaftler verwaltet die Finanzen, *Bubel* betreut bestehende Kooperationen (z.B. mit Schulen und Sportvereinen) und ist mit der Akquise weiterer Partner, Schirmherren

⁴³ Vgl. *Café con Leche* [2012k].

⁴⁴ Vgl. *Café con Leche* [2012k].

⁴⁵ Vgl. *Café con Leche* [2012k].

⁴⁶ Vgl. *Café con Leche* [2012k].

⁴⁷ Vgl. *Café con Leche* [2012e].

⁴⁸ Vgl. Handelsregister [2012].

oder Stiftungen betraut und *Geissel* zeichnet für die Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich (Homepage, Veranstaltungen, Jahresberichte etc.).⁴⁹

Inzwischen ist es gängige Praxis, das organische Wachstum des Vereins auch auf den personellen Bereich anzuwenden, indem die von der *GIZ* abgestellten Freiwilligen, nach der Ableistung des Freiwilligen Sozialen Jahres weiterhin integriert werden. So konnte zuletzt *Max Freidl*, der das Projekt als letzter *wise e.V.*-Freiwilliger in der Zeit zwischen *Niethammer/Stepp* und dem Besuch von *Geissel/Bubel* betreute ebenso für eine langfristige Zusammenarbeit gewonnen werden wie *Fabian Pilz*, der erste über die *GIZ* vermittelte Mitarbeiter. Pilz ist inzwischen für die Betreuung der Freiwilligen in Santo Domingo verantwortlich.⁵⁰

Aktuell führt *Lisa Zech* als Freiwillige der *GIZ* die Projektarbeit von *Pilz* fort. Sie unterstützt die Dominikanerin *Luz del Alba de Lacruz*, eine Lehrerin, die sich der dauerhaften Betreuung des Projektes vor Ort verschrieben hat. *De Lacruz* weiß als Einheimische um aktuelle Probleme, Chancen und Trends. Gleichzeitig besitzt sie als Lehrerin der Jugendlichen das Wissen und die Berechtigung, unregelmäßige Schulbesuche mit Sanktionen im sportlichen Bereich zu erwidern. Ihr obliegt zugleich die verantwortungsvolle Aufgabe der Spendenverwaltung. Weiterhin wird *CCL* vor Ort von *Carlos Garcia Vasquez*, einem weiteren Lehrer, in der Funktion des Fußballtrainers unterstützt.⁵¹ Schließlich verfügt der Verein über einige Sympathisanten, die bei verschiedenen Projektaufgaben, wie der Organisation von (Spenden)veranstaltungen, Übersetzungsaufgaben etc. helfen (vgl. hierzu auch Abb. 3).⁵²

2.5 Organisation

Aktuell bilden *José Niethammer* als Vorsitzender, *Manuel Stepp* als Kassenwart sowie *Sebastian Geissel* als Kassenprüfer den Vorstand des Vereins. Strategisch bedeutende Entscheidungen von weitreichender Bedeutung wie die Neuaufnahme aktiver Mitarbeiter (z.B. Trainer in Santo Domingo oder Mitarbeiter des Stabs in Deutschland) sind mehrheitlich von den aktuell sechs europäischen Teammitgliedern zu treffen, der dominikanischen Projektleitung kommt eine beratende Funktion zu. Weitere Entscheidungen mit langfristigem Wirkungshorizont (z.B. Vision- & Projektentwicklung, finanzielle Fragen) werden in einem Gremium, das mindestens vier der europäischen Teammitglieder umfasst vorbereitet und von den übrigen Mitgliedern bestätigt bzw. gegebenenfalls korrigiert.⁵³ Die interne Organisation könnte über einen ‚Kordinator‘ gesteuert werden, eine informelle Funktion, die quartalsweise von einem der europäischen Mit-

⁴⁹ Vgl. Café con Leche [2012g].

⁵⁰ Vgl. Café con Leche [2012g].

⁵¹ Vgl. Café con Leche [2012g].

⁵² Vgl. Café con Leche [2012l].

⁵³ Vgl. Café con Leche [2012l].

glieder übernommen würde (vgl. Abb. 3). Dem Koordinator obläge es, die Auf- und Übersicht über die Arbeit aller Teammitglieder zu führen, er wäre diesen aber nicht weisungsbefugt. Die übrigen Teammitglieder arbeiten dem Koordinator über ihre eigenen Referate zu. Da die eigentlichen Aufgaben des Koordinators zu dieser Zeit nicht ruhen, wäre der entsprechende Mitarbeiter in dieser Zeit einer Doppelbelastung ausgesetzt.⁵⁴

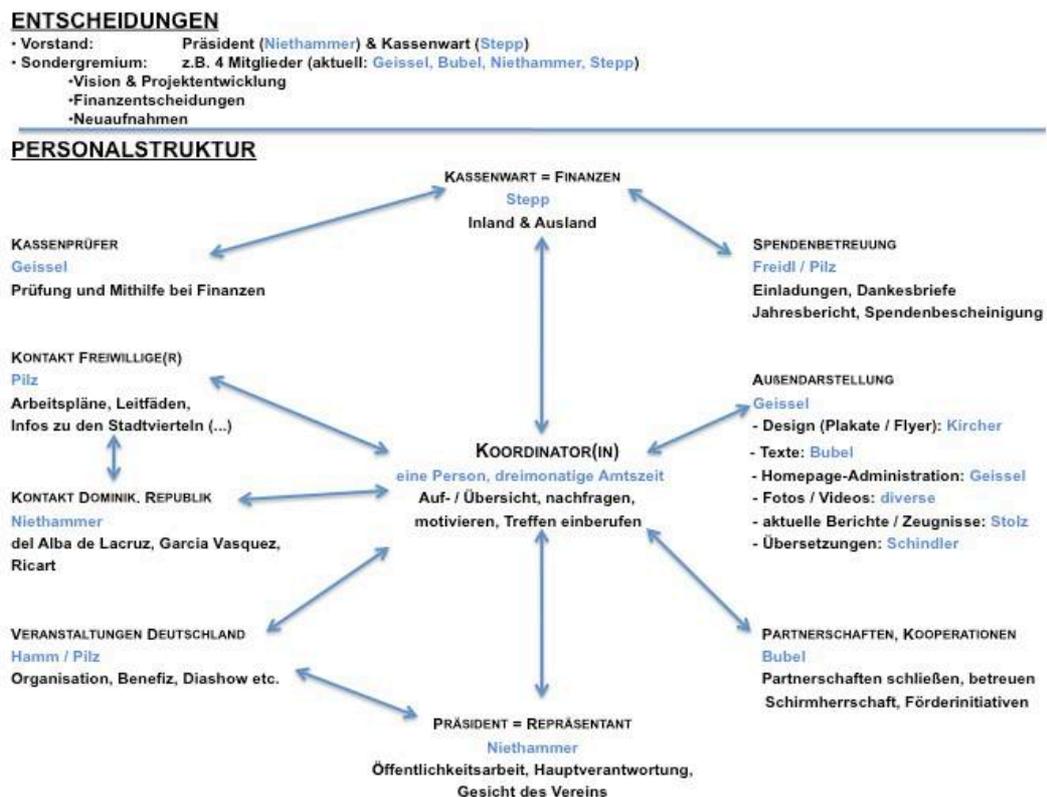


Abb. 3: Vorschlag zur Gestaltung der Organisationsstruktur von Café con Leche (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Café con Leche [2012]).

2.6 Kommunikation

Die zentrale Kommunikation zwischen den deutschen Vereinsmitgliedern erfolgt über eine einmal wöchentlich terminierte Skype-Konferenz. Aufgrund der wachsenden Anzahl an Teilnehmern (sofern „nur“ das Kernteam teilnimmt, bereits sechs), ist eine Begrenzung der Gespräche anhand klarer Strukturen sinnvoll, ebenso wie die vorherige Absprache der Themen, da nicht in jeder Konferenz die Teilnahme aller aktiven Mitglieder notwendig ist.⁵⁵ Der Verein steuert dies wie folgt: im wöchentlichen Wechsel übernimmt ein Mitglied die Rolle eines Moderators, der die Konferenz eröffnet, auf Struktur und Einhaltung der Zeit und die effiziente Bearbeitung der einzelnen Tagesordnungspunkte achtet. Dokumentiert wird die Konferenz über ein Protokoll, das ab-

⁵⁴ Vgl. Café con Leche [2012].

⁵⁵ Vgl. Café con Leche [2012e].

wechselnd von den Mitarbeitern geführt wird. Dieses Protokoll besteht aus einem fortlaufend geführten Dokument, das allen Teilnehmenden über eine Internetplattform zur Verfügung steht.⁵⁶ Somit kann jedes Mitglied zu jeder Zeit weitere Tagesordnungspunkte hinzufügen bzw. Fragen zu Projekt(fortschritten) anderer Konferenzteilnehmer formulieren. Weitere Abstimmungen zwischen einzelnen Teammitglieder unterliegen nicht diesem formalen Rahmen.⁵⁷

Die Kommunikation zwischen Deutschland und der Dominikanischen Republik übernimmt *Niethammer* in regelmäßigen Telefonaten.⁵⁸ Diese Gespräche gehorchen keinem festen Rhythmus. Der lateinamerikanische Familienhintergrund *Niethammers* ist in diesem Kontext für den Verein von hohem Nutzen, da ihm die Verhaltensmuster vertrauter sind und die Kommunikation mit den Dominikanern intuitiv treffender gelingt als den deutschen Vereinsmitgliedern. Der deutsche Freiwillige vor Ort ist verpflichtet an einem Tag je Woche über einen Zeitraum von drei Stunden über Skype für die anderen Mitglieder erreichbar zu sein.⁵⁹

Die Kommunikation nach außen geschieht in der Hauptsache über die Homepage des Vereins. Hier werden regelmäßig Bilder, Presseartikel und Videos über aktuelle Veranstaltungen in Deutschland oder den Alltag in Santo Domingo zur Verfügung gestellt. Ebenso sind dort Berichte der Kinder aus *Los Alcarrizos* zu den konkreten Aktivitäten des Vereins (aktuell bspw. Umweltwoche mit Sensibilisierung für Mülltrennung⁶⁰) einsehbar, wie auch die Monatsberichte des Freiwilligen vor Ort.⁶¹ Eine weitere Möglichkeit Informationen über aktuelle Geschehnisse rund um Café con Leche zu erhalten bietet sich allen Mitgliedern der facebook-Gruppe des Vereins.⁶² Weiterhin versucht der Verein seinen Bekanntheitsgrad über regelmäßige Medienpräsenz (Zeitungs- und Fernsehberichte) bei den Veranstaltungen in Deutschland zu erhöhen; Flyer des Vereins liegen z.B. in Arztpraxen aus und inzwischen ist auch Kleidung mit CCL-Logo oder Bildern der Kinder erhältlich.⁶³

2.7 Finanzen und Prozesse

Der Verein bezieht in Deutschland sowohl sachliche als auch finanzielle Zuwendungen.⁶⁴ Sachspenden bestehen überwiegend in Trainingsausrüstung und -material, also Schuhen, Trikots oder Sportkleidung. Diese Spenden sind dem Verein willkommen,

⁵⁶ Vgl. Café con Leche [2012m].

⁵⁷ Vgl. Café con Leche [2012e].

⁵⁸ Vgl. Café con Leche [2012l].

⁵⁹ Vgl. Café con Leche [2012e].

⁶⁰ Vgl. Café con Leche [2012q].

⁶¹ Vgl. Café con Leche [2012n].

⁶² Vgl. Café con Leche [2012e].

⁶³ Vgl. Café con Leche [2012e].

⁶⁴ Vgl. Café con Leche [2012e].

allerdings nicht immer direkt einsetzbar, da die Portogebühren für Pakete in die Dominikanische Republik sehr hoch sind (10kg kosten 59€⁶⁵) und somit die Versendung auf dem Postweg den Wert der Sachspenden wieder verringern würde. Die Vereinsmitglieder nutzen stattdessen die Freigepäckgrenzen bei ihren Reisen in die Dominikanische Republik, um auch diese Spenden ihrem Ziel zuzuführen.⁶⁶ In der näheren Vergangenheit wurde dieser Problematik Abhilfe geschaffen, indem Sachspender des Öfteren ihre Pakete direkt nach Santo Domingo sendeten.⁶⁷ Finanzspenden hingegen erlauben dem Verein eine größtmögliche Verwendungsfreiheit. Sie werden von der Koordinatorin vor Ort, Frau *de Lacruz* verwaltet und nach Bedarf verwendet.

Aktuell gliedern sich die Ausgaben von *CCL* wie folgt auf: die Personalkosten nehmen mit ca. 40% den größten Einzelposten ein. Personalkosten fallen für den Trainer und etwaige Co-Trainer an. *Café con Leche* ermutigt regelmäßig ältere Spieler sich in der Funktion des Co-Trainers auszuprobieren. Hierfür erhalten die Jugendlichen eine Aufwandsentschädigung und die Möglichkeit an Trainerseminaren einer Sporthochschule teilzunehmen. Ein weiteres Drittel der Gelder fließt in Ausflüge mit den Kindern, 20% müssen für die vor Ort angeschaffte Ausrüstung (Trikots, Bälle etc.) aufgewendet werden. Die übrigen Ausgaben fallen für Verpflegung, Wasser und sonstige Posten an.⁶⁸

Der Verein hat in der Zeit seines Bestehens weit mehr Einnahmen verzeichnen können, als diesen Ausgaben gegenüberstehen. Somit ist mit einer zeitnahen Realisierung eines finanzintensiven und ursprünglich langfristig angelegten Projektzieles zu rechnen: *Café con Leche* plant, einen eigenen Fußballplatz zu errichten. An diesen soll ein Anbau angegliedert werden, der als Umkleidemöglichkeit und Schulungsraum fungiert.⁶⁹

2.8 Vereinsname und -logo

Diese Symbolik hat insbesondere für die Spieler von *CCL* eine übergeordnete Bedeutung: als Bewohner der Armenviertel *La Lechería* und *Caballona* sind sie in der überwiegenden Mehrheit Nachkommen schwarz-afrikanischer Sklaven; ihre Familien wurden vor Generationen von vermögenden dominikanischen Großgrundbesitzern in Haiti als Zuckerplantagenarbeiter gekauft. In der Folgezeit blieb diese Zweiklassengesellschaft bestehen, aus Haiti stammenden Bewohnern der Dominikanischen Republik werden bis heute nicht alle Bürgerrechte eingeräumt.⁷⁰ Somit beinhaltet das Logo des Vereins auch eine soziale Bedeutungskomponente: das Projekt möchte helfen, Diffe-

⁶⁵ Vgl. DHL [2012].

⁶⁶ Vgl. *Café con Leche* [2012e].

⁶⁷ Vgl. *Café con Leche* [2012e].

⁶⁸ Vgl. *Café con Leche* [2012e].

⁶⁹ Vgl. *Café con Leche* [2012e].

⁷⁰ Vgl. Amnesty International [2012]; vgl. *Café con Leche* [2012p].

renzen und Benachteiligungen zu Ungunsten der afrikanisch-stämmigen Bevölkerung abzubauen, und den jungen Menschen vergleichbare Voraussetzungen bieten, wie sie für die spanisch-stämmigen Dominikaner selbstverständlich sind.⁷¹

Weiterhin besitzt auch der Fußball für die jungen Menschen eine hohe Bedeutungskomponente. Fußball ist in der Dominikanischen Republik eher unbekannt (Weltranglistenplatz 136⁷²), es dominieren Baseball und Basketball. Dagegen besitzt er im Nachbarland Haiti (Weltranglistenplatz 67⁷³), woher die meisten der Spieler von CCL stammen, eine höhere Bedeutung. Indem den jungen Menschen aufgezeigt wird, dass dieser Sportart vor allem in Europa und Südamerika ein hoher Stellenwert eingeräumt wird, bietet sich den Kindern ein weiterer Zugang, Stolz auf ihre Identität zu entwickeln.⁷⁴

Die Dynamik die sich aus der multiethnischen Zusammensetzung der Dominikanischen Republik ergibt, ist in Ansätzen bereits in diesem Kapitel skizziert worden. Die folgenden Abschnitte zielen darauf ab, den Informationsgehalt des Lesers zu diesem Themenbereich weiter zu steigern.

⁷¹ Vgl. Café con Leche [2012p].

⁷² Vgl. Fifa [2012].

⁷³ Vgl. Fifa [2012].

⁷⁴ Vgl. Café con Leche [2012e].

3 Kultur

Das Kapitel Kultur bildet das zweite Grundlagenkapitel dieser Arbeit. Der Autor möchte ein Verständnis für das System von Kultur vermitteln, auf dessen Basis eine Vorstellung der gebräuchlichen wissenschaftlich-theoretischen Kulturdimensionsmodelle fußt. Diese werden auf Kulturunterschiede zwischen Deutschland und der Karibik analysiert, eben den Aktionsfeldern von CCL. Daran schließt sich ein kurzes Kapitel über Entwicklungszusammenarbeit an. In diesem werden besonders die kulturell-humanitären Aspekte des weitläufigen Feldes der Entwicklungszusammenarbeit erklärt, an denen sich die Arbeit von CCL orientiert. Gleichzeitig gibt das Kapitel ebenso eine Einführung in die Arbeit von NPO, den wesentlichen Trägern der Entwicklungszusammenarbeit; ein Punkt der dann verstärkt im folgenden Hauptkapitel *Nonprofit Organisation und Strategie* vertieft wird. Um die Schwierigkeiten und Herausforderungen der Arbeit von CCL ganzheitlich verstehen zu können, werden nun im folgenden Punkt 3.1 zunächst Hintergrundinformationen zur kulturellen, sozialen und politischen Situation in der Dominikanischen Republik gegeben.

3.1 Hintergrund Dominikanische Republik

Die Dominikanische Republik teilt sich die Insel Hispaniola mit dem Nachbarland Haiti. Beide Länder weisen abseits der Touristengebiete die Standards von Entwicklungsländern auf.⁷⁵ Die hohe Armut der Dominikaner bedingt zunehmend manifestes Elend, aktuell liegt das Land auf Rang 23 des Welthungerindex, über 10% der Bevölkerung sind nicht ausreichend ernährt.⁷⁶ Diese deprimierende Lage ist unter anderem der schwachen Volkswirtschaft des Landes geschuldet: unbestätigten Angaben zufolge sind über 30% der Dominikaner arbeitslos. Aufgrund dieser Tatsachen kann es nicht verwundern, dass die Bevölkerung der Dominikanischen Republik auch unter weiteren Geißeln leidet: der Konsum von Cannabis, Kokain, wie auch das Schnüffeln von Industrie-Klebstoff sind weit verbreitet.⁷⁷ Auf die hohe Kriminalitätsrate im Land weist sogar das Auswärtige Amt hin.⁷⁸ Dieser Gewalt sind aber nicht nur Ausländer ausgesetzt: die häufigste Todesursache junger Dominikanerinnen liegt in tätlichen Übergriffen durch den eigenen Ehemann.

Um dieser Aussichtslosigkeit zu entrinnen, sehen viele junge Menschen keinen anderen Ausweg als sich zu prostituieren. Diese Tendenz ist schon seit einigen Jahren festzustellen⁷⁹ und wird durch fehlendes Problembewusstsein einiger westlicher Touristen

⁷⁵ Vgl. Café con Leche [2012v].

⁷⁶ Vgl. Welthungerhilfe [2012].

⁷⁷ Vgl. Café con Leche [2012v].

⁷⁸ Vgl. Auswärtiges Amt [2012].

⁷⁹ Vgl. Benson/Matthews [1995], S. 396; vgl. Martin [2010], S. 165.

noch verschärft, da sie die Notlage der Dominikaner ausnutzen.⁸⁰ Der (gezwungenermaßen) freizügige Umgang mit Sexualität ist mitverantwortlich für eine HIV-Infektionsrate von ca. 5%.⁸¹ Die bisher aufgezählten Daten sind Durchschnittswerte des gesamten Landes. CCL operiert in den Armenvierteln der Hauptstadt Santo Domingo, für die keine eigenen Daten vorliegen, aber es liegt auf der Hand, dass in diesen Brennpunkten die geschilderten Probleme noch verstärkt vorherrschen. In den angesprochenen Bateys lebt eine vorwiegend haitianische Bevölkerung, die wegen ihres afrikanischen Ursprungs von der dominikanischen Bevölkerung diskriminiert wird, die paradoxerweise jedoch ebenso zu großen Teilen afrikanischen Ursprungs ist. Durch die Ghettobildung wird die Vermischung zwischen den Kulturen weiter zurückgehalten, wodurch die Chance, vorhandene Ressentiments einzudämmen, schwindet.⁸² Da die entsprechenden Viertel infrastrukturell schlecht angeschlossen und von der Strom- und Wasserversorgung abgeschnitten sind, ist hier auch die Gesundheitssituation besorgniserregend.⁸³ Zudem werden der haitianischen Bevölkerung von den Behörden des Dominikanischen Staates zumeist keine Ausweispapiere ausgestellt,⁸⁴ wodurch ihnen einerseits das Recht auf die spärlichen Sozialleistungen des Dominikanischen Staates verwehrt bleibt und andererseits die Aussichten genommen werden, einen Arbeitsplatz zu finden, da man sich hierfür ausweisen muss.⁸⁵

Aktuell besteht wenig Aussicht auf bessere Lebensbedingungen für Haitianer in der Dominikanischen Republik. Das Erdbeben in Haiti im Jahr 2010 veranlasste viele Haitianer aus ihrer zerstörten Heimat in das Nachbarland zu fliehen.⁸⁶ Ein Großteil der Flüchtlinge hält sich bis heute in der Dominikanischen Republik auf und wird von der einheimischen Bevölkerung als Bedrohung auf dem insgesamt schwachen Arbeitsmarkt angesehen, was zu dem wachsenden Unfrieden zwischen beiden Bevölkerungsgruppen beiträgt.⁸⁷ Eine Stütze vieler Menschen in diesem schwierigen Umfeld ist der Glaube. 95% der dominikanischen Bevölkerung gehört der römisch-katholischen Kirche an und ist tief gläubig.⁸⁸ Diese Religiosität der Bevölkerung ist die Schnittstelle zu der Arbeit der Nonnen (vgl. Kap. 2.1) und leistet bis zum heutigen Tag einen Beitrag zu ihrer hohen Achtung in den Bateys.⁸⁹

⁸⁰ Vgl. Opperman [1999], S. 257; vgl. Herold/Garcia/DeMoya [2001], S. 978ff.

⁸¹ Vgl. WHO [2008].

⁸² Vgl. Trouillot [2004], S. 1485.

⁸³ Vgl. Café con Leche [2012v]; vgl. Cholera-Ausbruch im Jahr 2010.

⁸⁴ Vgl. Amnesty International [2012c].

⁸⁵ Vgl. Café con Leche [2012v].

⁸⁶ Vgl. Café con Leche [2012v].

⁸⁷ Vgl. Amnesty International: In der Rubrik Länderbericht Dominikanische Republik findet sich regelmäßig Berichte über Schikanen und Misshandlungen von Haitianern durch Dominikaner.

⁸⁸ Vgl. Central Intelligence Agency [2012].

⁸⁹ Vgl. Café con Leche [2012e].

3.2 Kulturverständnis und Kulturschichten

Ein zentrales Feld innerhalb des theoretischen Grundgerüsts dieser Arbeit stellen die kulturellen Rahmenbedingungen dar, innerhalb derer sich die Akteure von CCL bewegen. In diesem Zusammenhang erscheint aufgrund der Komplexität des Kulturbegriffes folgende Einschränkung OGBURNS, dass „jede Definition zu dürftig und unangemessen erscheint, um ihren reichlichen Bedeutungsinhalt voll zu erfassen“⁹⁰ angemessen, da die Vielzahl differenzierender Begrifflichkeiten in anthropologischer, psychologischer und soziologischer Literatur⁹¹ eine finale Interpretation erschweren. Innerhalb dieses Kapitels wird dementsprechend ein Überblick über für *Café con Leche* relevante Kulturaspekte gegeben, nicht aber der Versuch unternommen, Kultur an sich umfassend abzubilden.

Hofstede (2006)		Trompenaars (1993)	Schwarzburg (2001)
Symbole	Praktiken	<i>Außenschicht</i> – Sprache, Nahrung, Mode etc.	<i>objektiv & explizit</i> – Verhaltensweisen, Artefakte, Sitten, Phänomene <i>sichtbar</i>
Helden			
Rituale		<i>Normen</i> – „richtig“ vs. „falsch“	
Werte Norm = ∅		<i>Informal</i> – z.B. soziale Kontrolle	<i>unsichtbar</i> <i>subjektiv & implizit</i> – Ideensystem
		<i>Werte</i> – „gut“ vs. „böse“	
		<i>Grunderfahrung</i> – unbewusste Problemlösung	

Abb. 4: Kulturelle Schichtmodelle (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Klausling [2008], S. 4, mit Inhalten aus Hofstede [2006], S. 8; Schwarzburg [2001], S. 7 f.; Trompenaars [1993], S. 39 ff.).

Kultur ist nach INGLEHART „ein System von Haltungen, Werten und Kenntnissen, die innerhalb einer Gesellschaft weitergehen, geteilt und von einer Generation zur nächsten weitergegeben werden.“⁹² Somit kann „Kultur“ als ein komplexes System angesehen werden, das verschiedene Schichten integriert, welche sich hinsichtlich Sichtbarkeit und Bedeutung unterscheiden (vgl. Abb. 4).⁹³ Das Schaubild trennt über die zentrale Trennlinie (sichtbar vs. unsichtbar) Schichten, die offen zutage treten bzw. subtiler in der Ausprägung sind.⁹⁴ Die drei aufgeführten Schichtmodelle weisen als fundamentale Gemeinsamkeit den Einfluss von Werten auf, Unterschiede zwischen HOFSTEDÉ, TROMPENAAARS und SCHWARZBURG sind bzgl. der Schichtzahl und -benennung auszumachen.⁹⁵ HOFSTEDÉ beispielsweise ordnet Werte, aus denen sich die gesellschaftli-

⁹⁰ Ogburn [1969], S. 33.

⁹¹ Vgl. Schwarzburg [2001], S. 7.

⁹² Inglehart [1995], S. 29.

⁹³ Vgl. Klausling [2008], S. 4.

⁹⁴ Vgl. Klausling [2008], S. 4.

⁹⁵ Weiterhin existieren auch nicht wertorientierte Kulturkonzepte. Hierzu sei stellvertretend auf Moebius/Quadflieg [2006] verwiesen.

chen Normen ableiten, im „unsichtbaren“ Bereich an, als tiefste, beständigste und praktisch unveränderliche Manifestation – eben den Kern einer Kultur. Rituale, Helden und Symbole können als sichtbare Aspekte unter dem Sammelbegriff Praktiken vereinigt werden. Sie sind in nur noch abnehmenden Maße zeitbeständig und Ausdruck einer bestimmten Kultur. Während die Rituale (z.B. soziale und religiöse Zeremonien) noch relativ zeitbeständig sind, wechseln die Helden (Personen, Verhaltensvorbilder) häufig zwischen den Generationen. Und auch die Symbole (Worte, Gesten oder Bilder mit besonderer Bedeutung) als äußerste Schicht unterliegen einem ständigen Wandel.⁹⁶

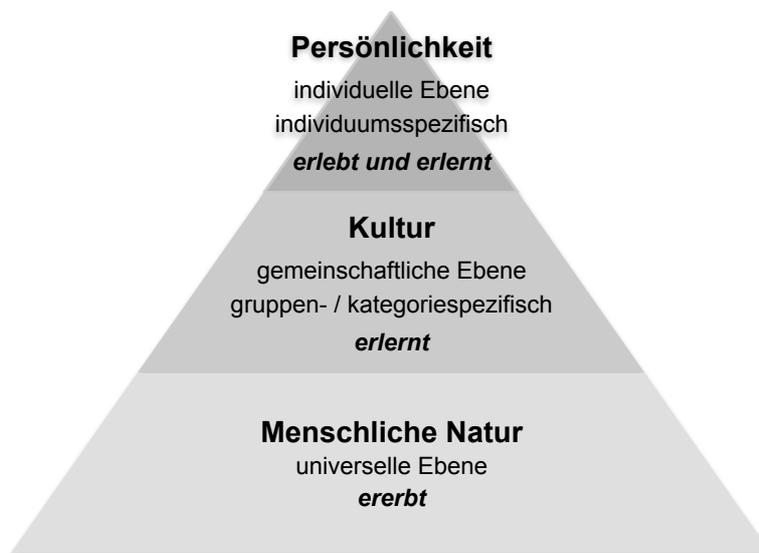


Abb. 5: Einflussfaktoren auf die Individualwerte (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hofstede [2006], S. 4).

Allerdings besitzen Individuen einer Kultur nicht identische Werte und Praktiken; es existiert eine gewisse Bandbreite.⁹⁷ Abb. 5 veranschaulicht, dass Individuen in der Hauptsache durch drei Einflussfaktoren geprägt werden. Die menschliche Natur umfasst angeborene universelle Fähigkeiten, wie bspw. Empfindungen oder Beobachtungsgabe, diese Fähigkeiten werden in der Kultur über erlernten gesellschaftlichen Normen ausgedrückt.⁹⁸ Der Einfluss von Genen und sozialen Gruppen determiniert schließlich über die Persönlichkeit die Einzigartigkeit des Individuums⁹⁹, von TROMPENAARS wie folgt zusammengefasst: „In jedem kulturellen System entfaltet sich individuelle Persönlichkeit.“¹⁰⁰ Da diese Untersuchung von interindividuellen Unterschieden keine repräsentativen Ergebnisse und abstrahierbare Erkenntnisse liefern würde, zielen Kulturanthropologen auf die Ermittlung des gesellschaftlichen Durchschnitts – eine

⁹⁶ Vgl. Hofstede [2006], S. 7f.

⁹⁷ Vgl. Trompenaars [1993], S. 43; Klausning [2008], S. 5.

⁹⁸ Vgl. Hofstede [2006], S. 5.

⁹⁹ Vgl. Klausning [2008], S. 5.

¹⁰⁰ Trompenaars [1993], S. 44.

Norm – ab. Hierzu werden Beobachtungen verallgemeinert und Stereotypen für extreme Wertausprägungen bemüht.¹⁰¹ Individuelle Ausprägungen liegen normalverteilt um diese Norm gestreut.¹⁰² Die zwischen verschiedenen Ländern differierenden Normen werden über die Abbildung in Kulturdimensionen vergleichbar.

3.3 Kulturdimensionsmodelle

Forschungsinhalt der großen Kulturstudien¹⁰³ sind Kulturdimensionen, deren Ausprägungen nicht im deckungsgleichen Bereich zweier unterschiedlicher Kulturen angesiedelt sind. Auf den folgenden Seiten werden die zentralen Unterschiede zwischen kontinental-europäischer (deutscher) und karibischer (dominikanischer) Kultur herausgearbeitet, um für den empirischen Teil eine Argumentationsbasis zu legen, z.B. für die Begründung etwaiger Probleme in der Kommunikation zwischen Mitgliedern beider Kulturen. Hierzu werden Auszüge der großen Kulturstudien von HOFSTEDE und TROMPENAARS vorgestellt.

3.3.1 Kulturdimensionen nach HOFSTEDE

GEERT HOFSTEDE identifizierte im Rahmen der IBM-Studie ursprünglich vier Kulturdimensionen, nachträglich wurde eine fünfte Dimension hinzugefügt.¹⁰⁴

- Unter *Machtdistanz (Power Distance – PDI)* versteht HOFSTEDE ein Maß, das misst, wie eine Gesellschaft mit einer ungleichen Verteilung der Machtverhältnisse umgeht. Deutschland weist hier eine geringe Ausprägung auf, die karibischen Staaten liegen im unteren mittleren Bereich. Folglich sind die Kulturunterschiede bzgl. dieser Dimension geringfügig, insbesondere für Deutschland gilt, dass flache Hierarchien und kooperative Führungsstile bevorzugt werden und insgesamt die Ungleichheit unter den Menschen so gering wie möglich sein sollte.¹⁰⁵
- Die zweite Dimension *Individualismus (Individualism – IDV)* ist der Gegenpart zu *Kollektivismus*. Hier kann eine klare Unterscheidung getroffen werden; Deutschland mit einem hohem Punktwert gehört zur Gruppe der individualistischen Staaten, während die Dominikanische Republik als karibisches Land eher kollektivistisch geprägt ist. In kollektivistischen Kulturen bildet die „Wir“-Gruppe (Familie, Organisation etc.) die Hauptquelle der Identität des Menschen, sie schützt den Menschen über die gesamte Lebensdauer, verlangt im Gegenzug aber auch bedingungslose Loyalität. Im beruflichen Kontext äußert sich Kollektivismus bspw. durch die Vermengung von Beruf und Privatem (enge Kontakte mit Arbeitskollegen auch in der

¹⁰¹ Vgl. Hansen [2008], S. 5.

¹⁰² Vgl. Trompenaars [1993], S. 43f.

¹⁰³ Vgl. hierzu Trompenaars, Hofstede, Hall, Inglehart.

¹⁰⁴ Vgl. Hofstede [2001], S. 41.

¹⁰⁵ Vgl. Hofstede [2006], S. 51f.

Freizeit) sowie der Bevorzugung von Gruppenarbeiten gegenüber Einzelarbeiten.¹⁰⁶

- Bezogen auf *Maskulinität (Masculinity – MAS)* sind beide Regionen stark ausgeprägt und liegen im oberen Drittel. Maskuline Kulturen weisen emotional klar gegeneinander abgegrenzte Geschlechterrollen auf; insgesamt gibt es eine starke Ausrichtung auf Konkurrenzdenken, Herausforderung, Einkommen und Anerkennung.¹⁰⁷ In dieser Dimension fällt auf, dass die Wertausprägungen zwischen den beiden Ländern, aus denen der Index für die karibischen Staaten erstellt wird, stark differieren. Während Jamaika der maskulinen Tendenz aller englischsprachigen Länder entspricht, folgt Trinidad dem lateinamerikanischen Trend einer stärker femininen Ausrichtung.¹⁰⁸ Insofern ist der für die Dominikanische Republik angesetzte Wert, der über den Mittelwert aus den Werten Trinidads und Jamaikas gebildet wird, in diesem Fall vorsichtig zu bewerten.

	Deutschland		Karibische Länder*	
	<i>Punktwert</i>	<i>Position</i>	<i>Punktwert</i>	<i>Position</i>
PDI	35	64	46	55
IDV	67	18	27	51
MAS	66	12	63	17
UVI	65	43	34	62
LTO	31	26	n.e.	n.e.

Tab. 1: Kulturdimensionen von Deutschland und den karibischen Ländern (Quelle: eigene Darstellung mit Daten aus Hofstede [2006], S. 56, 105, 166, 234, 294).

* „karibische Länder“ setzt sich aus den Werten von Trinidad und Jamaika zusammen, den einzigen karibischen Staaten, die in der IBM-Studie geführt werden. Bzgl. der Dimension Langzeitorientierung gibt Hofstede für karibische Staaten keine Werte an.

- Auch in der Unsicherheitsvermeidung (Uncertainty Avoidance – UVI) sind wieder klare Unterschiede zwischen Deutschland (ungefähr im weltweiten Mittel) und der Zielregion (sehr niedrige Ausprägungen) festzustellen. HOFSTEDE definiert diese Dimension wie folgt: „Grad, bis zu dem die Mitglieder einer Kultur sich durch uneindeutige und unbekannte Situationen bedroht fühlen. Dieses Gefühl drückt sich u.a. in nervösem Stress und einem Bedürfnis nach Vorhersehbarkeit aus: ein Bedürfnis nach geschriebenen und ungeschriebenen Regeln.“¹⁰⁹ Für Länder wie die Dominikanische Republik, die geringe Werte in dieser Dimension aufweisen, gilt, dass Unsicherheit als normale Lebenssituation hingenommen wird. Es werden nicht mehr Regeln aufgestellt als unbedingt notwendig. Es wird dann gearbeitet, wenn es erforderlich ist, allerdings wird generell Wohlempfinden bei Müßiggang empfunden.

¹⁰⁶ Vgl. Hofstede [2006], S. 100.

¹⁰⁷ Vgl. Hofstede [2006], S. 159 ff.

¹⁰⁸ Vgl. Hofstede [2006], S. 166.

¹⁰⁹ Hofstede [2006], S. 233.

Zudem sind Präzision und Pünktlichkeit keine selbstverständlichen Werte, sondern müssen erlernt werden.¹¹⁰

- Nachträglich wurde die *Langzeitorientierung (Long-Term Orientation – LTO)* noch von HOFSTEDE aufgenommen. Da er in dieser Dimension für die karibischen Länder keine Angaben macht, wird die LTO hier nicht weiter behandelt.

3.3.2 Kulturdimensionen nach TROMPENAARS

Das von TROMPENAARS gemeinsam mit HAMPDEN-TURNER entwickelte Modell enthält sieben Dimensionen von Kultur, die sich in drei Kategorien menschlicher Probleme aufgliedern.¹¹¹ In Tab. 2 ist ersichtlich, dass einige der Wertorientierungen TROMPENAARS HOFSTEDE sehr nahe kommen, wohingegen die restlichen anders definiert sind. Eine ausführliche Beschreibung der sieben Dimensionen ist im Anhang 2 nachzulesen. Dort wird auch aufgeführt, welche Ausprägung der jeweiligen Dimension stärker auf Deutschland respektive die Dominikanische Republik zutrifft. Aufgrund der engen Verwandtschaft des Modells von TROMPENAARS mit dem ausführlich vorgestellten Ansatz nach HOFSTEDE wird es hier nicht weiter besprochen, um den physischen Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen (dies gilt analog für den Ansatz von HALL und die GLOBE-Studie).

Dimensionen	Kategorien
1. Universalismus vs. Partikularismus	Beziehung zu den Mitmenschen
2. Individualismus vs. Kollektivismus	
3. Neutralität vs. Emotionalität	
4. Spezifität vs. Diffusität	
5. Leistung vs. Status	
6. Einstellung zur Zeit	Einstellung zur Zeit
7. Einstellung zur Umwelt	Einstellung zum Raum

Tab. 2: Kulturdimensionen Trompenaars (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Institut für Kommunikationsforschung [2012b]).

3.4 Entwicklungszusammenarbeit

Das nächste kulturelle Feld betrifft den humanitären Ansatz, dass Menschen anderen Menschen helfen. Sobald diese Zuwendung in institutionalisierter Form als Unterstützung für Menschen in ärmeren Ländern geschieht, wird von Entwicklungshilfe gesprochen. Als Entwicklungszusammenarbeit oder -hilfe, eine eindeutige Abgrenzung wird in diesem Fall in der Literatur nicht vorgenommen¹¹², bezeichnet LACHMANN zum einen „direkte finanzielle Ressourcentransfers, die im Rahmen der Vergabe öffentlicher Mittel

¹¹⁰ Vgl. Institut für Kommunikationsforschung [2012a].

¹¹¹ Vgl. Institut für Kommunikationsforschung [2012b].

¹¹² Vgl. Lachmann [2010], S. 2.

durch staatliche und internationale Institutionen den EL [Entwicklungsländern] zukommen, andererseits Hilfsleistungen nicht-staatlicher Organisationen sowie private Direktinvestitionen“¹¹³. Sie zielt darauf ab, über einen Ressourcentransfer von Industrienationen an Entwicklungsländer deren sozio-ökonomische Entwicklung zu fördern und zur Verbesserung der Lebensbedingungen beizutragen.¹¹⁴

Bis zum heutigen Tag herrscht unter den Experten Uneinigkeit darüber, inwiefern Entwicklungshilfe die Lebensbedingungen für Menschen der dritten Welt verbessert oder dies eben nicht tut (vgl. Stichworte wie Geldverschwendung¹¹⁵, Förderung von Korruption¹¹⁶, Verantwortungsentzug für Eliten¹¹⁷) und vielmehr ein Instrument des Westens darstellt, um eigene Interessen zu vertreten, insbesondere den Zugang zu Ressourcen zu sichern.¹¹⁸ Zudem ist nicht endgültig geklärt, wie stark sich hohe Entwicklungshilfezahlungen auf Selbsthilfebereitschaft und Eigenverantwortung auswirken. GIBSON ET AL. verwenden in diesem Zusammenhang den Begriff des Samariter-Dilemmas, das besagt, dass die gewährte Unterstützung kontraintuitiv wirkt, weil sie die Hilfsbedürftigkeit vergrößert.¹¹⁹

Tendenziell erhalten ärmere Staaten höhere Entwicklungshilfe, es bleibt aber unklar, ob sie aufgrund der Hilfszahlungen arm bleiben oder viel Hilfe erhalten, eben weil sie arm sind.¹²⁰ Der empirische Beleg einer generellen Schädlichkeit der EL ist nicht gegeben, allerdings können klassische Aktionen (bi- und multilaterale Hilfen) und klassische Träger der Entwicklungshilfe¹²¹ auch nicht belegen einen signifikanten Beitrag zur Verbesserung der Lebensbedingungen und Verringerung der Armut geleistet zu haben.¹²²

Daher setzen aktuelle Entwicklungen verstärkt auf neue Modelle: der Friedensnobelpreisträger MUHAMMED YUNUS etablierte die Hilfe zur Selbsthilfe über die Vergabe von Mikrokrediten an Frauen¹²³, der Forscher IQBAL QUADIR experimentiert in Bangladesh mit der Ausgabe von Mikrokrediten, die zur Finanzierung von Mobiltelefonen genutzt werden, welche dann über den Verkauf einzelner Telefonate refinanziert werden.¹²⁴

¹¹³ Lachmann [2010], S. 2.

¹¹⁴ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon [2012a].

¹¹⁵ Vgl. Easterly [2002], S. 1, Keweloh [1997], S. 2.

¹¹⁶ Vgl. hierzu auch Hancock [1992].

¹¹⁷ Vgl. hierzu auch Bauer [1981]; Rangel [1985]; Kabou [1993].

¹¹⁸ Vgl. hierzu auch Moyo [2009].

¹¹⁹ Vgl. hierzu auch Gibson et al. [2005].

¹²⁰ Vgl. Lachmann [2010], S. 245.

¹²¹ Klassische Träger für Entwicklungshilfe sind bspw. Weltbank, Internationaler Währungsfonds (IWF), Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (UNDP), Weltgesundheitsbehörde (WHO), Vereinte Nationen (UN), Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) u.v.m.

¹²² Vgl. Lachmann [2010], S. 245.

¹²³ Vgl. hierzu auch Yunus [2010].

¹²⁴ Vgl. Corbett [2008].

Ansätze, die Eigenverantwortlichkeit fördern und (direkte) Hilfe zur Selbsthilfe bieten, werden in der Literatur vergleichsweise positiv aufgenommen¹²⁵.

Einen ähnlichen Ansatz verfolgt auch *CCL*. Die Vereinsgründer aus Europa sehen sich zuständig für die Akquise von Spenden, die Mittelverwendung wird von der Projektverantwortlichen *de Lacruz* in Absprache mit dem europäischen Team weitestgehend frei entschieden. Allerdings obliegt den Europäern eine Kontrolle der Aktionen vor Ort, ihre Funktion bezogen auf das operative Geschäft ist der eines Aufsichtsrates nachempfunden (vgl. Kapitel 2.1 und 2.3).¹²⁶

Inzwischen gehen auch die großen Träger der Entwicklungszusammenarbeit, in diesem Beispiel die *Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD)*, davon aus, dass Entwicklungszusammenarbeit in Zukunft stärker über kleinere Initiativen sowie privat getragene Nonprofit Organisationen (NPO) ergänzt werden sollte, um langfristige Erfolge zu erzielen und den großen Trägern die eigenen Schwächen regelmäßig aufzuzeigen.¹²⁷ Das Grundmotiv der kleinen Initiativen liegt häufig in einer moralischen Verpflichtung zur Hilfe (humanitärer Ansatz) und ist somit direkt abhängig vom Wohlwollen der Geber. Es gilt grundsätzlich: je anonymere die Beziehung zwischen Geber und Abnehmer ist, desto geringer ist auch die moralische Verpflichtung für den Gebenden¹²⁸. So kann es nicht verwundern, dass die kleineren Initiativen inzwischen einen beachtlichen Anteil an der weltweiten EL stellen. Zudem ist es wegen der moralischen Verpflichtung logisch, dass eine Vielzahl privater Initiativen nach Aufenthalt der Initiatoren in den entsprechenden Regionen gegründet werden (gilt analog für *CCL*, vgl. Kapitel 2.1).¹²⁹ Positiv zu unterstreichen ist, dass die Mehrheit dieser Vereine einen sehr viel höheren Anteil der erhaltenen Spenden als ‚Hilfe vor Ort‘ einsetzt, als das die großen Organisationen tun.¹³⁰ Für das Beispiel *CCL* gilt sogar, dass alle Aufwendungen, die in Europa anfallen, von den Vereinsmitgliedern privat bezahlt werden oder anders ausgedrückt, dass die gesamten Spenden auch tatsächlich dem Projekt zugute kommen.¹³¹

¹²⁵ Vgl. Sachs [2005], S. 264; vgl. hierzu auch Sullivan [2007].

¹²⁶ Vgl. Café con Leche [2012e].

¹²⁷ Vgl. Severino [2011], S. 121ff.

¹²⁸ Vgl. Lachmann [2010], S. 15.

¹²⁹ Vgl. Sachs [2005], S. 175.

¹³⁰ Vgl. UN-Millenniumkampagne in Deutschland [2009], S. 45f.

¹³¹ Vgl. Café con Leche [2012e].

4 Nonprofit Organisation und Strategie

Café con Leche als Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit ist eine nichtstaatliche Organisation, die nicht auf Profit ausgerichtet ist. Das nun folgende Kapitel befasst sich mit dem Begriff der Nonprofit Organisation im Allgemeinen und der spezifischen NPO-Form, die *CCL* darstellt.

4.1 Begriffsabgrenzung Nonprofit Organisation

In einem ersten Schritt ist eine Abgrenzung der NPO von staatlichen und privaten Institutionen vorzunehmen. Die Nonprofit Organisation wird, abhängig von den Herkunftsländern der Autoren unterschiedlich definiert.¹³² Die Begrifflichkeit stammt ursprünglich aus dem angelsächsischen Raum und wurde dort als Alternative zu gewinnorientierten Unternehmen eingeführt. Im kontinental-europäischen Raum wird der Begriff dagegen vornehmlich für nichtstaatliche Unternehmen gebraucht.¹³³ Der Brückenschlag ist über die begriffsimmanente Negativdefinition möglich; NPO bezeichnet Organisationen, die *nicht* auf Profit ausgerichtet sind.¹³⁴ Also sind sie volkswirtschaftlich dem dritten Sektor zugehörig, dem gesellschaftlichen Bereich, der *weder* Staat *noch* dem privaten, gewinnorientierten Unternehmensbereich angehört.¹³⁵

Unterschiede existieren auch in der Rechtsform: geläufige Formate unter denen sich NPO konstituieren sind Vereine, Stiftungen oder Genossenschaften. Zentrale Unterschiede zwischen den einzelnen Rechtsformen sind insbesondere bzgl. steuerrechtlicher Fragestellungen auszumachen.¹³⁶ Formaljuristisch ist *CCL* ein Verein,¹³⁷ die häufigste Rechtsform für NPO.¹³⁸ Das GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON definiert einen Verein wie folgt:

„Im Sinn des BGB ist ein Verein eine auf gewisse Dauer berechnete Personenvereinigung mit körperschaftlicher Verfassung, die als einheitliches Ganzes gedacht wird, daher einen Gesamtnamen führt und im Bestand vom Wechsel der Mitglieder unabhängig ist. Vereine werden von Mitgliedern getragen, von denen „alle Macht ausgeht“. Sie bestimmen in Versammlungen über Satzungen und Grundsatzfragen, wählen die nachgeordneten Organe und kontrollieren deren Aufgabenerfüllung.“¹³⁹

MÜLLER-JENTSCH nimmt unter organisationssoziologischen Gesichtspunkten eine Unterteilung der Vereine in die Klassen Selbstzweck- (Förderung der Freizeitaktivitäten

¹³² Vgl. Badelt [2002], S. 6.

¹³³ Vgl. Badelt [2002], S. 6.

¹³⁴ Vgl. Badelt [2002], S. 6.

¹³⁵ Vgl. Badelt [2002], S. 6.

¹³⁶ Vgl. Kunz [2006], S. 8.

¹³⁷ Wenn im folgenden „NPO“ häufig gleichbedeutend mit „Verein“ gebraucht wird, ist darin eine besondere Anwendung auf den vorliegenden Untersuchungsfall zu verstehen, da in diesem Fall die NPO *Café con Leche* als Verein auftritt. Dies bedeutet nicht, dass es im Bereich des dritten Sektors keine weiteren Rechtsformen gibt.

¹³⁸ Vgl. Registeronline [2012]. Gemäß einer Untersuchung aus dem Jahr 2011 stehen die im sozialkaritativen Bereich angesiedelten Vereine (denen *Café con Leche* zuzurechnen ist) mit 18,5% der insgesamt in Deutschland eingetragenen Vereine an zweiter Stelle.

¹³⁹ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon B [2012].

der Vereinsmitglieder), ideelle - (Verfolgung externer, wie z.B. philanthropischer Ziele) sowie Selbst- und Fremdhilfevereine (Unterstützung Hilfsbedürftiger) vor.¹⁴⁰ Auch hierdurch kann im vorliegenden Fall eine Konkretisierung vorgenommen werden. *Café con Leche* ist im ideellen Bereich tätig. Daher ergibt sich die Notwendigkeit auf ein, unter anderem von VILAIN, als NPO-Paradoxon beschriebenes Phänomen hinzuweisen: die Daseinsberechtigung (insbesondere philanthropisch ausgerichteter NPO) begründet sich in der Existenz eines Mangelzustandes. Indem die Organisation diesen behebt, entzieht sie sich ihrer Daseinsberechtigung.¹⁴¹ In einer Zusammenführung der aufgeführten Eingrenzungen wird folgende auf CCL anzuwendende NPO-Definition festgelegt:

Ein Verein, der ideell-philanthropische Ziele verfolgt.

4.2 Vergleich des Nonprofit Sektors mit der Privatwirtschaft

Das wesentliche Unterscheidungskriterium zwischen NPO (dritter Sektor) und profitorientierter Wirtschaft (erster Sektor) ist bereits in der Negativdefinition zu finden. Es ist zu untersuchen, ob eine Abgrenzung zwischen den beiden Sektoren auch im Bereich der Strategiedefinition und in deren operativer Umsetzung möglich ist.

	Klassisches Unternehmen (erster Sektor)	Nonprofit Organisation (dritter Sektor)
Orientierung ¹⁴²	Gewinnmaximierung	Nutzenoptimierung
Strategische Organisation ¹⁴³	vergleichbar	
Mitarbeitermotivation ¹⁴⁴	stärker extrinsisch	stärker intrinsisch
Möglichkeit der Mitarbeitersteuerung durch das Management ¹⁴⁵	höher	niedriger
Grad der Professionalität ¹⁴⁶	höher	geringer
Markt- / Kundenorientierung ¹⁴⁷	vergleichbar	
Ausrichtung Controlling ¹⁴⁸	Leistungserstellung	Mittelverwendung
Abhängigkeit des Erfolgs von Leistung / Qualität ¹⁴⁹	direkt	indirekt

Tab. 3: Unterscheidungskriterien zwischen erstem und drittem Sektor (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kunz [2006], S. 16ff.).

¹⁴⁰ Vgl. Müller-Jentsch [2008], S. 480f.

¹⁴¹ Vgl. Vilain [2001], S. 5f.

¹⁴² Vgl. Kunz [2006], S. 16.

¹⁴³ Vgl. Kotler/Andreasen [1996], S. 66ff.

¹⁴⁴ Vgl. Eckardstein [1999], S. 259.

¹⁴⁵ Vgl. Eckardstein [1999], S. 261.

¹⁴⁶ Vgl. Badelt [1999], S. 441.

¹⁴⁷ Vgl. Scheuch [1999a], S. 241ff.; vgl. Kotler/Andreasen [1996], S. 2f.

¹⁴⁸ Vgl. Eschenbach/Horak [1999], S. 345.

¹⁴⁹ Vgl. Horak/Heimerl-Wagner [1999], S. 143; vgl. Bernhardt [1999], S. 320.

KUNZ unterstreicht, dass die Anforderungen in beiden Bereichen ähnlicher Natur sind (Bestandslegitimation über profitables Wirtschaften).¹⁵⁰ Dagegen ist bezogen auf den Nutzen die Unterscheidung zwischen Nutzenoptimierung (NPO) und Gewinnmaximierung (erster Sektor) möglich (vgl. Tab. 3). Es fallen insbesondere die hohen Ansprüche an die NPO auf: aus der Gemeinnützigkeit ergibt sich zunächst eine hohe Verantwortung für einen sinnvollen Mitteleinsatz. Gleichzeitig sind Vergleichbarkeit und Kontrolle der erbrachten Leistungen erschwert, da das direkte *Austauschverhältnis* (der für die Leistungserbringung zu zahlende Preis) zwischen ‚Kunde‘ und ‚Lieferant‘ nicht in der klassischen Form gegeben ist.¹⁵¹ Hieraus ist ein *komplexerer* Marktbegriff abzuleiten, da viele NPO ihre Leistung gegenüber Dritten erbringen, die nicht für die Leistungserbringung zahlen, diese daher aber auch nicht direkt einfordern können.¹⁵² Weiterhin sind zur Unterscheidung zwischen den beiden Sektoren, die in Tabelle 3 aufgeführten Merkmale relevant. Eine ausführliche Besprechung der Einzelpunkte kann Anhang 1 entnommen werden.

4.3 Strategie von Nonprofit Organisationen

Die Strategie ist die Basis für das langfristige Bestehen jeglicher Organisationsform und bestimmt die aktuelle Konstitution einer Organisation maßgeblich mit.¹⁵³ Aufbauend auf einer Begriffseingrenzung werden nun verschiedene Strategieansätze vorgestellt, die auf ihre Verwertbarkeit für *Café con Leche* geprüft werden. Ausgehend von diesen Ansätzen wird in der Folge ein strategisches Modell für den Zielverein konstruiert.

4.3.1 Begriffseingrenzung

Für den Strategiebegriff gilt, dass eine allgemein akzeptierte und verbindliche Definition nicht vorliegt. Es finden sich in Abhängigkeit von Untersuchungsgegenstand und Autor verschiedene Sichtweisen.¹⁵⁴ In der Unternehmensführung hat sich die Strategiefrage als zentrale Fragestellung, die vom Management aufzulösen ist, etabliert. Für Nonprofit Organisationen gewinnt sie zunehmend an Bedeutung.¹⁵⁵ KUNZ führt an, dass der Strategiebegriff bei NPO im Bereich der strategischen Planung inzwischen gebräuchlich ist. Allerdings genügen Inhalt, Umfang, Implementierung sowie die Resultate eines Strategieprozesses noch nicht den hohen Ansprüchen der Praxis. Ausgehend von dieser Einschätzung wird als Grundlage der Beurteilung der Aktivitäten von CCL von einem möglichst ganzheitlichen Strategieansatz ausgegangen. Dieser steckt

¹⁵⁰ Vgl. Kunz [2006], S. 16.

¹⁵¹ Vgl. Kunz [2006], S. 16.

¹⁵² Vgl. Scheuch [1999], S. 95.

¹⁵³ Vgl. Kunz [2006], S. 12.

¹⁵⁴ Vgl. Kunz [2006], S. 47ff.

¹⁵⁵ Vgl. Kunz [2006], S. 77ff.

einen organisatorischen Rahmen ab und er gibt die Stoßrichtung für die Handlungen der Organisation vor. Beispiele für die ganzheitliche Abdeckung bieten in der Literatur bspw. PORTER und ANDREWS an.¹⁵⁶



Abb. 6: Strategien im Lenkungssystem des Unternehmens (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung Porter [1996], S. 63 ff.).

4.3.2 Detaillierungsgrad der Strategie

Die Wissenschaft zur Unternehmensstrategie wurde in den vergangenen Jahren von der reinen Fragestellung des *Wo wollen wir hin?* aufgrund der häufig mangelnden Operationalisierbarkeit um die Fragestellung des *Wie kommen wir dahin?* ergänzt.¹⁵⁷ Dies ermöglicht die Ausweitung der gewählten Strategie auf das gesamte Unternehmen. Die in diesem Zusammenhang bekannteste Strategiedefinition stammt von PORTER, der vier Strategieebenen innerhalb Organisationen benennt (vgl. Abb. 7).¹⁵⁸ Die Unternehmensstrategie wird kaskadenförmig auf die einzelnen Unternehmensbereiche angewendet, über die Zwischenebenen wird die Strategie bis auf konkrete Handlungen heruntergebrochen. Diese Sichtweise ist vereinfacht auch auf CCL anwendbar, wobei auf der Ebene der Unternehmensgesamtstrategie die Wahl der Geschäftsfelder vernachlässigbar ist, da der Verein in nur einem Geschäftsfeld operiert.¹⁵⁹ Hierbei deckt CCL eine Nische innerhalb des Gesamtmarktes der Hilfsorganisationen ab (im Gegensatz

¹⁵⁶ Vgl. hierzu Andrews [1980] und Porter [1996].

¹⁵⁷ Vgl. Kunz [2006], S. 51ff, vgl. Andrews [1980], S. 14.

¹⁵⁸ Vgl. Porter [1996], S. 63ff.

¹⁵⁹ Kritisch sei hier angemerkt, dass die Definition der Unternehmensgesamtstrategie in der klassischen Variante die Wahl der Geschäftsfelder und des Produktportfolios umfasst; dieser Ansatz der gesamten Bandbreite an strategischen Aspekten einer NPO nur bedingt gerecht wird.

bspw. zu *Unicef*). Die gemäß PORTER zu treffende Entscheidung, ob sich die Organisation als Kostenführer oder Differenzierer (über Qualitätsführerschaft) im Wettbewerb positioniert, ist auf humanitäre Organisationen nicht anwendbar, da der Abnehmer die gebotene Leistung in der Regel nicht bezahlt.¹⁶⁰

4.3.3 Strategieansätze

Um einem strategischen Modell für CCL näher zu kommen, werden in einem ersten Schritt verschiedene Modelle vorgestellt, die in der Literatur als „klassische Ansätze“¹⁶¹ bekannt sind. Der zweite Schritt leitet über in den empirischen Teil dieser Arbeit und beinhaltet die Synthese der vorgestellten Ansätze zu einem Strategiemodell, das auf die Besonderheiten CCL zugeschnitten ist.

Elemente	Inhalte
Vorgehensdefinition	Bestimmung des Vorgehens während des Strategieprozesses
Definition Mission/Vision	Bestimmung Unternehmenspolitik (Mission), Definition Kern der Organisation und Kernaufgaben sowie Bestimmung Unternehmensphilosophie (Vision)
Analyse Ist-Zustand	Beachtung interner / externer Faktoren, Informationsbeschaffung zu bisherigen Aktivitäten und Erfolg
Zielvereinbarung	Auf Basis der Ergebnisse der Zustandsanalyse werden Ziele und Prioritäten festgelegt
Strategiewahl	Auswahl und Formulierung der Strategie
Implementierung	Umsetzung (bspw. über jährliche Budgetplanungen)

Tab. 4: NPO-Strategieansatz (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Allison/Kaye [1997], S. 11).

Gleich zu Beginn sei hier darauf verwiesen, dass die Aussage von KUNZ einer „weitestgehenden Abstinenz von Dokumenten zur Strategiefindung und -planung von NPO“¹⁶² weiterhin Gültigkeit besitzt. Das nach Meinung des Autors dieser Arbeit schlüssigste Modell von ALLISON und KAYE¹⁶³ geht von einem *linearen Strategieansatz* (ausgehend von der Mission/Vision wird eine Strategie geplant und diese wird im dritten Schritt umgesetzt) aus (vgl. Tab .4). Dieses weist allerdings Einschränkungen in den Bereichen Controlling und Überprüfung der Aktivitäten auf.¹⁶⁴

Die oben angesprochene dünne Quellenlage in diesem Bereich macht ein Zurückgreifen auch auf Modelle, die nicht primär für NPO ausgelegt sind, notwendig.

¹⁶⁰ Vgl. hierzu Anhang 1 sowie Kap. 4.2.

¹⁶¹ Kunz [2006], S. 63.

¹⁶² Kunz [2006], S. 73.

¹⁶³ Vgl. Allison/Kaye [1997], S. 7ff.

¹⁶⁴ Vgl. Kunz [2006], S. 74.

Unter den Überbegriff der **klassischen Strategieansätze** fallen neben dem Werk von ALLISON und KAYE auch die *Branchenstrukturanalyse* nach PORTER¹⁶⁵ sowie der *Portfolio Ansatz (BCG-Matrix)*.¹⁶⁶ Da die *Branchenstrukturanalyse* auf Marktkräfte und konkurrierende Unternehmen fokussiert und die *BCG-Matrix* als zentrale Parameter Marktwachstum und Marktanteil definiert, ist ihre Adaptierbarkeit auf NPO¹⁶⁷ im Allgemeinen und *CCL* im speziellen nur bedingt gegeben.¹⁶⁸ Folglich finden beide Ansätze keinen Eingang in diese Arbeit.

Dagegen sind die 1992 von KAPLAN und NORTON eingeführten **Balanced Scorecard-Ansätze** relevant.¹⁶⁹ Über die vier Erfolgsparameter der Organisation (Finanzen, Kunden, Mitarbeiter, Prozesse) werden Erfüllungskriterien definiert, die an Leitbild und Strategie ausgerichtet sind und über eine ständige Evaluation und Verbesserung eine Zusammenführung von Strategie und Erfolgsmessung bedingen. Die Vorteile der *BSC* beim Einsatz in NPO sind zugleich auch deren Schwachpunkt: die Ermittlung strategisch relevanter Kennzahlen und die Ausrichtung der Mitarbeiterführung an den Kennziffern widerspricht der intrinsischen Motivation der Mitarbeiter vieler NPO (vgl. hierzu auch Kap. 4.2).¹⁷⁰ Der Ansatz eignet sich weniger für die klassische Strategiedefinition, als vielmehr für den nächsten Schritt, der Verbindung zwischen strategischer und operativer Ebene.¹⁷¹

In der Tradition der klassischen Strategieansätze sind auch **Marketingansätze** von KOTLER und ANDREASEN¹⁷² sowie MEFFERT¹⁷³ zu nennen. Diese stellen die gewachsene Bedeutung des Marketings heraus und empfehlen eine starke Ausrichtung auf Fundraising. Die konsequente Anwendung von Marketing auf alle Unternehmensebenen¹⁷⁴ über die hierarchische Aufteilung der Zielebenen (vgl. PORTER) folgt zwar einem ganzheitlichen Ansatz, die Aufgliederung in Unternehmensebenen, die so bei vielen NPO (z.B. *CCL*) nicht gegeben sind, schränkt diese aber wieder ein.¹⁷⁵ Insgesamt kommt der Integration des Marketings in die Gesamtstrategie für NPO allerdings eine besondere Bedeutung zu, da auch für NPO gilt, dass ökonomischer Erfolg (Spendenakquise), langfristig nur über Wahl des richtigen Marktes und der richtigen (und zufriedengestellten) Kunden möglich ist.¹⁷⁶

¹⁶⁵ Vgl. Porter [1998], S. 5ff.

¹⁶⁶ Vgl. Kotler/Bliemel [2002], S. 118.

¹⁶⁷ Vgl. Kunz [2006], S. 63ff.

¹⁶⁸ Die entsprechenden Parameter besitzen für NPO eine geringere Tragweite, als dies für profitorientierte Unternehmen gilt.

¹⁶⁹ Vgl. Kaplan/Norton [1996], S. 76.

¹⁷⁰ Vgl. Kunz [2006], S. 66f.

¹⁷¹ Vgl. Kunz [2006], S. 67; vgl. hierzu auch Niven [2003]; vgl. hierzu auch Scherer/Alt [2003].

¹⁷² Vgl. hierzu auch Kotler/Andreasen [1996].

¹⁷³ Vgl. hierzu auch Meffert [2000].

¹⁷⁴ Vgl. Meffert [2000], S. 14, S. 27.

¹⁷⁵ Vgl. Kunz [2006], S. 67ff.

¹⁷⁶ Vgl. Kunz [2006], S. 67.

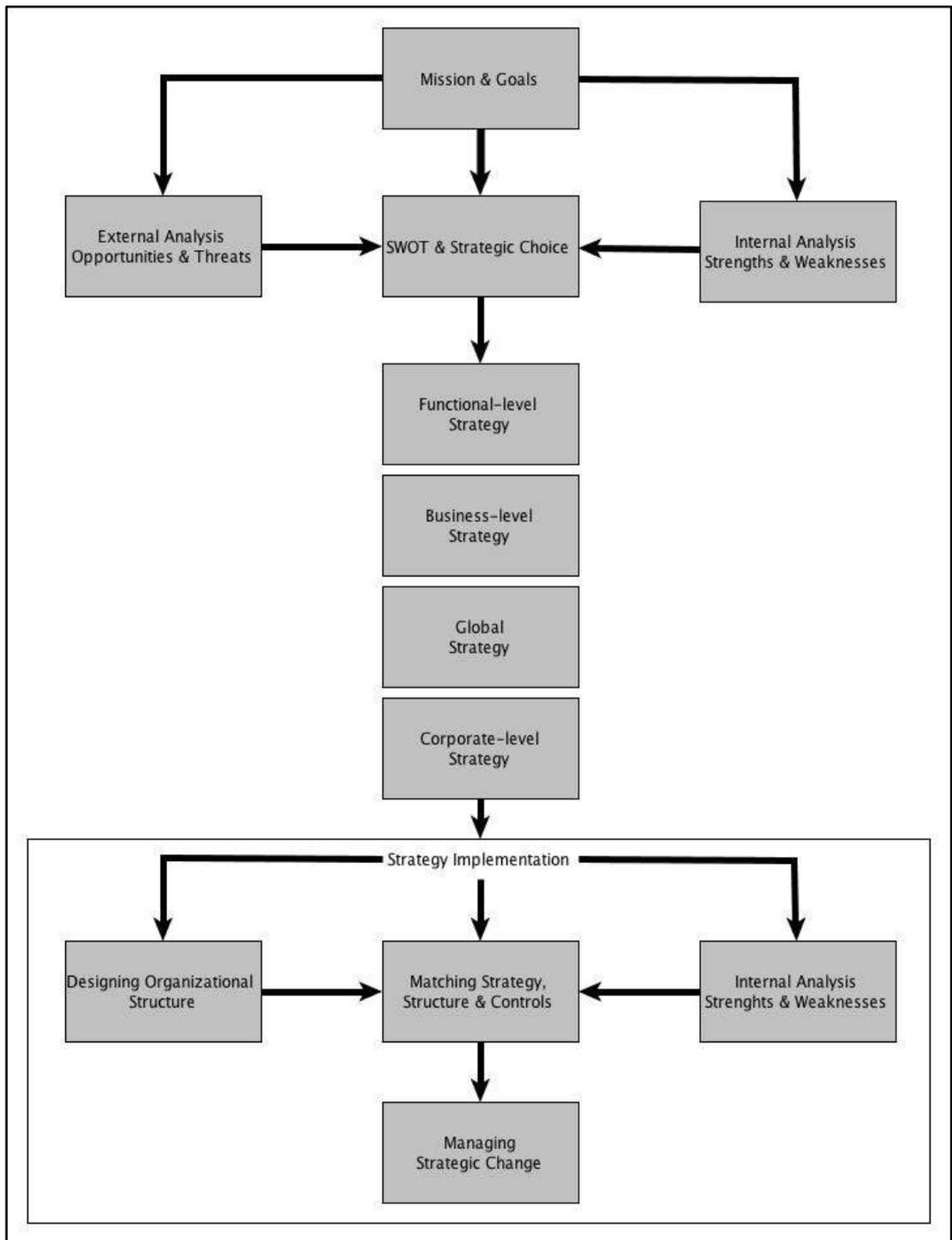


Abb. 7: strategischer Planungsprozess (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hill/Jones [2004], S. 13ff.).

Schließlich soll noch auf das relativ neue Feld der **integrierten Ansätze** eingegangen werden. Hierbei werden Teilaspekte bereits existierender Methoden kombiniert und über eine Klammer zu einem ganzheitlichen Strategiekonzept zusammengesetzt.¹⁷⁷ In der Regel wird ausgehend von der linearen Planungssequenz (Vision/Mission – Stra-

¹⁷⁷ Vgl. Kunz [2006], S. 71.

ategie – Umsetzung) eine erweiterte Struktur geschaffen, die z.B. Kontrollmechanismen und iterative Aspekte enthält.¹⁷⁸

In dieser Arbeit wird stellvertretend das Modell des strategischen Planungsprozesses nach HILL und JONES¹⁷⁹ (vgl. Abb. 7) vorgestellt.¹⁸⁰ Zu Beginn werden Vision und Mission über eine SWOT-Analyse begutachtet. Aus den Ergebniskomponenten wird eine Strategie abgeleitet, die entsprechend den Vorgaben PORTERS auf die verschiedenen Unternehmensebenen angewendet wird. Die Umsetzung der Strategie erfolgt über das Design einer Organisationsstruktur und wird von einer regelmäßigen Erfolgsmessung und -kontrolle sowie der Durchführung weiterer SWOT-Analysen begleitet. Hierdurch ist das Unternehmen gerüstet, strategisch notwendigen Change vorzunehmen und diese Änderungen wiederum in Vision und Mission zu verankern.¹⁸¹

¹⁷⁸ Vgl. Kunz [2006], S. 71.

¹⁷⁹ Vgl. hierzu auch Hill/Jones [2004].

¹⁸⁰ Einen weiteren interessanten Ansatz stellen bspw. Müller-Stewens & Lechner mit dem ‚General Management Navigator‘ vor. Vgl. hierzu auch Müller-Stewens/Lechner [2003], S. 30.

¹⁸¹ Vgl. Hill/Jones [2004], S. 13ff.

5 Zusammenfassung und Synthese

Es lassen sich zwei Schlüsse aus dem vorangegangenen Kapitel ziehen. Erstens: die zu großen Teilen auf den ersten Sektor ausgerichteten Strategieansätze weisen die notwendigen Grundlagen auf, um ein für NPO geeignetes strategisches Modell zu erstellen. Zweitens: keines der vorgestellten Modelle ist direkt auf *CCL* anwendbar. Beispielsweise fehlt in allen Ansätzen die Beachtung des für NPO charakteristischen, dreistufigen Austauschverhältnisses.¹⁸²

5.1 Modellentwicklung

Somit ist eine Synthese verschiedener Modelle nötig, um ein auf *CCL* anwendbares strategische Modell zu entwickeln. Hierzu bietet sich als Grundlage eine dreistufige Strategieebene an, die in Leitbild, Strategie und Umsetzungsplanung aufgegliedert ist. Das Leitbild beschreibt die langfristige Richtung und Zielsetzung der Organisation¹⁸³ über die Definition von Vision und Mission, die innerhalb des Leitbildes verschmelzen.¹⁸⁴ Aus dem Leitbild wird die Strategie abgeleitet; diese sollte konkret die Ziele und Umsetzungsschwerpunkte in qualitativer und quantitativer Hinsicht für die nächsten Jahre beschreiben. Die Strategie wird über die Umsetzungsplanung als weiteres Element konkretisiert. Es erfolgt eine detaillierte Planung der Aktivitäten für einen Zeitraum von ca. einem Jahr, die z.B. über Budgets gesteuert werden.¹⁸⁵ Diese Dreiteilung der strategischen Aktivität bietet den Rahmen, anhand dessen sich der weitere strategische Prozess ausrichtet.

Vision, Mission und die Gesamtorganisation sind anhand einer SWOT-Analyse zu beurteilen, die sich für den Teil der Umweltanalyse (externe Analyse) auf die Stakeholder konzentriert, während die interne Analyse auf die Prozesse innerhalb der Organisation ausgerichtet ist. Die gewonnenen Erkenntnisse fließen in die Gesamtstrategie der Organisation ein. Flankiert wird die Strategie durch die Einflussmöglichkeiten, die das Marketing bietet sowie die Integration einzelner Komponenten aus den BSC-Ansätzen (mit dem Ziel eines verbesserten Erfolgscontrollings). Aus dieser Strategie sind Umsetzungsplanung und konkrete Aktionen abzuleiten, welche durch entsprechende Budgetvorgaben und Anpassungen der Personalstruktur unterstützt werden. Der gesamte Prozess wird idealerweise einer ständigen Evaluation und einem Ergebniscontrolling unterworfen, über Rückkoppelungssysteme lassen sich so notwendige Anpassungen

¹⁸² Vgl. Kunz [2006], S. 74f., S. 86; hierbei insbesondere die Aufteilung der Marktumfelder in denen sich NPO bewegen, in getrennte Märkte für Finanzierung und Leistungserbringung.

¹⁸³ Vgl. Kunz [2006], S. 81.

¹⁸⁴ Vgl. Eschenbach/Horak [2003], S. 15ff.

¹⁸⁵ Vgl. Kunz [2006], S. 81.

in den entsprechenden Strategiestufen vornehmen. Abb. 8 veranschaulicht das anzustrebende Vorgehen.

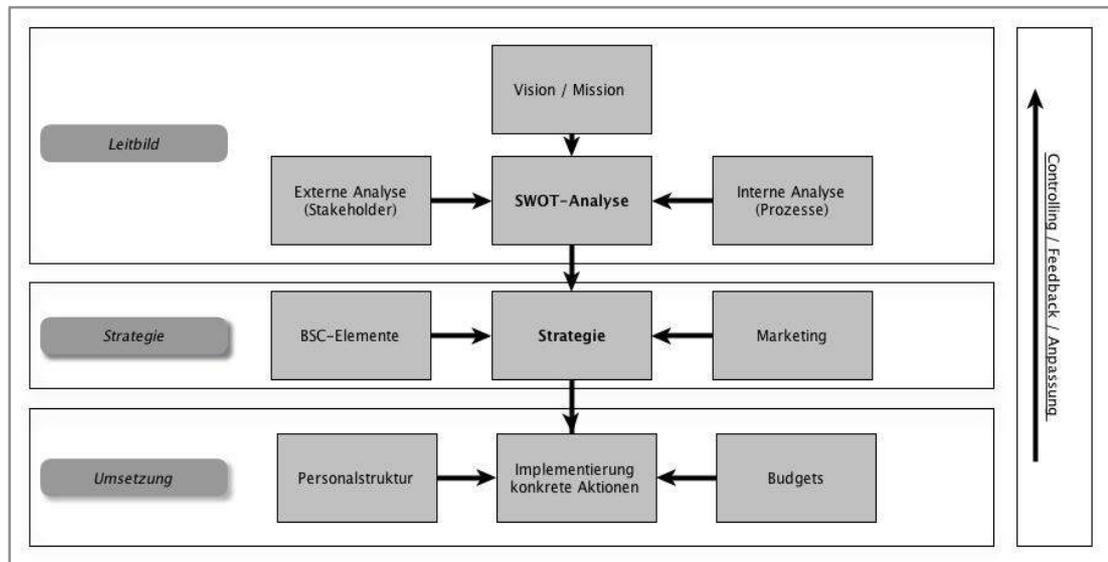


Abb. 8: Strategiemodell für Café con Leche (Quelle: eigene Darstellung).

5.2 Fragestellung

Das im vorangegangenen Kapitel vorgestellte, selbstentworfene Modell (Abb. 8) empfiehlt die Durchführung einer SWOT-Analyse, um das bisherige Wirken des Vereins kritisch zu hinterfragen, gleichzeitig aber auch zukünftige Chancen und Gefahren zu adressieren.

Es ergibt sich folgende Kernfragestellung, um die diese Arbeit aufgebaut ist:

Es besteht ein Untersuchungsinteresse, wie das Sozialprojekt Café con Leche nach fast zwei Jahren aktiver Vereinsarbeit aufgestellt ist. Hierzu werden Stärken, Schwächen, Potentiale und Gefahren des Vereins aufgelistet und unter strategischen Gesichtspunkten diskutiert.

6 Untersuchung

Café con Leche stellt auf seiner Homepage die eigene Vision und Mission vor, die sich im Leitbild des Vereins vereinigt.¹⁸⁶ Diese Komponenten bilden den Ausgangspunkt des verwendeten Modells. Deren Beurteilung fließt zusammen mit der Stakeholderanalyse und der Analyse der internen Prozesse in die SWOT-Analyse ein. In den nächsten Kapiteln wird zunächst erklärt, wie eine SWOT-Analyse aufgebaut ist. Daran anknüpfend wird die eigentliche Analyse in Etappen anhand der Bewertung von Leitbild, Stakeholdern und interner Prozesse durchgeführt.

6.1 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse¹⁸⁷ ist eine bewährte Technik des strategischen Managements, die über eine Positionsbestimmung Aussagen zur zukünftigen strategischen Stoßrichtung von Unternehmen und Organisationen ermöglicht.¹⁸⁸ MINTZBERG vertritt die Ansicht, dass dieses Instrument heute unerlässlich ist, da es die Grundlage jeglichen Versuchs einer Organisation die langfristige Strategieentwicklung zu formalisieren darstellt.¹⁸⁹ Die modernen Ursprünge der Technik wurden an der Bostoner Harvard Business School gelegt.¹⁹⁰ Erste Hinweise zur Idee dieser Methode sind bereits bei Autoren wie SUN, MACHIAVELLI und CLAUSEWITZ zu finden.¹⁹¹

Vereinfacht gesprochen konstituiert sie sich aus einer Umweltanalyse (Faktoren, die das Umfeld der Organisation beeinflussen) und einer Unternehmensanalyse (also der organisationalen Prozesse). Eine Darstellung der verschiedenen Dimensionen bietet eine SWOT-Matrix, die von Homburg und Krohmer wie folgt aufgebaut wird:¹⁹²

SWOT-Analyse		interne Analyse	
		Stärken / Strengths	Schwächen / Weaknesses
Externe Analyse	Chancen / Opportunities	Strategische Zielsetzung für S-O: neue Chancen verfolgen, die gut zur Organisation passen	Strategische Zielsetzung für W-O: Risiken in Chancen umwandeln, indem Schwächen eliminiert werden und Chancen genutzt werden
	Risiken / Threats	Strategische Zielsetzung für S-T: Stärken nutzen zur Abwehr von Gefahren und Risiken	Strategische Zielsetzung für W-T: Verteidigungsstrategien entwickeln; vorhandene Schwächen nicht Ziel von Risiken werden lassen

Tab. 5: SWOT-Modell in der Matrixdarstellung (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Homburg/Krohmer [2009], S. 480).

¹⁸⁶ Vgl. Café con Leche [2012j]; vgl. Café con Leche [2012k].

¹⁸⁷ SWOT ist ein Akronym für die englischen Begriffe *strengths* (Stärken), *weaknesses* (Schwächen), *opportunities* (Möglichkeiten) und *threats* (Gefahren).

¹⁸⁸ Vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg [2011], S. 236.

¹⁸⁹ Vgl. Kotler, Berger, Rickhoff [2010], S. 30.

¹⁹⁰ Vgl. Mintzberg, [1994], 1994, S. 36.

¹⁹¹ Vgl. hierzu auch Sun [2007], Machiavelli [1995], Clausewitz [2012].

¹⁹² Vgl. Homburg/Krohmer [2009], S. 490.

6.1.1 Analyse von Leitbild, Vision und Mission

CCL definiert Leitbild („Kindern [...] durch ein Fußballsozialprojekt eine Perspektive zu geben“¹⁹³) und eine Vision, wie dieses Leitbild über Maßnahmen (Mission) in acht Problemkomplexen, erreicht werden soll.¹⁹⁴ Diese formale Ausgestaltung der langfristigen Ziele des Vereins, ist positiv zu bewerten. Der junge Verein hat zur Realisierung dieses Ziels die ersten Schritte eingeleitet (z.B. über Schulkooperationen als Maßnahme gegen die Perspektivlosigkeit¹⁹⁵). Somit sind die organisationalen Grundfragen¹⁹⁶

- Wer sind wir? (Sozialprojekt)
- Wo wollen wir hin? (Perspektive bieten)
- Wie gelangen wir dorthin? (Unterstützung in verschiedenen Problemfeldern)

beantwortet. Aktuell ist zu evaluieren, inwieweit die gewählten Methoden Erfolg (versprechen (nur intern möglich) und ob eine Ausweitung der Aktivitäten (vgl. Kap. 6.1.2 Stichwort: Computerkurse oder Kap. 6.2.2 Stichwort: Unterstützung bei der Arbeitssuche als Wege aus der Perspektivlosigkeit) nicht eine sinnige Ergänzung der aktuellen Strategie darstellen.

6.1.2 Externe Analyse

Es sei vorab angemerkt, dass der Autor aufgrund der mitunter fehlenden Trennschärfe zwischen externen und internen Elementen keine dogmatische Trennung vornimmt. Unterschiedliche Sichtweisen ergeben sich in Abhängigkeit vom Standpunkt. So kann bspw. die Spendenakquise den internen Bereichen Finanzen oder Marketing zugeordnet werden, gleichzeitig weist sie aber auch Schnittstellen mit externen Bereichen wie den Spendern als Stakeholdern auf. Redundanzen sind insofern nicht auszuschließen, werden aber nach Möglichkeit vermieden.

Die externe Analyse ist in die Teilbereiche Gesellschaft, politische und rechtliche Rahmenbedingungen (Deutschland und Dominikanische Republik), Technologie, Kooperationen und die Adressaten des Projekts unterteilt. Diese Aufgliederung begünstigt ein strukturiertes Vorgehen. Gleichwohl sind innerhalb dieser Teilbereiche einzelne Themenfelder, je nach Betrachtungsweise, auch anderen Bereichen zuordenbar.

Zunächst soll auf die **Gesellschaft** in Europa eingegangen werden. Fehlendes Bewusstsein hierzulande für Probleme in Entwicklungsländern (vgl. Kap. 2.2.2) prangert der Verein als einen Missstand an, dem über Vorträge und Diashows entgegengewirkt wird. Es stellt sich allerdings folgende Frage: sind die eingesetzten Medien optimal

¹⁹³ Café con Leche [2012j].

¹⁹⁴ Vgl. Café con Leche [2012k].

¹⁹⁵ Vgl. Café con Leche [2012k].

¹⁹⁶ Vgl. Café con Leche [2012k].

geeignet, um die räumliche Distanz und somit die Anonymität zwischen der Zielregion und den potenziellen Spendern auszuräumen? Schließlich bedingt laut LACHMANN eine gefühlte Beziehung zwischen Spendenden und Empfänger eine höhere Spendenbereitschaft (vgl. Kap 3.4).¹⁹⁷ Es wäre vorstellbar, dass über einen Film (der als Medium einen lebendigeren Eindruck hinterlässt als Bilder) eine spürbarere und nachhaltigere Wirkung zu erzielen wäre. Dieser Film könnte von Vereinsmitgliedern oder den Kindern selbst gedreht werden. Es wäre auch eine Kooperation mit einer Filmhochschule im Rahmen einer Projekt- oder Abschlussarbeit denkbar. Neben der verbesserten Wirkung im Vergleich zu einer Diashow könnte der Verkauf oder die Vorführung des Films auch Einnahmen generieren. Der Trailer würde auf der Homepage des Vereins veröffentlicht.

Das oben angesprochene bisher geringe Problembewusstsein in Deutschland bietet somit (finanzielle) Chancen für den Verein, sofern es gelingt, Menschen stärker zu sensibilisieren. Daher ist zu überlegen welche Möglichkeiten sich bieten, Spender, Sympathisanten und Menschen, die den Verein bisher nicht wahrgenommen haben, für die Unterstützung von CCL zu begeistern. Geissel spricht im Interview von aktuell ca. 15 Personen, die den Verein als Dauerspender unterstützen.¹⁹⁸ Der Verein sollte sich das Ziel setzen, diese Gruppe stetig zu vergrößern, da sie verlässliche und dauerhafte Einnahmen garantieren und die Planungssicherheit erhöhen. Mehreinnahmen in diesem Bereich ließen sich über höhere Zahlungen der aktuellen Spender oder der Akquise weiterer Dauerspender realisieren. Gezielte Aktionen wie bspw. die Möglichkeit Patenschaften für einzelne Kinder zu übernehmen (vgl. Stichwort: moralische Verpflichtung durch die Beziehung zu dem Empfänger) könnten Dauerspender zu einer höheren Abgabe veranlassen.¹⁹⁹ Ein höheres Ertragspotential verspricht allerdings die Akquise weiterer Dauerspender.

Dabei sind folgende Modelle denkbar: aktuell kooperiert CCL vornehmlich mit Schulen und Sportvereinen, die Spendenveranstaltungen zugunsten des Vereins veranstaltet haben. Die Wahl dieser beiden Institutionen als Partner ist insoweit naheliegend, da *Café con Leche* in der Projektarbeit junge Menschen (vgl. Schulen) über das Medium Fußball (vgl. Sportvereine) betreut und somit ein direkter Bezug gegeben ist. Allerdings verfügen Kinder traditionell über weniger Mittel als Erwachsene bzw. ist der Versuch Dauerspender von Jugendlichen zu erzielen als ethisch fragwürdig anzusehen. Existierende Potentiale sind bei Eltern, Lehrern oder Jugendtrainern gegeben. Lehrer und Trainer könnten als Paten von CCL gewonnen werden und z.B. jährlich Veranstaltun-

¹⁹⁷ Vgl. Lachmann [2010], S. 15.

¹⁹⁸ Vgl. Café con Leche [2012e].

¹⁹⁹ Der Autor ist sich darüber bewusst, dass dieses Modell eine Instrumentalisierung der Kinder mit sich ziehen würde, vertritt aber die Meinung, dass die hieraus resultierenden Vorteile – auch für die Kinder – überwiegen.

gen zugunsten des Vereins organisieren (Spendenläufe, Spenden aus der Mannschafts- oder Klassenkasse, Sachspenden vor Weihnachten etc.). Vorzugsweise anzusprechen sind sozial engagierte Lehrer, Sport- oder Spanischlehrer. Die Eltern der Kinder wiederum verfügen eher über die finanziellen Mittel Dauerspends abzugeben. An diese könnte über Präsenz auf Elternabenden, Schulveranstaltungen, Sportfesten etc. herantreten werden. In diesem Kontext wäre es dem Verein zu empfehlen, weniger zurückhaltend zu agieren, die eigenen Erfolge stärker zu präsentieren und aktiver Eigenwerbung zu betreiben. Die Verbindung aus persönlicher Ansprache, dem Hinweis, welche Auswirkungen auch geringe monatliche Beträge im Zielland bereits erzielen und der Möglichkeit die Spende steuerlich abzusetzen, sollten verschiedentlich Eltern überzeugen. Der Nachteil dieser Aktionen liegt im hohen zeitlichen Aufwand und der Unsicherheit der Ergebnisse.

Aktuell ist der Verein besonders präsent in Regionen, in denen die aktiven Mitglieder leben²⁰⁰. Aufgrund der zunehmenden Auflösung räumlicher Grenzen durch moderne Kommunikationsformen²⁰¹, – die auch von CCL mit seinen Aktionsfeldern in Europa und der Karibik gelebt wird –, besteht ein weiteres Potential des Vereins darin, Sympathisanten unabhängig von deren Wohnort zu gewinnen. Aktuell steht dieser Gruppe z.B. die Homepage als Informationsbasis zur Verfügung, man kann auch als Mitglied einer facebook-Gruppe²⁰² Aktuelles rund um den Verein erfahren. Da ein Sympathisant des Vereins einen Schritt näher an der Spende ist als derjenige, der CCL bisher noch nicht wahrgenommen hat, sollten die Möglichkeiten eines sozialen Netzwerkes (z.B. Schneeballsystem) genutzt werden. So könnten die facebook-Gruppenmitglieder regelmäßig dazu angeregt werden, weitere Freunde, denen Sympathie für die Idee *Café con Leche* zuzutrauen ist, in die Gruppe einzuladen und darüber den Bekanntheitsgrad zu steigern.

CCL weist aktuell überwiegend Schulen und Sportvereine als Kooperationspartner aus.²⁰³ Dieser Ansatz ist nachvollziehbar (s.o.), allerdings würde die Kooperation mit mittelständischen Unternehmen oder einem Konzern den Verein weiter aufwerten. Deren Spende würde voraussichtlich eine andere Größenordnung einnehmen als die bisherigen Dauerspends und dem Verein die Realisierung langfristiger Projektziele (vgl. Sportplatzkauf) ermöglichen. Im Kontext steigender Ausgaben für Corporate Social Responsibility (CSR), insbesondere bei mittelständischen deutschen Unternehmen²⁰⁴,

²⁰⁰ Vgl. Café con Leche [2012e].

²⁰¹ Vgl. Reichwald/Möslein [1996], S. 51.

²⁰² Aktuell 486 Mitglieder (Stand 28.07.2012).

²⁰³ Vgl. Café con Leche [2012].

²⁰⁴ Vgl. KfW [2011], S. 1. Es unterhalten über 58% der mittelständischen deutschen Unternehmen CSR-Aktivitäten, die ein Gesamtvolumen von 6 Mrd. € umfassen. 95% der Spender unterstützen soziale Kooperativen.

erscheint eine derartige Kooperation nicht ausgeschlossen.²⁰⁵ Insbesondere, wenn es gelänge einen direkten Bezug zu CCL zu herzustellen (z.B. über einen sportbegeisterten Geschäftsführer oder Arbeitnehmer der Unternehmung, die für CCL aktiv sind).

Schließlich sei noch auf die Möglichkeit einer Schirmherrschaft verwiesen. Ein bekannter Fußballer oder Dominikaner, der seinen Namen CCL zur Verfügung stellt, wäre als Multiplikator für den Verein wertvoll. Anhänger dieses Prominenten würden auf den Verein aufmerksam und auch die mediale Resonanz würde weiter ansteigen. Neben der wahrscheinlichen finanziellen Unterstützung durch den Schirmherrn bestünden positive Nebeneffekte in einer Aufwertung des Vereins sowie dem Auftreten weiterer Kooperationsinteressenten, die von der Strahlkraft des Prominenten profitieren möchten („Trittbrettfahrer“).²⁰⁶

Ein zweites Themenfeld der externen Analyse liegt in der Untersuchung **politischer und rechtlicher Rahmenbedingungen**. In diesem Zusammenhang sind drei Faktoren hervorzuheben. Erstens: es existiert die Vorgabe im deutschen Vereinsrecht, dass erhaltene Spenden innerhalb kurzer Zeit ihrem Verwendungszweck zugeführt werden müssen. Ein länger als zwei Jahre währender Aufschub ist nur vertretbar, wenn ein Finanz- und Aktionsplan vorgelegt wird, der die Akkumulation der Spenden für ein finanzintensives Projekt belegt.²⁰⁷ Diese Sonderregelung nutzt CCL, um den Kauf eines Sportplatzes zu realisieren.²⁰⁸ Der Verein sollte auf mittelfristige Sicht stärker finanzintensive Projekte in seine Strategie integrieren, um eine adäquate Verwendungsmöglichkeit für mögliche Großspenden vorzuweisen. Die hieraus resultierende Wechselwirkung ist durchweg positiver Art: die Verantwortlichen setzen sich frühzeitig und intensiv mit potentiellen Großprojekten auseinander, eine Versandung der Spenden wegen mangelnder Verwertbarkeit ist ausgeschlossen und mögliche Spender lassen sich eher überzeugen, ein konkretes Projekt zu unterstützen, als eine diffuse Geldspende abzugeben.

Zweitens: *Café con Leche* greift bislang ausschließlich auf eigenakquirierte Finanzmittel zurück. Ein Entwicklungspotential läge in der Kooperation mit Stiftungen oder staatlichen Trägern, die entsprechende Sozialprojekte unterstützen.²⁰⁹ In Deutschland existieren aktuell ca. 19.600 Stiftungen, von denen eine Vielzahl sozial-karitative Initiativen in unterschiedlicher Form unterstützt (Zuschüsse zu Spenden, Kontaktvermittlung,

²⁰⁵ Insbesondere wenn es gelänge einen Bezug zwischen CCL und dem entsprechenden Unternehmen herzustellen, wie bspw. über einen sportbegeisterten Geschäftsführer oder Mitarbeiter des Unternehmens, die CCL verbunden sind.

²⁰⁶ Vgl. meinverein-Vereins-Knowhow [2012].

²⁰⁷ Vgl. Café con Leche [2012e].

²⁰⁸ Vgl. Café con Leche [2012e].

²⁰⁹ Für weitere Informationen hierzu auch Bundesverband deutscher Stiftungen [2012].

Veranstaltungen zum Wissenstransfer zwischen Projekten etc.) oder an vielversprechende Organisationen Fördergelder und Auszeichnungen verleiht.²¹⁰

Drittens: die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen in einem Entwicklungsland, wie der Dominikanischen Republik sind instabil, Menschenrechtsverletzungen treten auf²¹¹ und Korruption stellt ein Problem dar.²¹² Hier sieht der Autor folgendes Dilemma: mit wachsendem Einfluss und auch wachsendem Besitz von *CCL* in Santo Domingo ist mit einem steigenden Interesse korrupter Staatsbeamter an dem Verein zu rechnen. Darüber hinaus ist auf die Gefahr einer möglichen Enteignung hinzuweisen, sollte der Verein mit entsprechenden Verwaltungsbeamten kein gutes Einvernehmen erzielen. Dieser Aspekt ist insbesondere durch den angestrebten Erwerb von Grundbesitz vor Ort beachtenswert (vgl. Stichwort Kaufabsicht für Fußballplatz).

Die ständige **technologische Entwicklung** bietet ein weiteres Chancenfeld für *Café con Leche*. Der in der Mission festgehaltene Wunsch, den Kindern eine Perspektive zu geben,²¹³ kann im Kontext eines ganzheitlichen Förderansatzes erweitert werden. Bisher werden der regelmäßige Schulbesuch und die sportliche Aktivität gefördert, durch den Erwerb ausrangierter Computer oder die Bewerbung bei Initiativen wie *one laptop per child*²¹⁴ könnte den Jugendlichen eine breiter angelegte Ausbildung garantiert werden, wodurch ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt steigen (vgl. Kap. 6.1.3 Stichwort Strategie).

Das nächste Themenfeld, das Eingang in diese Stakeholderanalyse finden soll, betrifft die **Kooperationspartner** von *CCL*. Hier liegt der Fokus auf den in der Dominikanischen Republik aktiven Partnern (die deutschen Partner werden im Abschnitt Gesellschaft besprochen). Da *CCL* als langfristiges Projekt ausgelegt ist, muss die Bedeutung der Nonnen in Santo Domingo thematisiert werden. Die Anwesenheit der Ordensschwestern hat in Santo Domingo schon Gutes bewirkt, lange bevor der Verein dort auftrat. Durch die Einrichtung der Sozialstation und einer Schule wurden den Stadtvierteln wesentliche Strukturen gegeben und ein Grundvertrauen in die humanitäre Arbeit von Ausländern aufgebaut, von dem auch *Café con Leche* profitiert.²¹⁵ Das vorgerückte Alter der Frauen sollte die Verantwortlichen des Vereins zum Nachdenken anregen, ob sie von der Anwesenheit der Ordensschwestern abhängig sind. Schließlich sind die Nonnen – neben dem deutschen Freiwilligen – die einzigen westlichen Bezugsperso-

²¹⁰ Vgl. Das Portal für Stiftungen und Stiftungswesen [2012].

²¹¹ Vgl. Amnesty International [2012].

²¹² Vgl. Transparency International [2012].

²¹³ Vgl. *Café con Leche* [2012k].

²¹⁴ Vgl. *one laptop per child* [2012]. Diese Initiative fördert verstärkt Opfer von Naturkatastrophen oder sozial benachteiligte Regionen (letzterer Fall wäre auf *CCL* anwendbar).

²¹⁵ Vgl. hierzu auch Kap. 2.1; vgl. *Café con Leche* [2012e].

nen des Projekts vor Ort. Überdies kommt ihnen aufgrund ihrer humanitären und religiösen Autorität ein stabilisierendes Element für das Viertel zu.²¹⁶

Auch die *GIZ* ist ein langfristiger Kooperationspartner des Vereins vor Ort. Sie finanziert durchgehend einen Mitarbeiter von *CCL* in Santo Domingo, indem sie einen der Freiwilligen aus dem *weltwärts*-Programm abstellt.²¹⁷ Aktuell ist noch nicht entschieden, ob die *GIZ* dieses Programm ab der übernächsten Periode (ab September 2013) weiterhin fördern wird.²¹⁸ Diese Planungsunsicherheit ist Chance und Risiko zugleich. Die Verantwortlichen des Vereins werden nach eingehender Prüfung folgender Fragen ihre Entscheidung treffen: inwiefern ist das Projekt noch auf einen deutschen Freiwilligen vor Ort angewiesen (die Ursprungsidee war immer, die Projektarbeit in Santo Domingo in der Zukunft nur von Dominikanern betreuen zu lassen)?²¹⁹ Oder bietet der Freiwillige – für den aktuell keine Kosten anfallen – weiterhin eine willkommene Möglichkeit einen europäischen Ansprechpartner vor Ort zu besitzen, der langfristig auch das Lenkungsteam erweitern kann und mögliche neue Standorte für den Verein in Deutschland erschließt? Besteht die Möglichkeit einen deutschen Freiwilligen in Eigenregie (vgl. Stichworte Großprojekte, Verantwortung des Vereins) zu finanzieren oder welche anderen Entsendeprogramme sind als Kooperationspartner interessant (vgl. Stichwort langfristige Anlaufzeit)? Ist es dem Verein ein Anliegen auf die Auswahl und die Vorbereitung zukünftiger Freiwilliger stärker einzuwirken, als dies bisher möglich war?²²⁰

Als letzte Stakeholdergruppe soll auf die **Kinder**, also die „Leistungsempfänger“, eingegangen werden. Ca. 100 Kinder und Jugendliche spielen inzwischen in Mannschaften des Vereins und profitieren somit vom gesamten Leistungsspektrum (Stichworte Aufklärungsworkshops, Ausfüge).²²¹ Über den sportlichen Erfolg entwickeln die Kinder Stolz auf ihre Identität (Stichwort Bedeutung des Vereinsnamens)²²² und werden vor Drogen und Gewalt geschützt. Die inzwischen existierende Mädchenmannschaft trägt dazu bei, auf kulturellen Dimensionen²²³ basierende Probleme wie Sexismus und Machismus einzudämmen.²²⁴

Diese Erfolge belegen, dass der Verein den richtigen Weg beschreitet. Die Einschätzung *Geissels* und *Bubels* aus dem Jahr 2009, dass den Kindern, in der Zeit, als das

²¹⁶ Vgl. hierzu auch Kap. 2.1 und Kap. 3.1.

²¹⁷ Vgl. hierzu auch Kap. 2.1.

²¹⁸ Vgl. *Café con Leche* [2012e].

²¹⁹ Vgl. *Café con Leche* [2012e].

²²⁰ Vgl. *Café con Leche* [2012e].

²²¹ Vgl. *Café con Leche* [2012k].

²²² Vgl. hierzu auch Kap. 2.4 und Kap. 3.1.

²²³ Vgl. hierzu die hohen Ausprägungen des MAS-Index nach Hofstede in den karibischen Staaten.

²²⁴ Vgl. hierzu auch Kap. 2.2.2.

Projekt gestoppt war, eine elementare Beschäftigungsmöglichkeit fehlte,²²⁵ erweist sich im Nachhinein als treffend.

Erste Schritte, die Spieler noch stärker in den Verein zu integrieren, werden aktuell umgesetzt: besonders engagierten, älteren Spielern wird die Möglichkeit geboten, die Rolle des Co-Trainers einzunehmen und darin ausgebildet zu werden.²²⁶ Weiterhin existiert neuerdings eine Mannschaftskasse. Hierdurch wird den jungen Menschen das Bewusstsein vermittelt, dass die erhaltenen Leistungen nicht als selbstverständlich anzusehen sind. Folglich wird die Eigenverantwortung der jungen Menschen betont (vgl. Stichwort Samariter-Dilemma).²²⁷

CCL arbeitet gemäß des Ansatzes, die jungen Menschen vor der Perspektivlosigkeit bewahren zu wollen. Folgender Denkanstoß sei in diesem Zusammenhang erlaubt: kann die Leistungsbereitschaft der Kinder in der Schule noch weiter gefördert werden? Anzustreben wäre in diesem Zusammenhang eine kollektive Belohnung (Stichwort geringe IDV-Ausprägung in der Karibik), bspw. durch Sachgeschenke (z.B. Trikotsatz) oder einen Ausflug für die Mannschaft, die in der Schule die besten Leistungen erbringt.

Die ältesten Spieler des Vereins spielen inzwischen in der U19-Mannschaft und befinden sich am Übergang ins Erwachsenenalter.²²⁸ Der Verein hat bisher keine Antworten geliefert, ob und in welcher Form eine Betreuung der jungen Menschen auch im nächsten Lebensabschnitt angestrebt wird. Denkanstöße könnten die Eröffnung einer Senioren-Mannschaft oder um die Unterstützung bei der Arbeitsplatzsuche (ausführlichere Infos hierzu in Kap. 6.1.3, Stichpunkt Strategie) darstellen, da die Jugendarbeitslosigkeit insbesondere in den ärmeren Stadtvierteln Santo Domingos sehr hoch ist.²²⁹

6.1.3 Interne Analyse

Die interne Analyse wird in die Teilbereiche Strategie, Wissensmanagement, Marketing, Finanzen sowie Organisationsstruktur, worunter Personal, Prozesse und interne Kommunikation zu zählen sind, aufgeteilt. Auch hier gilt wieder, dass die Grenzen zwischen den Bereichen fließend sind und eine Zuordnung von Inhalten zu einem Überthema nicht absolut zu sehen ist.

Als erster Teilbereich dieser Analyse wird auf die **Strategie** von CCL eingegangen. In Kap. 6.1.1 wird eine Konkretisierung der Vereinsstrategie als notwendig angekündigt. Diese Ausführung soll hier konkretisiert werden. Die Strategie von CCL ist gemeinhin

²²⁵ Vgl. Kapitel 2.1.

²²⁶ Vgl. Café con Leche [2012e].

²²⁷ Vgl. hierzu auch Kap. 3.4.

²²⁸ Vgl. Café con Leche [2012r].

²²⁹ Vgl. hierzu auch Kap. 3.1; vgl. Central Intelligence Agency [2012].

relativ diffus und wenig operationalisiert. Bspw. lautet das langfristige Oberziel „jungen Menschen eine Perspektive zu geben.“²³⁰ Es ist anzunehmen, dass die vier Gründer stark differierende Meinungen besitzen, welche konkreten Zustände für dieses Ziel als Erfolgsfall zu werten sind. Da sich dieses Beispiel auf das Leitmotiv des Vereins bezieht, ist die diffuse Ausgestaltung noch akzeptabel, da ein Leitbild den Vereinsmitgliedern Orientierung geben soll (Kernfrage: Was ist unser Ziel?²³¹) und allgemein gehaltene Aussagen den Mitgliedern den notwendigen kreativen Freiraum lässt, eigene Ansätze einzubringen. Die konkreteren Aktivitäten (bzw. abgeleiteten Strategien) zur Umsetzung des Hauptziels bedürfen einer immer stärkeren Konkretisierung und Gestaltung (bspw. über den SMART-Ansatz²³²), damit eine erfolgreiche und zeitnahe Umsetzung gewährleistet ist.²³³ Ansätze hierzu sind bislang nicht erkennbar. Das Lenkungsteam von CCL hat zu entscheiden, ob diese fehlende Formalisierung absichtsvoll geschehen ist, bzw. in den noch nicht ausgereiften Prozessen innerhalb des Vereins begründet liegt (vgl. Stichwort: junger Verein) oder ein Versäumnis darstellt, das dringend beseitigt werden sollte. Der Einsatz von Elementen einer BSC könnte in diesem Kontext (wie bereits im Modell empfohlen) Abhilfe schaffen.²³⁴ So könnten die Mitglieder sich über Zielvereinbarungen verpflichten, bestimmte Aufgaben oder strategische Projekte innerhalb einer definierten Zeitspanne umzusetzen.²³⁵

Diese konkrete Ausgestaltung der Vereinsaktivitäten stellt erstens die einzig erfolgversprechende Möglichkeit dar, Projektcontrolling zu betreiben und garantiert zweitens eine vergleichbare Arbeitsbelastung für alle Mitwirkenden (vgl. Stichwort Fairness). Die individuellen Ziele für die kommende Periode würden gemeinsam definiert, um eine Ungleichbehandlung auszuschließen (vgl. Stichwort geringe Ausprägung des MDI in Deutschland, vgl. Kap. 3.2.1). Die Einführung eines grundlegenden Werkzeugs wie der BSC gestaltet sich erfahrungsgemäß mühselig²³⁶, ermöglicht aber eine klarere strategische Positionierung und die genauere Planung weiterer Vorhaben (vgl. Stichwort Planungssicherheit).

Die aktuellen Ziele innerhalb der acht Säulen der Aktivitätsplanung²³⁷ hat der Verein weitestgehend in die Wege geleitet. Somit sollten freigewordene Kapazitäten genutzt

²³⁰ Vgl. Café con Leche [2012].

²³¹ Vgl. hierzu Kap. 1.1 Stichwort grundlegende organisationale Fragestellungen.

²³² Der SMART-Ansatz besagt, dass Ziele oder Strategien gewisse Elemente aufweisen müssen, um eine konkrete Durchführung zu garantieren. Die Elemente betreffen Komponenten wie Messbarkeit, Zuweisung von Verantwortlichkeiten, eine realisierbare Grundausgestaltung des Ziels sowie einen konkreten Ablaufplan, bis wann die Strategie bzw. das Ziel umgesetzt sein sollte.

²³³ Vgl. hierzu Kap. 4.3.2; vgl. Porter [1996], S. 63 ff.

²³⁴ Vgl. hierzu Abb. 8.

²³⁵ Dieses Zielvereinbarungssystem ist nicht im Kontext der Mitarbeitermotivation zu sehen, wofür ihm bei NPO auch die Eignung abzusprechen ist (vgl. hierzu Kap. 4.2 sowie Eckardstein [1999], S. 261), sondern im Kontext eines hierdurch ermöglichten Erfolgscontrollings der Vereinsaktivitäten.

²³⁶ In diesem Kontext sei auf den weit verbreiteten Widerstand gegen Veränderungen in Organisationen verwiesen. Vgl. Doppler et al. [2005], S. 325.

²³⁷ Vgl. hierzu Kap. 2.2.2.

werden, um weitere mittelfristig ausgerichtete Großprojekte, in der strategischen Ausrichtung zu verankern. Derartige Absichten (vgl. Stichwort Sportplatzkauf) hält der Verein bislang nicht in seiner Strategie fest und propagiert das Vorhaben auch nicht auf der Homepage. So ist es auch nicht möglich, potentielle Unterstützer auf das Projekt aufmerksam zu machen (vgl. Stichwort Sponsoring). Somit ergibt sich auch für das Management keine Verpflichtung (vgl. Stichwort fehlender Druck durch Dritte) das Projekt konsequent voranzutreiben bzw. einen Termin für den Projektabschluss zu benennen.

Weitere mittelfristige Ziele könnten bereits jetzt in die Vorarbeit gehen, damit selbige nach Abschluss des Sportplatzprojekts bereits erledigt wäre (vgl. Stichwort nutzenoptimale Spendenverwendung, Kap. 6.1.2). Der Autor stellt folgende Anregungen für Folgeprojekte bereit: erstens: die Entwicklung eines Finanzierungsmodells (vgl. Stichwort Großspender), das den Freiwilligen vor Ort in Eigenregie finanziert. Zweitens: eine stärkere Ausrichtung auf die Ausbildung der Kinder, um deren Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen (vgl. Kap 6.1.2, Stichwort Technologie/Computer). Drittens: das vom Autor dieser Arbeit favorisierte Projekt beinhaltet die aktive Unterstützung der jungen Menschen bei der Suche nach einer Arbeitsstelle (vgl. Kap. 6.1.2, Stichwort Kinder). Das Projektziel bestünde in der Akquise weiterer Kooperationspartner vor Ort (Ausbildungsstätten). Diese Aufgabe könnte zukünftig einen integralen Bestandteil der Arbeit der Freiwilligen in Santo Domingo ausmachen (z.B. im Rahmen ihrer Zielvereinbarung für das FSJ), daher sollten nach Möglichkeit weiterhin deutsche Freiwillige in Santo Domingo von CCL eingesetzt werden (vgl. Kap. 6.1.2. Stichwort Kooperationen).

Im Mittelpunkt strategischer Überlegungen sollte auch die Erarbeitung eines „Notfallplans“ stehen. Beziehungen zwischen Menschen unterliegen einem dynamischen Wandel. Aktuell sind die Initiatoren des Projekts einander freundschaftlich verbunden, dennoch ist nicht auszuschließen, dass interindividuelle Konflikte in Zukunft die Vereinsarbeit behindern oder gar blockieren werden. Um diesem Szenario Rechnung zu tragen sollte analysiert werden, welche Prozesse unerlässlich sind, damit die Projektarbeit in Santo Domingo auch in Krisenzeiten davon unbehelligt weitergeführt werden kann. Diese Überlegungen münden direkt in folgende Frage: wie gestaltet der Verein strukturell seine nähere Zukunft? CCL wurde 2010 von vier Studierenden gegründet, die nach heutigem Stand in absehbarer Zukunft in das Berufsleben eintreten werden und Einschnitte in die ihnen aktuell für die Vereinsarbeit zur Verfügung stehende Zeit hinnehmen müssen. Auch etwaige Familiengründungen beeinflussen den Lebensinhalt (Stichwort eigene Kinder). Die Zeit des erstmaligen Aufenthaltes der Gründer in Santo Domingo rückt sukzessive weiter in die Vergangenheit (vgl. Stichwort sinkende morali-

sche Verpflichtung²³⁸). Der erste Reiz einer neuen Herausforderung geht immer weiter zurück und verblasst gegenüber der alltäglichen Vereinsarbeit (Stichwort Langeweile).

Wie ist sichergestellt, dass der Verein, dessen einziges Ziel die Unterstützung junger Menschen ist,²³⁹ auch wirklich ausschließlich diesem Ziel zuarbeitet und nicht der lebensabschnittsbedingten Selbstverwirklichung der Gründer dient? Die Möglichkeit, dass eines der skizzierten Szenarios eintreten wird, ist nicht auszuschließen. Die hieraus resultierenden Gefahrenpotenziale treten noch klarer hervor, wenn bedacht wird, dass jeder der Initiatoren eine Unternehmensfunktion betreut, für die er weitestgehend autark Verantwortung trägt.²⁴⁰ Nach aktuellem Stand ist es nicht auszuschließen, dass ein plötzliches Ausscheiden eines der Verantwortlichen den Verein in seiner Handlungskompetenz einschränken würde. Demnach würde die angemessene Begegnung dieser Bedrohung darin liegen, die Bedeutung einzelner herabzusetzen. Eine Auflösung der Gefahr wäre über die Einführung eines grundlegenden Wissensmanagementsystems realisierbar. Welche Komponenten hierin einzufließen sollten, wird im nächsten Abschnitt analysiert.

Erste Ansätze einer Strukturierung des gemeinschaftlichen Vereinswissens existieren bereits. Über eine Internetplattform stehen den Verantwortlichen verschiedene Dokumente zur Verfügung.²⁴¹ Eine Ausweitung des **Wissensmanagements** ist dennoch anzustreben. Zum einen, um der oben angesprochenen Problematik zu begegnen, zum anderen da das Wissen des Vereins durch eine strukturierte Aufarbeitung und ein durchdachtes Ablagesystem leicht zugänglich bleibt. Dies ist insbesondere im Kontext der im Zeitverlauf angewachsenen Menge an Wissen, über die der Verein bereits heute verfügt, bedeutsam. Um die hervorgehobene Bedeutung dieses organisationalen Teilbereichs zu unterstreichen, sollte ein weiterer Zuständigkeitsbereich definiert werden²⁴² und ein Verantwortlicher bestimmt werden. Diesem obläge die Strukturierung und Administration der entsprechenden Datenbank, gleichzeitig käme ihm eine Vorbildfunktion bei der Umsetzung der neuen Wissenspolitik zu. Die Formalisierung des gesamten Wissens von CCL würde über die Erstellung von Checklisten, Aufgabenbeschreibungen und Aktivitätsprotokollen, in denen auf Besonderheiten bei der Bearbeitung bestimmter Projektaufgaben hingewiesen wird, sukzessive vorangetrieben.²⁴³

Im Themenkomplex **Finanzen** liegt eine herausragende Stärke von CCL. Nach Aussage *Geissels* hat der Verein durch die Events des Jahres 2011 Einnahmen generiert,

²³⁸ Vgl. Kap. 3.4.

²³⁹ Vgl. hierzu Kap. 2.2.

²⁴⁰ Vgl. hierzu Kap. 2.3.1.

²⁴¹ Vgl. hierzu stellvertretend die Protokolle der Skype-Konferenzen, vgl. hierzu Café con Leche [2012m].

²⁴² Dieser würde einen weiteren Baustein in der Organisationsmatrix des Vereins bilden, vgl. Abb. 3.

²⁴³ Als erklärendes Beispiel kann der Prozess zur Erstellung des Jahresberichts dienen. Der Bearbeitende könnte hierzu bspw. eine Formatvorlage erstellen, um den Aufwand in den Folgejahren zu erleichtern.

die aktuelle Ausgaben über mehrere Jahre decken.²⁴⁴ Der Verein hatte nicht mit einer derartigen Spendenbereitschaft gerechnet und dementsprechend die geplanten Ausgaben gering gehalten. Sollte allerdings in Zukunft eine Institutionalisierung dieser Veranstaltungen gelingen und dauerhaft ähnliche Erlöse generiert werden, muss eine Anpassung der Strategie erfolgen, um dem deutschen Spendenrecht genüge zu tun.²⁴⁵ Aus den steigenden finanziellen Möglichkeiten erwächst die Verantwortung diese im Sinne der Spender und der Zielpersonen nutzenoptimal einzusetzen²⁴⁶ (vgl. Stichwort Ausweitung der mittelfristigen Projekte).

Auch im Bereich **Marketing** und **Außendarstellung** ist CCL für einen jungen Verein bereits breit aufgestellt: neben einem Internetauftritt²⁴⁷ und einer facebook-Gruppe, verfügt der Verein über Plakate, Flyer²⁴⁸, Diashow²⁴⁹ und einen Online-Versand von Kleidungsstücken im Corporate Design.²⁵⁰ Zudem wird im Rahmen der Customer Relations jährlich ein Jahresbericht veröffentlicht, der Rechenschaft über die Aktivitäten des Vereins ablegt.²⁵¹ Dennoch bieten sich Potentiale, die durch eine intensivere und ganzheitlichere Marketingausrichtung erschlossen werden könnten. In diesem Zusammenhang sei vorweg auf die in Kap. 6.1.2 (Stichwort Gesellschaft) aufgeführten Punkte verwiesen. Eine weitere bisher nicht genutzte Marketingaktivität ist das Sponsoring. Sponsoring wird von Unternehmen als integraler Bestandteil ihrer Kommunikationspolitik genutzt und steht als Teil der Öffentlichkeitsarbeit in engem Zusammenhang mit CSR.²⁵² CCL sollte in Erwägung ziehen, sich von einem Unternehmen²⁵³ sponsern zu lassen und im Gegenzug bspw. das Unternehmen auf der Homepage benennen, die Namensrechte am zukünftigen Sportfeld abzutreten oder das Logo des Unternehmens in die Kleiderkollektion zu integrieren.

Auch die vielfältigen Chancen des organisierten Fundraising werden von Vereinsseite bisher nicht vollständig ausgeschöpft. Fundraising betrifft neben der Akquise von Finanzmitteln bspw. auch die Beschaffung von Rechten oder Dienstleistungen.²⁵⁴ So wäre eine Kooperation mit Sympathisanten des Vereins, die im Bereich Steuerberatung oder Wirtschaftsprüfung tätig sind denkbar, um auf deren Expertenwissen bspw. bei der Erstellung des Jahresberichts zurückzugreifen und so für eine Entlastung der Mitglieder zu sorgen. Eine weitere Möglichkeit des Fundraising liegt für CCL als kleine NPO im regionalen Bezug, da sich Geldgeber bei überzeugendem Engagement eher

²⁴⁴ Vgl. Café con Leche [2012e].

²⁴⁵ Vgl. Café con Leche [2012e].

²⁴⁶ Vgl. hierzu Kap. 4.2, Stichwort Nutzenoptimierung.

²⁴⁷ Vgl. Café con Leche [2012a].

²⁴⁸ Vgl. Café con Leche [2012t].

²⁴⁹ Vgl. Café con Leche [2012r].

²⁵⁰ Vgl. Café con Leche [2012u].

²⁵¹ Vgl. Café con Leche [2012c].

²⁵² Vgl. Bruhn [2010], S. 1.

²⁵³ Vgl. hierzu auch Kap. 6.1.2 Stichwort Gesellschaft.

²⁵⁴ Vgl. Haibach [2006], S. 2.

für regionale Engagements entscheiden.²⁵⁵ Über Direct-mail oder die Vorstellung des Vereins im Rahmen eines Anrufs wären entsprechende Unternehmen oder vermögende Privatpersonen erreichbar. Die Idee der Direktansprache bietet vielfältige Möglichkeiten: so könnte bspw. in der Vorweihnachtszeit ein direkter Spendenaufruf über die facebook-Gruppe lanciert werden. Insgesamt ist allerdings die telefonische Ansprache vorzuziehen, da ältere, vermögende Menschen großzügig Spender, normalerweise über das Internet fast nicht erreichbar sind.²⁵⁶ Grundsätzlich ist über die Einführung eines Newsletters, der via email versendet wird, nachzudenken, da potenzielle Spender das eigene Postfach häufiger aufrufen als bspw. die Vereinshomepage. Der Themenblock Fundraising wird mit dem Hinweis beschlossen, dass inzwischen lizenzfreie Softwarelösungen existieren, die eine Spenderbetreuung als Open Source (z.B. civiCRM) in professioneller Form ermöglichen.²⁵⁷

Der letzte Aspekt der Vereinsanalyse fokussiert die **Organisationsstruktur**. Unter diesem Sammelbegriff sind die internen Prozesse, insbesondere die Kommunikation und die Arbeitssituation des Vereins zu subsumieren. Es wird zunächst auf die Stärken der Organisation eingegangen. Die Kommunikation zwischen den Mitgliedern unterliegt einer klaren Struktur mit festen Terminen, einer Dokumentation besprochener Inhalte sowie der digitalen Bereitstellung selbiger.²⁵⁸ Auch die Personalstruktur des Vereins ist auf den ersten Blick positiv: die vier Gründer haben die Verantwortungsbereiche gemäß ihres fachlichen Wissens aufgeteilt²⁵⁹ und werden in der Dominikanischen Republik durch Frau *del Alba de Lacruz* und Herrn *Garcia Vasquez* von zwei verlässlichen Partnern unterstützt.²⁶⁰ Zudem werden ehemalige Freiwillige nach Möglichkeit auch nach ihrem FSJ in die Projektarbeit eingebunden.

Dennoch wird auf Seiten der Verantwortlichen eine zunehmende Aufgabenkomplexität beklagt.²⁶¹ Diese ist potenziell auf verschiedene Ursachen zurückzuführen: eine ungleiche Aufgabenverteilung bzw. -erledigung würde auf strukturelle Schwachstellen des Vereins hinweisen und könnte durch die Einführung eines Zielvereinbarungssystems behoben werden (vgl. Stichwort BSC).²⁶² Eine übermäßige Auslastung aller Vereinsmitglieder wäre auf eine unzureichende Effizienz bei der Bearbeitung der Einzelprozesse oder eine knappe Personaldecke zurückzuführen. Zumindest dem zweiten Aspekt wäre durch einen vermehrten Einsatz von Sympathisanten in der Vereinsarbeit

²⁵⁵ Vgl. Reichenbach [2012a].

²⁵⁶ Vgl. Reichenbach [2012b].

²⁵⁷ Vgl. hierzu auch <http://civicrm.org/>.

²⁵⁸ Vgl. hierzu Kap. 2.3.1.

²⁵⁹ Vgl. hierzu Kap. 2.3.2.

²⁶⁰ Vgl. hierzu Kap. 2.1.

²⁶¹ Vgl. Café con Leche [2012e].

²⁶² Vgl. Kap. 5.1.

abzuhelfen.²⁶³ Diese könnten in verschiedenen Aufgaben einem der Mitglieder des Lenkungsteams zuarbeiten, ohne zunächst wesentliche Mitentscheidungsrechte zu besitzen. Es ist auch fraglich, ob eine Teilnahme dieser Mitarbeiter an den Skype-Konferenzen anzustreben wäre, da diese Konferenzen bereits heute gelegentlich thematisch überladen sind und länger andauern als vorgesehen.²⁶⁴ Vorab sollte ein Kriterienkatalog durch das Lenkungsteam erstellt werden, der notwendige Voraussetzungen der Neumitgliedschaft definiert, um die Auswahl der Neuen an objektivierbare Kriterien zu knüpfen. Dadurch sind nachträgliche, interne Konflikte vermeidbar.

Ein großes Potenzial zur Verringerung der Arbeitsintensität liegt in der Ausgliederung jährlicher Spendenveranstaltungen aus dem Verantwortungsbereich des Vereins. Sollten die kooperierenden Schulen oder als aktuellstes Beispiel die *Junge Volkshilfe* in Wien²⁶⁵ diese Aktivitäten in Eigenregie organisieren, CCL aber weiterhin die Spenden zur Verfügung stellen, könnte das Lenkungsteam seine Kapazitäten stärker auf strukturelle und strategische Aspekte der Vereinsarbeit ausrichten. Allerdings müssten in diesem Fall die „Customer Relations“, also die Pflege der Beziehungen zu diesen Institutionen stärker in den Vordergrund rücken. Die aufwändige Organisation dieser Spendenveranstaltungen könnte auch von Sympathisanten (vgl. Stichwort Aufnahmekriterium) übernommen werden.

Schließlich würde dem jungen und relativ unerfahrenen Lenkungsteam gelegentlich die Meinung oder der Ratschlag eines erfahrenen Projektmanagers weiterhelfen. In diesem Kontext wäre die Suche nach einem Mentor empfehlenswert – ein Berater mit Erfahrungen in vergleichbaren Bereichen ließe sich wohl über eine Stiftung am verlässlichsten vermitteln.

Ein interner Schwachpunkt liegt in der fixen Rollenverteilung der vier Gründer. Der Verein wurde von den vier Gründern gleichermaßen initiiert und sollte dementsprechend auch in der Außendarstellung ausgerichtet sein. Bisher sind repräsentative Funktionen, wie der Titel des Präsidenten Einzelpersonen vorbehalten, was im Kontext einer in Deutschland gering ausgeprägten MDI kritisch zu sehen ist.²⁶⁶ Der Autor würde einen z.B. jährlichen Wechsel des Präsidentenamtes zwischen den vier Gründern anregen.

²⁶³ Vgl. Abb. 3: Im Verantwortungsbereich Außendarstellung wird diese Delegation von Aufgaben bereits in Teilen praktiziert.

²⁶⁴ Vgl. Café con Leche [2012e].

²⁶⁵ Vgl. Café con Leche [2012i].

²⁶⁶ Vgl. Kap. 3.3.1.

SWOT-Analyse		Interne Analyse		
		Stärken	Schwächen	
Externe Analyse	Stärken	<ul style="list-style-type: none"> • mehrere Mannschaften, Anzahl der betreuten Kinder • gesunde finanzielle Situation (Einnahmen > Ausgaben) • GIZ als langfristiger Kooperationspartner • deutscher Freiwilliger vor Ort, für den keine Kosten anfallen • Dynamik des Vereins (junge Gründer, schnelles Wachstum, erst zweites Geschäftsjahr) • verlässliches Personal in der Dominikanischen Republik • Außendarstellung (Homepage, Jahresbericht, Diashow) • Strukturierte Kommunikationsprozesse und Dokumentation der Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • diffuse, nicht operationalisierte Vereinsstrategie • keine umfassende Nutzung der Möglichkeiten des Marketing (Sponsoring, Fundraising, CSR-Möglichkeiten) • hohe Abhängigkeit von den Gründern • bislang nur Einsatz eigenakquirierter Finanzmittel • unsicheres Umfeld in der Dominikanischen Republik (Politik, Korruption) • interne Prozesse zu wenig formalisiert 	Schwächen
	Chancen	<ul style="list-style-type: none"> • Dauerspender gewinnen / Spendenbereitschaft steigern • Zusammenarbeit mit Stiftungen und staatlichen Trägern • Schirmherrschaft • Vielfältige Möglichkeiten die Arbeit in der DR auszuweiten <ul style="list-style-type: none"> ○ Ausbildung der Kinder forcieren ○ Technologietransfer über Computerarbeitsplätze ○ Unterstützung bei der Suche nach Arbeitsplätzen • Wissensmanagement strukturieren und vorantreiben • Marketing ausweiten (Sponsoring, Fundraising, CSR-Partnerschaften) • stärkere Ausrichtung des Vereins an langfristigen strategischen Projekten • „Outsourcing“ von Spendenveranstaltungen (dazu Partnerschaften mit Schulen intensivieren) • Einbindung der großen Anzahl an Sympathisanten des Vereins (Spendenakquise und Mitarbeit) • verstärkte Nutzung lizenzfreier Softwareangebote (im Kontext grundlegender Vereinsarbeit, vgl. Spendenverwaltung) 	<ul style="list-style-type: none"> • steigende Aufgabenkomplexität (Überforderung?) • zu schnelles organisationales Wachstum • um die vielfältigen Chancen wahrzunehmen wird zukünftig höherer Aufwand antizipiert (steigende Komplexität?) • unerwartete Austritte • nicht umgesetzte strategische Empfehlungen (Wissensmanagement, Zielvereinbarungen, Konkretisierung der Aktivitäten) • Ungewissheit bzgl. der Kombination <i>weltwärts</i> / GIZ • keine adäquaten Großprojekte in der Zukunft • Vereinsgründung zur Selbstverwirklichung? • Alter der Nonnen 	Risiken
		Chancen	Risiken	

Tab. 6: kompilierte Ergebnisse der SWOT-Analyse von Café con Leche (Quelle: eigene Darstellung).

6.2 Ergebnisse

Die in den vorangegangenen Kapiteln ausgeführte SWOT-Analyse skizziert ein positives Gesamtbild von *Café con Leche*. Dieser Eindruck festigt sich noch, wenn bedacht wird, dass der Verein aktuell erst sein zweites Geschäftsjahr durchlebt und von vier jungen Menschen geführt wird, die ihre ersten Erfahrungen als Projektverantwortliche machen. In der Gesamtheit sind auf der Habenseite mehr Stärken als Schwächen zu verzeichnen. Das positive Ergebnis wird allerdings stärker geprägt durch den starken Überhang an Chancen verglichen mit den Bedrohungen.

Da die wesentlichen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken bereits innerhalb der SWOT-Analyse (vgl. Kap. 6.1.1., 6.1.2. und 6.1.3) benannt sind, wird nachfolgend auf eine ausführliche Ergebnisdarstellung verzichtet. Anstelle einer redundanten Wiederholung sind die Ergebnisse in kompilierter Form (vgl. Tab. 6) dargestellt.

Das in Tabelle 6 zusammengefasste Stärken-Schwächen- sowie Chancen-Risiken-Profil des Vereins wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit verwendet, um die im abschließenden Kapitel vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen zu begründen.

7 Diskussion

7.1 Handlungsempfehlungen

Durch die SWOT-Analyse wurde eine Vielzahl möglicher Handlungsoptionen für CCL aufgezeigt. Die in den Augen des Autors für den Verein aussichtsreichsten (bezogen auf Stärken und Chancen) sowie notwendigsten (bezogen auf Schwächen und Bedrohungen) dieser Optionen werden nachfolgend aufgeführt:

- Durchführung **regelmäßiger SWOT-Analysen**, um auch in Zukunft aktuelle Informationen zu eigenen Stärken und Schwächen sowie zukünftigen Potenzial- und Risikofeldern zu besitzen.²⁶⁷
- **Marketingaktivitäten ausweiten**, um weitere Ertragspotentiale zu erschließen. In diesem Rahmen sind die Möglichkeiten des Fundraising und Sponsoring mit einzu beziehen.
- **Integration einer BSC und Zielvereinbarungen** in das strategische Gerüst des Vereins, um Erfolgscontrolling zu ermöglichen.
- Dauerhaft finanzintensive **Großprojekte** als strategische Ziele ausgeben, um die erhaltenen Spenden optimal einzusetzen, für Großspender attraktiv zu sein und die eigene Arbeit voranzutreiben.
- **Wissensmanagement** institutionalisieren, im Rahmen einer Umwandlungsstrategie,²⁶⁸ um aus der aktuellen Bedrohung durch die Abhängigkeit von den Gründern eine Ressource zu machen, indem die Bereitstellung und freie Verfügbarkeit des gemeinsamen Wissens für alle Mitarbeiter vorangetrieben wird.
- Die **Funktion des deutschen Freiwilligen in Santo Domingo ausbauen**, im Sinne einer Matching-Strategie.²⁶⁹ Aus der Position der eigenen Stärke (auf einen Mitarbeiter vor Ort zurückgreifen zu können) die Chance nutzen, den Verein zu entwickeln (weitere Unternehmenskooperationen aufzubauen).
- Unterstützung durch **Stiftungen** sowie **staatliche Förderung** anstreben, um zusätzliche Mittel zu akquirieren.

Diese Auflistung akuter Handlungsempfehlungen basiert auf der subjektiven Einschätzung des Autors. Es wird weder ein Anspruch auf Vollständigkeit dieser Liste erhoben

²⁶⁷ Dies sollte insbesondere vor dem Hintergrund geschehen, dass eigene Schwächen regelmäßig analysiert werden sollten, damit diese nicht durch das Hinzutreten externer Risiken zu Bedrohungen werden, welche eine Bedrohung der Organisation bedingen.

²⁶⁸ Vgl. hierzu auch Tab. 5. Umwandlungsstrategien werden auf Faktoren angewendet, die in der Schnittstelle zwischen Schwächen und Chancen liegen.

²⁶⁹ Vgl. hierzu auch Tab. 5. Matching-Strategien werden auf Bereichen angewendet, in denen bereits eine eigene Stärke vermutet wird. Diese kann durch die Nutzung sich bietender Chancen ausgebaut werden.

noch kann der Autor dafür einstehen, dass die ausgewählten Handlungsempfehlungen für den Verein umsetzbar sind.

7.2 Fazit

Das einzig sinnige Fazit dieser Arbeit ist, dass es sich bestenfalls um ein Zwischenfazit handeln kann. Eine Organisation ist einem stetem dynamischen Wandel unterworfen, wodurch sich die aufgeführten Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen ständig aufgrund wechselnder Rahmenbedingungen verschieben. Das dieser Arbeit zugrunde liegende Modell ist mit dem Abschluss der SWOT-Analyse sowie den daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen zur Anpassung der Strategie nicht vollständig umgesetzt. Insofern kann diese Arbeit nur den Anfangspunkt des dem Modell zugrunde liegenden, iterativen Prozesses markieren. Dieser sieht eine ständige Reflexion des eigenen Handelns, der Position und Aufgabe des Vereins und der Umweltbedingungen ebenso vor, wie er gegebenenfalls notwendige Veränderungen in der strategischen Ausrichtung beinhaltet.

Der Autor möchte an dieser Stelle auf die Einleitung verweisen. Dort wurden die Parameter, die den Erfolg dieser Untersuchung ausmachen, in folgender Frage zusammengefasst: trägt die Arbeit dazu bei, bisher nicht wahrgenommene Problemfelder und Potenziale zu identifizieren (über die SWOT-Analyse) oder das Management des Vereins zukünftig in seiner Arbeit zu unterstützen (über das strategische Modell)? Dies kann an dieser Stelle nicht abschließend beurteilt werden, da zum jetzigen Zeitpunkt drei Fragen offen bleiben:

- Stellen die präsentierten Ergebnisse für *Café con Leche* einen Erkenntnisgewinn dar?
- Sieht der Verein Bedarf die Vorgaben des Modells umzusetzen?
- Lässt sich dieses theoretische Modell praktikabel in die Realität transferieren?

Somit liegt die Initiative zu handeln nun bei den Vertretern des Vereins. Ihnen obliegt es, zu prüfen, welche Konsequenzen sie aus dieser Analyse ziehen. Unabhängig vom Ausgang ihrer Entscheidung und dem Grad der Verwirklichung des vorgeschlagenen Modells sind die Ergebnisse der SWOT-Analyse für sie nutzbar. In einigen Punkten werden die Verantwortlichen neue Erkenntnisse gewinnen, für andere Punkte gilt, dass der gewichtige Einfluss den diese Aspekte auf den Verein ausüben, dem Management nun durch die unabhängige Meinung eines externen Dritten validiert wurde.

Der Verfasser möchte an dieser Stelle auch seine eigene Leistung reflektieren. Erstens: ihm gelingt es nicht, eine in sich abgeschlossene Arbeit vorzulegen. Folglich leidet die Beurteilbarkeit der Arbeit, da einige Kernfragen (s.o.) nicht abschließend be-

antwortet werden können. Zwar zeichnet die SWOT-Analyse ein klares Bild des aktuellen Zustands des Vereins und liefert verwertbare Ergebnisse, jedoch bleibt die Praxistauglichkeit des Modells unbewiesen. Zweitens: den beschreibenden theoretischen Teil dieser Arbeit prägt (unter anderem) eine Auseinandersetzung mit (inter)kulturellen Aspekten. In der Retrospektive fällt auf, dass diese Vorarbeit keinen wesentlichen Beitrag zur SWOT-Analyse leistete, da die Prozesse, die in Europa ablaufen wenig Überschneidungen mit der Projektarbeit vor Ort aufweisen. Somit unterliegen die Prozesse der Vereinsarbeit weniger interkulturellen Einflüssen, als im Vorfeld angenommen. Drittens: aufbauend auf dem Kultur-Kapitel hätte eine Auseinandersetzung mit den Methoden und Möglichkeiten des Marketings für NPO einen brauchbareren Erkenntnisgewinn geliefert, wenngleich diese Auseinandersetzung den Rahmen dieser Arbeit gesprengt hätte. Viertens: dennoch bietet Kapitel 3 wertvolle Hintergrundinformationen für bislang noch nicht mit CCL vertraute Stakeholder und interkulturell nicht sensibilisierte Anwender dieser Arbeit.

Schließlich sei der Hinweis auf folgendes Dilemma gestattet: ein Thema, das eine hohe persönliche Relevanz für den Bearbeitenden besitzt, kann Zielkonflikte in der Bearbeitung evozieren. Dieser Konflikt trat in dieser Arbeit auf, wenn es galt, zwischen Relevanz und Verwertbarkeit von Inhalten für den Verein und der auf Stringenz ausgerichteten Abarbeitung des wissenschaftlichen Themas abzuwägen. Einen halbwegs gelungenen Spagat zwischen diesen mitunter konträren Zielen erreicht zu haben, beurteilt der Autor im Nachhinein als größte Herausforderung bei der Erarbeitung dieser Thesis.

7.3 Ausblick

Im vorangegangenen Abschnitt wird angesprochen, dass diese Arbeit eher einen Start- denn einen Endpunkt der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit *Café con Leche* markiert. Die Grenzen der Bearbeitung des Themas innerhalb dieser Arbeit sind auch gleichzeitig Ansatzpunkte für an das Thema angeschlossene Untersuchungen. So wäre eine zeitnahe Evaluierung der Implementierung des strategischen Modells denkbar. Aufgrund der kurzen Halbwertszeit der Ergebnisse jeder SWOT-Analyse werden den Verantwortlichen des Vereins auch zukünftig ähnliche Formen der Auseinandersetzung mit CCL willkommen sein. Die kritische Anmerkung im Fazit, dass im Rahmen dieser Arbeit, zugunsten kultureller Inhalte die Marketingperspektive vernachlässigt wurde, kann als Aufforderung verstanden werden, die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Verein in diesem Kontext fortzuführen. Schließlich soll eine Überlegung aus Kap. 6.1.2 noch einmal aufgegriffen werden: die durchweg positiven Erfahrungen mit dem Team von CCL während des Entstehungsprozesses dieser Arbeit veranlassen den Autor dazu, den Verein als Partner für Projekt- und Abschlussarbeiten weiterzu-

empfehlen. Eine konkrete Möglichkeit einer Zusammenarbeit würde ein Filmdreh über die Hintergründe und Erfolge der Projektarbeit in Santo Domingo bieten.

Auch Lesern, die diese Arbeit ohne Bezugsrahmen zu *CCL* lesen, die aber in einem ähnlichen Bereich tätig sind, seien insbesondere die in sich geschlossenen Kapitel zu Entwicklungszusammenarbeit und der strategischen Ausrichtung von NPO empfohlen. Der gewählte bottom-up-Ansatz hat sich als geeignete Methodik bei der Bearbeitung dieser Arbeit bewährt und ist für vergleichbare Untersuchungen weiterzuempfehlen.

V Literaturverzeichnis

- Allison, M./Kaye, J. [1997]
Strategic planning for nonprofit organizations. A practical guide and workbook,
New York, 1997.
- Amnesty International [2009]
Amnesty Report 2009 – Dominikanische Republik, verfügbar unter:
<http://www.amnesty.de/jahresbericht/2009/dominikanische-republik?destination=node%2F2905%3Fpage%3D1> (10.07.2012).
- Amnesty International [2012a]
Amnesty Report 2011 – Dominikanische Republik, verfügbar unter:
<http://www.amnesty.de/jahresbericht/2012/dominikanische-republik?destination=node%2F2905> (10.07.2012).
- Amnesty International [2012b]
Dominikanische Republik – Haitianer schikaniert, verfügbar unter:
<http://www.amnesty.de/urgent-action/ua-218-2012/haitianer-schikaniert?destination=node%2F2905> (27.07.2012).
- Andrews, K. [1980]
The concept of Corporate Strategy, 2. Aufl., Homewood, 1980.
- Ansoff, H.I. [1965]
Corporate Strategy, New York, 1965.
- Auswärtiges Amt [2012]
Dominikanische Republik: Reise und Sicherheitshinweise, verfügbar unter:
http://www.auswaertiges-amt.de/sid_00D0D9E01255438BE570AFB12E15A0F7/DE/Laenderinformationen/00-SiHi/Nodes/DominikanischeRepublik_node.html (27.07.2012).
- Badelt, C. [1999]
Ehrenamtliche Arbeit im Nonprofit Sektor, in: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, Stuttgart, 1999, S. 433-462.
- Badelt, C. [2002]
Zielsetzungen und Inhalte des Handbuchs der Nonprofit Organisation, in: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, 3. Aufl., Stuttgart, 2002 S. 3-18.
- Bauer, P.T. [1981]
Equality, the Third World, and Economic Delusion, Cambridge, 1981.
- Benson, C./Matthews, R. [1995]
Street Prostitution: Ten facts in search of a policy, in: International Journal of the Sociology of Law, Vol. 23, 1995, S. 395-415.
- Bernhardt, S. [1999]
Finanzierungsmanagement von NPOs, in: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, Stuttgart, 1999, S. 301-330.

- Bleicher, K. [2004]
Normatives Management, 7. Aufl., Frankfurt, 2004.
- Braun, S./Finke, S. [2010]
Integrationsmotor Sportverein: Ergebnisse zum Modellprojekt „spin-sport interkulturell“, Wiesbaden, 2010.
- Bruhn, M. [2010]
Sponsoring, 5. Aufl., Wiesbaden, 2010.
- Bulmer-Thomas, V. [2004]
Latin American Studies: Economics, in: Smelser N.J./Baltes, B.P. (Hrsg.): International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Oxford, 2004, S. 8400-8405.
- Bundesverband deutscher Stiftungen [2012]
Das Portal für Stiftungen – Stiftungssuche, verfügbar unter: <http://www.stiftungen.org/index.php?id=1092> (23.06.2012).
- Café con Leche [2012a]
Homepage, verfügbar unter: <http://www.cafeconleche-vk.de/> (05.06.2012).
- Café con Leche [2012b]
Trailer von Café con Leche, verfügbar unter: http://www.youtube.com/watch?v=-Ma5dsn6_w (05.06.2012).
- Café con Leche [2012c]
Jahresbericht 2011, verfügbar unter: <http://www.cafeconleche-vk.de/de/multimedia/downloads.html> (03.06.2012).
- Café con Leche [2012d]
Über uns: Geschichte des Vereins Café con Leche, verfügbar unter: <http://www.cafeconleche-vk.de/de/ueber-uns/geschichte-des-projekts.html> (01.06.2012).
- Café con Leche [2012e]
Interview mit Verantwortlichen von CCL, Anhang 3 (Juli 2012).
- Café con Leche [2012f]
Satzung des Vereins Café con Leche, Anhang 4.
- Café con Leche [2012g]
Über uns: Team, verfügbar unter: <http://www.cafeconleche-vk.de/de/ueber-uns/team.html> (03.06.2012).
- Café con Leche [2012h]
Einladung und Ablauf Benefizlauf, Anhang 10.
- Café con Leche [2012i]
Aktuelles, verfügbar unter: <http://www.cafeconleche-vk.de/de/aktuelles.html> (20.07.2012).
- Café con Leche [2012j]
Über uns: Leitmotiv, verfügbar unter: <http://www.cafeconleche-vk.de/de/ueber-uns/leitmotiv.html> (03.06.2012).

- Café con Leche [2012k]
Über uns: Vision, verfügbar unter: <http://www.cafeconleche-vk.de/de/ueber-uns/vision.html> (03.06.2012).
- Café con Leche [2012l]
Mindmap Organisation, Anhang 5.
- Café con Leche [2012m]
Beispielprotokoll einer Skype-Konferenz, Anhang, 6.
- Café con Leche [2012n]
Aktuelles, verfügbar unter: <http://www.cafeconleche-vk.de/de/aktuelles.html> (06.06.2012).
- Café con Leche [2012o]
Logo des Vereins, Anhang 7.
- Café con Leche [2012p]
Über uns: Vereinsname, verfügbar unter: <http://www.cafeconleche-vk.de/de/ueber-uns/vereinsname.html> (03.06.2012).
- Café con Leche [2012q]
Bilder zum Umweltprojekt, Anhang 12.
- Café con Leche [2012r]
Ausschnitte aus der Diashow, Anhang 11.
- Café con Leche [2012s]
Partner, verfügbar unter: <http://www.cafeconleche-vk.de/de/partner.html> (15.07.2012).
- Café con Leche [2012t]
Flyer des Vereins, Anhang 9.
- Café con Leche [2012u]
Onlineshop, verfügbar unter: <http://www.cafeconleche-vk.de/de/shop.html> (27.07.2012).
- Café con Leche [2012v]
Hintergrundinformationen zum Einsatzort, verfügbar unter: <http://www.cafeconleche-vk.de/de/ueber-uns/hintergrund.html> (25.07.2012).
- Central Intelligence Agency [2012]
The World Factbook – Dominican Republic, verfügbar unter: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/dr.html> (24.07.2012).
- Chandler, A.D. [1962]
Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise
Cambridge, 1962.
- Corbett, S. [2008]
Can the Cellphone Help End Global Poverty?, in: New York Times, verfügbar unter: http://www.nytimes.com/2008/04/13/magazine/13anthropology-t.html?_r=4&pagewanted=4&oref=slogin (10.06.2012).

- DHL [2012]
Internationaler Paketversand in die Dominikanische Republik, verfügbar unter:
<http://www.dhl.de/de/paket/privatkunden/international/laenderseiten/dominikanische-republik.html> (10.06.2012).
- Doppler, K./Lauterburg, C. [2005]
Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten, 11. Aufl., Frankfurt, 2005.
- Eckhardstein, U. von [1999]
Personalmanagement in NPOs, in: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, Stuttgart, 1999, S. 257-276.
- Eschenbach, R./Horak, C. [1999]
Rechnungswesen und Controlling in NPOs, in: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, Stuttgart, 1999, S. 97-118.
- Eschenbach, R./Horak, C. [2003]
Führung der Nonprofit Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz, 2. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart, 2003.
- Fifa [2012]
Worldranking, verfügbar unter:
<http://de.fifa.com/worldranking/rankingtable/index.html> (10.06.2012).
- Gabler Wirtschaftslexikon A [2012]
Entwicklungshilfe, verfügbar unter:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/entwicklungshilfe.html>
(13.06.2012).
- Gabler Wirtschaftslexikon B [2012]
Verein, verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/verein.html>
(02.06.2012).
- Gibson, C.C./Andersson, K./Ostrom, E./Shivakumar, S. [2005]
The Samaritan's Dilemma – The Political Economy of Development Aid, Oxford, 2005.
- Giess-Stüber, P. [2005]
Der Umgang mit Fremdheit – Interkulturelle Bewegungserziehung jenseits von Ausgrenzung oder Vereinnahmung, in: Giess-Stüber, P. (Hrsg.): Interkulturelle Erziehung im und durch Sport, Münster, 2005, S. 67-75.
- Haibach, M. [2006]
Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis, 3. Aufl., Frankfurt a.M., 2006.
- Hamel, G. [2000]
Leading the Revolution, New York, 2000.
- Hancock, G. [1992]
Lords of Poverty: The Power, Prestige, and Corruption of the International Aid Business, Thun, 1992.

- Handelsregister [2012]
Suchfunktion: Café con Leche, verfügbar unter:
https://www.handelsregister.de/rp_web/document.p=UT&index=1 (10.06.2012).
- Hansen, K.P. [2008]
Die Problematik des Pauschalurteils, in: Haas, H. (Hrsg.): Probleme empirischer Kulturforschung – Tagungsband der Forschungsstelle Grundlagen Kulturwissenschaft, 8, 10, S. 5-18.
- Herold, E./Garcia, R./DeMoya, T. [2001]
Female Tourists and Beach Boys – Romance or Sex Tourism?, in: Annals of Tourism Research, Vol. 28, No. 4, 2001, S. 978-997.
- Hill, C.W./Jones, G.R. [2004]
Strategic Management: an integrated approach, 6. Aufl., Boston, 2004.
- Hippel, T. von [2007]
Grundprobleme von Nonprofit-Organisationen, Tübingen, 2007.
- Hofstede, G. [2001]
Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations, 2. ed., Thousand Oaks, 2001.
- Hofstede, G. [2006]
Lokales Denken, globales Handeln – Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 3. Aufl., München, 2006.
- Horak, C./Heimerl-Wagner, P. [1999]
Management von NPOs – Eine Einführung, in: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, Stuttgart, 1999, S. 139-151.
- Huck, S. [2004]
Public Relations ohne Grenzen? Eine explorative Analyse der Beziehung zwischen Kultur und Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen, Wiesbaden, 2004.
- Hungenburg, H./Wulf, T. [2004]
Grundlagen der Unternehmensführung, Berlin, 2004.
- Institut für Kommunikationsforschung [2012a]
Kulturdimensionen – Hofstede – Unsicherheitsvermeidung, verfügbar unter:
<http://www.transkulturelles-portal.com/index.php/5/52/524> (10.07.2012).
- Institut für Kommunikationsforschung [2012b]
Kulturdimensionen – Trompenaars, verfügbar unter: <http://www.transkulturelles-portal.com/index.php/5/53> (10.07.2012).
- Johann, M. [2011]
Management & Recruitment of Volunteers in Non-profit Organizations – Café con Leche, verfügbar unter: <http://www.cafeconleche-vk.de/de/multimedia/downloads.html> (20.06.2012).
- Kabou, A. [1993]
Weder arm noch ohnmächtig. Eine Streitschrift gegen schwarze Eliten und weiße Helfer, Basel, 1993, die französische Originalausgabe erschien 1991 unter dem Titel „Et si l’Afrique refusait le développement?“ (Und wenn Afrika die Entwicklung ablehnen würde).

- Keweloh, W.G. [1997]
Dauertropf Entwicklungshilfe. Vertan? Vergeudet? Vergebens? Erfahrungen eines Insiders, München, 1997.
- KfW [2011]
Standpunkt: Corporate Social Responsibility im deutschen Mittelstand: Umfang und Bereiche des gesellschaftlichen Engagements, verfügbar unter: http://www.kfw.de/kfw/de/III/Download_Center/Fachthemen/Research/PDF-Dokumente_Standpunkt/Standpunkt_Nr._7.pdf (20.07.2012).
- Klausing, M. [2008]
Kulturgerechte Koordination lateinamerikanischer Tochtergesellschaften deutscher Konzerne, Diplomarbeit, verfügbar unter: <http://www.kulturanalysen.de/papers/paper2deutsch.pdf> (01.07.2012).
- Kotler, P./Andreasen, A.R. [1996]
Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, 5. Aufl., New York, 1996.
- Kotler, P./Bliemel, F. [2002]
Marketing-Management, 10. Aufl., Stuttgart, 2002.
- Kraus, M./Stegarescu, D. [2005]
Non-Profit-Organisationen in Deutschland – Ansatzpunkte für eine Reformation des Wohlfahrtsstaates, in Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW) (Hrsg.), Dokumentation Nr. 05-2, 2005, Mannheim.
- Kunz, J. [2006]
Strategiefindung von Non-Profit-Organisationen, St. Gallen, Universität St. Gallen, Diss., 17.11.2005.
- Lachmann, W. [2010]
Entwicklungshilfe – Motive, Möglichkeiten und Grenzen, Problemfelder, 2. aktual. und erw. Aufl., München, 2010.
- Martin, M.T. [2010]
Documenting Modern-Day Slavery in the Dominican Republic: An Interview with Amy Serrano, in: Camera Obscura, Vol. 25, No. 2 74, 2010, S. 161-171.
- Martinelli, A. [2004]
Entrepreneurship, in: Smelser, N.J./Baltes, P.B. (Hrsg.): International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences, Oxford, 2004, S. 4545-4552.
- Meffert, H. [2000]
Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 9. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden, 2000.
- Meinverein-Vereins-Knowhow [2012]
Integrationsarbeit: Wie holt man den Partner ins Boot?, verfügbar unter: <http://vereinsknowhow.meinverein.de/7-integrationsarbeit-wie-holt-man-den-partner-ins-boot.cfm> (25.07.2012).
- Menges, E. [2004]
Gemeinnützige Einrichtungen. Non-Profit Organisationen gründen, führen und optimieren, München, 2004.

- Mintzberg, H. [1987]
The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy, in: California Management Review, Iss.3, 1987, S. 11-24.
- Mintzberg, H. [1994]
The Rise and Fall of Strategic Planning, New York/Toronto, 1994.
- Mintzberg, H./Ahlstrand, B./Lampel, J. [1998]
Strategy Safari – A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management, New York, 1998.
- Moebius, S./Quadflieg, D. [2006]
Kultur – Theorien der Gegenwart, Wiesbaden, 2006.
- Moyo, D. [2009]
Dead Aid: Why aid ist not working and how there is a better Way for Africa, London, 2009.
- Müller-Jentsch, W. [2008]
Der Verein – ein blinder Fleck der Organisationssoziologie, in: Berliner Journal für Soziologie, Vol. 18, Iss. 3, 2008, S. 480-493
- Müller-Stewens, G./Lechner, C. [2005]
Strategisches Management, 3. Aufl., Stuttgart, 2005.
- Noethlichs, M. [2005]
Die Sensitivität gegenüber Fremdheit (STS) und interkulturelles Lernen im Sport, in: Giess-Stüber, P. (Hrsg.): Interkulturelle Erziehung im und durch Sport, Münster, 2005, S. 38-47.
- Norton, D.P./Kaplan, R.S. [1996]
The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action, Boston, 1996.
- Niven, P.R. [2003]
Balanced Scorecard step-by-step for governement and not-for-profit agencies, New York, 2003.
- Ogburn, W.F. [1969]
Kultur und sozialer Wandel, Neuwied, 1969.
- one laptop per child [2012]
stories: Nicaragua: a community learning together, verfügbar unter: <http://one.laptop.org/stories/nicaragua-community-learning-together> (10.06.2012).
- Oppermann, M. [1999]
Sex Tourism, in Annals of Tourism Research, Vol. 26, No. 2, 1999, S. 251-266.
- Owusu, M. [2004]
Third World, in: Smelser, N.J./Baltes, P.B. (Hrsg.): International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences, Oxford, 2004, S. 15673-15676.
- Pellegrino, A. [2004]
Migration into the Americas and between American Countries, in: Smelser, N.J./Baltes, P.B. (Hrsg.): International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences, Oxford, 2004, S. 9815-9821.

- Portal für Stiftungen und Stiftungswesen [2012]
 Projekte, verfügbar unter: <http://www.stiftungen.org/de/projekte.html>
 (25.07.2012).
- Porter, M.E. [1996]
 What is Strategy, Harvard Business Review, Iss. 6, 1996, S. 61-78.
- Rangel, C. [1985]
 Der Westen und die Dritte Welt – Von falschen Schuldkomplexen zu echter Verantwortung, München, 1985.
- Registeronline [2012]
 Vereinsstatistik 2011, verfügbar unter:
<http://www.registeronline.de/vereinsstatistik/2011/default.asp?z=d> (02.06.2012).
- Reichenbach, T. [2012a]
 Fundraising & Sozialmarketing: Der Spendenmarkt in Deutschland, verfügbar unter:
<http://www.online-fundraising.org/index.php?/spendenmarkt-brd.html>
 (25.07.2012).
- Reichenbach, T. [2012b]
 Fundraising & Sozialmarketing: Der Spender – sozioökonomische und soziodemografische Faktoren, verfügbar unter:
<http://www.online-fundraising.org/index.php?/spender-soziodemografie.html> (25.07.2012).
- Reichwald, R./Möslein, K. [1996]
 Telekooperation und Dezentralisierung: Eine organisatorisch-technische Perspektive, in Sandkuhl, K./Weber, H. (Hrsg.): Telekooperations-Systeme in dezentralen Organisationen, Berlin, 1996, S.51-66.
- Roberts, N. [2005]
 Haitian and Dominican Emigration and the (Re)construction of National Identity in the Poetry of the Third Generation, in: Small Axe, Vol. 18, 2005, S. 86-103.
- Sachs, J. [2005]
 The End of Poverty: Economic Possibilities for our Time, New York, 2005.
- Scherer, A.G./Alt, J. M. [2002]
 Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, Stuttgart, 2002.
- Scheuch, F. [2002a]
 Gemeinnützigkeit oder Gewinnstreben? Nonprofit Organisationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, Stuttgart, 2002, S. 85-96.
- Scheuch, F. [2002b]
 Marketing für NPOs, in: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, Stuttgart, 2002, S. 291-308.
- Schwarzburg, E. [2001]
 Der Einfluss der Kultur auf die Führung polnischer Tochtergesellschaften, Frankfurt am Main, 2001.
- Severino, J.M. [2011]
 The Resurrection of Aid, in: OECD (Hrsg.): Development Cooperation Report 2011 – 50th Anniversary Edition, Paris, 2004, S. 121-134.

- So, M. [2011]
Resolving Conflicts of Constitution: Inside the Dominican Republic's Constitutional Ban on Abortion, in: Indiana Law Journal, Vol. 86, Iss. 2, 2011, Article 7.
- Statista [2012]
Spendenhöhe je Spender in Deutschland, verfügbar unter: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/2685/umfrage/spendehoehe-je-spender-in-deutschland---zeitverlauf/> (20.07.2012).
- Sullivan, N.P. [2007]
You can hear me now: How Microloans and Cell Phones are connecting the World's Poor to the global economy, New York, 2007.
- Transparency International [2012]
Korruptionsindex: Länderranking, verfügbar unter: <http://www.transparency.de/Tabellarisches-Ranking.2021.0.html> (15.06.2012).
- Trompenaars, F. [1993]
Handbuch globales Managen: Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht, Düsseldorf, 1993.
- Trompenaars, F./Hampden-Turner, C. [2008]
Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business, 2nd ed., New York, 2008.
- Trouillot, M.R. [2004]
Caribbean: Sociocultural Aspects, in: Smelser, N.J./Baltes, P.B. (Hrsg.): International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences, Oxford, 2004, S.1484-1488.
- UN-Millenniumskampagne in Deutschland [2009].
Entwicklungshilfe, die bei den Ärmsten ankommt – die Millenniumentwicklungsziele und die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit, verfügbar unter: http://www.un-kampagne.de/fileadmin/downloads/news/Entwicklungshilfe__die_bei_den_AErmsten_ankommt.pdf (14.06.2012).
- Vilain, M. [2001]
Ziele, Strategien und Strukturen erfolgreicher Vereine, Münster, Universität Münster, Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor, Nr. 13, August 2001.
- Welthungerhilfe [2012]
Der Welthunger-Index 2011, verfügbar unter: <http://www.welthungerhilfe.de/whi2011-interaktive-karte.html> (02.07.2012)
- weltwärts [2012]
Offizielle Homepage des Programms, verfügbar unter: <http://www.weltwaerts.de/> (02.07.2012).
- Weltweite Initiative für soziales Engagement e.V. [2012].
Homepage des Vereins, verfügbar unter: <http://sites.google.com/site/weltweiteinitiativeev/> (01.06.2012).

WHO [2008]

Epidemiological Fact Sheet on HIV and AIDS – Dominican Republic, verfügbar unter:
http://apps.who.int/globalatlas/predefinedReports/EFS2008/full/EFS2008_DO.pdf (27.07.2012).

Yunus, M. [2010]

Building Social Business: Capitalism that can serve Humanity's most pressing Needs, New York, 2010.

VI Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Unterscheidungskriterien zwischen erstem und drittem Sektor	72
Anhang 2: Ausführungen zu den Kulturdimensionen nach Trompenaars.....	74
Anhang 3: Interview mit Sebastian Geissel (Mitgründer von Café con Leche)	77
Anhang 4: Satzung des Vereins.....	87
Anhang 5: Mindmap der Organisation des Vereins	91
Anhang 6: Beispielprotokoll einer Skype-Konferenz	92
Anhang 7: Logo des Vereins.....	93
Anhang 8: Perspektiven des Vereins (Auszug).....	94
Anhang 9: Flyer des Vereins (2012).....	96
Anhang 10: Beispiel für Benefizaktion des Jahres 2011	97
Anhang 11: Diashow Café con Leche (Auszug)	99
Anhang 12: Bilder / Umweltprojekt.....	106

Anhang 1: Unterscheidungskriterien zwischen erstem und drittem Sektor

- Während klassische Unternehmen des ersten Sektors im Sinne ihrer Anteilseigner das Ziel verfolgen einen möglichst *hohen Gewinn* zu erzielen, versuchen NPO mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln einen *maximalen Nutzen* bzgl. des eigenen Organisationszwecks zu erzielen.²⁷⁰
- In beiden Sektoren besteht ein *vergleichbarer Bedarf an strategischer Organisation*. Hierzu sind eine klare Aufgabendefinition („Mission“), Kenntnis über Marktgegebenheiten und Kundenwünsche aber auch ein Bewusstsein über die verfügbaren Ressourcen vonnöten.²⁷¹
- Insbesondere für Nonprofit Organisationen sollten *allerhöchste Ansprüche an Effektivität* (bzgl. Zielerreichung) und *Effizienz* (bzgl. mit gegebenen Mitteln den maximalen Nutzen erzielen) selbstverständlich sein.²⁷² Dies wird umso bedeutsamer, da inzwischen einige Organisationen bis zur Hälfte ihrer Einnahmen für die Akquise neuer Mitglieder/Unterstützer sowie Fundraising einsetzen.²⁷³
- Mitarbeiter von NPO sind häufig stark intrinsisch motiviert. Sie sind daher bereit, Positionen für ein vergleichsweise geringes Gehalt zu besetzen oder diese ehrenamtlich auszufüllen, allerdings beschränkt dies die Einflussmöglichkeiten durch das Management. Aufgrund der intrinsischen Motivation für einen guten Zweck zu arbeiten, greifen klassische Zielvereinbarungs- und Steuerungssysteme nur bedingt.²⁷⁴
- NPO weisen eine andere Finanzierungsstruktur auf als profitorientierte Unternehmen. Fremdmittel fließen ohne direkte Gegenleistung und es entfällt der direkte betriebswirtschaftliche Zusammenhang zwischen Kosten und Einnahmen. Also sind klassische Controllingprozesse für NPO eher nicht geeignet; *Controlling* muss verstärkt auf *strategische Aspekte* und die Kontrolle der *Mittelverwendung* ausgelegt sein.²⁷⁵

²⁷⁰ Vgl. Kunz [2005], S. 16.

²⁷¹ Vgl. Kotler/Andreasen [1996], S. 66ff.

²⁷² Vgl. Horak/Heimerl-Wagner [1999], S. 143.

²⁷³ Vgl. Bernhardt [1999], S. 320.

²⁷⁴ Vgl. Eckardstein [1999], S. 259.

²⁷⁵ Vgl. Eschenbach/Horak [1999], S. 345.

- Der geringere *Grad an Professionalisierung* von NPO ergibt sich fast zwangsläufig wegen der weit verbreiteten Verwurzelung ehrenamtlicher bzw. geringfügig vergüteter Arbeit in diesen Institutionen. Erfahrungsgemäß steigt der Professionalisierungsgrad mit der Größe bzw. Langfristigkeit der Organisation, erreicht aber nur in wenigen Fällen das Niveau profitorientierter Organisationen.²⁷⁶
- Schließlich sind nur vergleichsweise *geringe Unterschiede* im Bereich der *Markt- und Kundenorientierung* zwischen den Sektoren festzustellen. Wie oben bereits angeführt sind für NPO der Beschaffungs- und Mittelverwendungsmarkt klar voneinander abzugrenzen.²⁷⁷ Dies befreit diesen Sektor allerdings nicht von den Marktvorgaben an Effektivität und Effizienz, da jede NPO in Konkurrenz zu anderen Marktteilnehmern um Geldgeber steht.²⁷⁸

²⁷⁶ Vgl. Badelt [1999], S. 441.

²⁷⁷ Vgl. Scheuch [1999b], S. 241ff.

²⁷⁸ Vgl. Kotler/Andreasen [1996], S. 2f.

Anhang 2: Ausführungen zu den Kulturdimensionen nach Trompenaars

<i>Universalistische und partikularistische Kulturen</i>	
Universalismus	Partikularismus
<ul style="list-style-type: none"> • Regeln sind wichtiger als Beziehungen • Verträge müssen eingehalten werden • Vertrauen genießt, wer das gegebene Wort oder den Vertrag akzeptiert • Es gibt nur eine Wahrheit oder Realität auf die man sich geeignet hat • Geschäft ist Geschäft 	<ul style="list-style-type: none"> • Beziehungen wichtiger als Verträge • Verträge müssen modifizierbar sein • Vertrauen genießt, wer auch Veränderung akzeptiert • Sichtweisen der Realität entsprechend der jedes Partners • Beziehungen entwickeln sich weiter
Eher deutsche Sichtweise	Eher dominikanische Sichtweise

Tab. 7: Universalismus vs. Partikularismus (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Trompenaars [1993], S. 71.).

<i>Neutrale und affektive Kulture</i>	
Neutral	Affektiv
<ul style="list-style-type: none"> • Nicht enthüllen, was sie denken / fühlen • Anspannung kann sich gelegentlich in der Miene oder Haltung zeigen • Meist zurückgehaltene Emotionen können plötzlich hervorbrechen • Kühles und selbstbeherrschtes Auftreten wird bewundert • Körperkontakt, Gestikulieren oder starkes Minenspiel sind tabu • Feststellungen werden in monotonem Tonfall verlesen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gedanken und Gefühle zeigen • Transparenz und Ausdruckskraft wirken entspannend • Emotionen werden unbeschwert, temperamentvoll, ohne Scham ausgetauscht • Temperamentvolles, vitales, ausdrucksstarkes Verhalten wird bewundert • Körperkontakt, Gestikulieren und starkes Minenspiel sind die Regel • Feststellungen werden in fließender, dramatischer Sprache deklamiert
Eher deutsche Sichtweise	Eher dominikanische Sichtweise

Tab. 8: Neutral vs. Affektiv (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Trompenaars [1993], S. 106).

<i>Individualistische und kollektivistische Kulturen</i>	
Individualismus	Kollektivismus
<ul style="list-style-type: none"> • Man spricht mehr von „Ich“ • Repräsentanten entscheiden direkt • Im Idealfall leisten Mitarbeiter ihre Arbeit als einzelne und fühlen sich persönlich verantwortlich • Ferien verbringt man allein oder mit seinem Partner 	<ul style="list-style-type: none"> • Man spricht mehr von „Wir“ • Delegierte entscheiden nach Rücksprache • Im Idealfall leisten Mitarbeiter ihre Arbeit in Gruppen mit gemeinsam geteilter Verantwortung • Ferien verbringt man in organisierten Gruppen oder im Kreis der gesamten Familie
Eher deutsche Sichtweise	Eher dominikanische Sichtweise

Tab. 9: Individualismus vs. Kollektivismus (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Trompenaars [1993], S. 93).

Spezifische und diffuse Kulturen	
Spezifisch	Diffus
<ul style="list-style-type: none"> • Direkt zur Sache, absichtsvolle Beziehung • Genau, unverblümt, eindeutig und transparent • Prinzipien und Moralvorstellungen sind Wert an sich, nicht abhängig von den Betroffenen 	<ul style="list-style-type: none"> • Indirekt, umkreisend, anscheinend „zwecklose“ Formen der Beziehung • Ausweichend, taktvoll, unklar, bisweilen undurchsichtig • Sehr situationsbezogenes moralisches Urteil, abhängig vom Betroffenen und Gesamtzusammenhang
Eher deutsche Sichtweise	Eher dominikanische Sichtweise

Tab. 10: Spezifisch vs. Diffus (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Trompenaars [1993], S. 132).

Herkunfts- und leistungsorientierte Kulturen	
Leistungsorientierung	Statusorientierung
<ul style="list-style-type: none"> • Titel nur benutzen, wenn sie Kompetenz bedeuten für die jeweilige Aufgabe • Achtung vor hierarchisch Übergeordneten beruht auf ihren Arbeitserfolgen und ihren Kenntnissen • Seniormanager haben ein unterschiedliches Alter und Geschlecht und haben sich in ihren spezifischen Aufgabenfeldern ausgezeichnet 	<ul style="list-style-type: none"> • Extensiver Gebrauch von Titeln, besonders wenn sie den Status in der Organisation klären • Achtung vor hierarchisch Höherstehenden ist Maßstab für das Engagement für die Organisation und deren Ziele • Seniormanager sind männlich, mittleren Alters und durch ihren Background qualifiziert.
Eher deutsche Sichtweise	Eher dominikanische Sichtweise

Tab. 11: Leistungsorientierung vs. Statusorientierung (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Trompenaars [1993], S. 154).

Einstellung zur Umwelt	
Selbstbestimmt	Fremdbestimmt
<ul style="list-style-type: none"> • Häufiges Dominieren wollen, kann in Aggressivität gegen die Umwelt ausarten • Streit und Standhaftigkeit bedeuten, dass man Überzeugungen besitzt • Der Akzent liegt auf dem ich, der Funktion der eigenen Gruppe und Organisation • Unzufriedenheit, wenn die Umwelt unkontrolliert oder launisch erscheint 	<ul style="list-style-type: none"> • Meist flexible Haltung, Bereitschaft zum Kompromiss und Stillhalten • Harmonie und Zugänglichkeit, d.h. Sensibilität • Der Akzent liegt auf dem anderen, d.h. Kunde, Partner, Kollege • Einverständnis mit Wellenbewegungen, Zyklen, Umbrüchen, wenn diese natürlich erscheinen
Eher deutsche Sichtweise	Eher dominikanische Sichtweise

Tab. 12: Einstellung zur Umwelt (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Trompenaars [1993], S. 197).

Einstellung zur Zeit		
Vergangenheitsorientierung	Gegenwartsorientierung	Zukunftsorientierung
<ul style="list-style-type: none"> • Über Geschichte sprechen, Herkunft / Ursprung der Familie, Firma, Nation • Motivation durch die Aussicht auf Wiederkehr eines „Goldenen Zeitalters“ • Achtung zeigen vor Ahnen, Vorfahren, Älteren Menschen • Alles wird im Kontext von Tradition und Geschichte gesehen 	<ul style="list-style-type: none"> • Jetziges Tun und Vergnügen sind am wichtigsten (kein Morgen) • Nichts gegen Pläne, nur werden sie kaum durchgeführt • Intensives Interesse zeigen für aktuelle Beziehungen • Alles wird unter dem Aspekt seiner aktuellen Bedeutung gesehen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung von Aussichten, Potentialen und zukünftigen Leistungen • Begeisterung für Planung und Strategie • Großes Interesse an der Jugend und den zukünftigen Potentialen • Gegenwart und Vergangenheit werden ausgeschlachtet zugunsten zukünftiger Chancen
	dominikanische Sichtweise	Eher deutsche Sichtweise

Tab. 13: Einstellung zur Zeit (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Trompenaars [1993], S. 78).

Anhang 3: Interview mit Sebastian Geissel (Mitgründer von Café con Leche)

Moritz Stolz (MS): Ich sitze hier mit Sebastian Geissel, einem Vertreter von Café con Leche, der sich freundlicherweise bereit erklärt hat, mir jetzt einige Fragen zu dem Verein zu beantworten. Hallo Sebastian.

Sebastian Geissel (SG): Hallo Moritz.

Themenkomplex 1: Geschichte des Vereins

MS: Wenn du bitte zu Beginn etwas über die Geschichte des Vereins erzählen könntest.

SG: Die Geschichte des Vereins beginnt bereits 2006/2007, mit einem einjährigen Aufenthalt (Herbst – Herbst) von José Niethammer und Manuel Stepp in der Dominikanischen Republik, im Rahmen eines Freiwilligen Sozialen Jahres. Dort hatten sie die Aufgabe in einem Stadtviertel am Rande Santo Domingos mit den dort lebenden Kindern und Jugendlichen ein Sozialprojekt zu initiieren. Dies geschah zunächst mit einem Chorprojekt, das in der Folge wenig Akzeptanz erfuhr, als von den beiden erhofft wurde. So wurde hieraus im Endeffekt ein Fußballprojekt, das innerhalb des Jahres sehr erfolgreich lief. Ich selbst war im Mai 2007 für vier Wochen vor Ort zu Besuch, und durfte den Erfolg miterleben, insbesondere wie die Kinder das Projekt aufgenommen haben.

So entstand die Idee, in dem Stadtviertel Los Alcarrizos, innerhalb der beiden kleinen Ortschaften La Lecheria und Caballona, in denen die Kinder leben, sich mit diesen Kindern im Rahmen eines Fußballprojekts auseinander zu setzen. [...] Diese Idee wurde dann leider nur noch ein weiteres Jahr (2007/2008) weiterverfolgt, mit den folgenden Freiwilligen des Freiwilligen Sozialen Jahres. Daraufhin hat das Projekt geendet. Im Oktober des Jahres 2009 waren Sylvester Bubel und ich für vier Wochen vor Ort, haben die Situation der Kinder ohne das Projekt gesehen und in der Folge dessen erfolgte nach der Rückkehr nach Deutschland der Zusammenschluss mit José Niethammer und Manuel Stepp wieder zusammen und es entstand die Idee das Projekt wieder zu festigen, indem in Deutschland ein gemeinnütziger Verein gegründet wird. Dieser soll Spenden in Deutschland und Europa auftreiben – wir sind auch in Wien, Österreich tätig – um dann das Projekt in Santo Domingo dauerhaft zu installieren. [...].

Ich habe mich dann dazu entschlossen, im Oktober 2010, mich noch mal auf den Weg nach Santo Domingo zu machen, um dort ein Semester zu verbringen, mit dem Ziel, bei meiner Rückkehr das Projekt so zu hinterlassen, dass es dann auch eigenständig funktionieren kann. So kam es glücklicherweise dann auch, weiterhin hatten wir das Glück, die Vertreter der GIZ vor Ort kennenzulernen und eine Kooperation zu erschließen. Infolgedessen kamen Freiwillige der GIZ mit ins Projekt – ab März 2011 – und bis heute können wir auf einen GIZ-Freiwilligen zurückgreifen. Vor Ort beschäftigen wir weiterhin einheimische Mitarbeiter, die aus Deutschland finanziert werden. Café con Leche läuft als eingetragener Verein in Deutschland seit Herbst 2010 und ungefähr zeitgleich wurden auch die Aktivitäten in Santo Domingo aufgenommen.

MS: Vielen Dank bis hierhin, ich würde dich bitten, in einigen Punkten das ausgeführte noch zu konkretisieren. Ganz zu Beginn hast du gesagt, dass Manuel und José ein Sportprojekt gewählt hatten, könntest du darüber sprechen, weshalb das passiert ist?

SG: Wir wollten uns mit den Kindern beschäftigen und ein Sozialprojekt schaffen, das im Idealfall auch auf das Leben der Kinder abgestimmt ist und auf die Kinder positiv einwirken könnte. Dazu muss man wissen, dass es in den Familien häufig Probleme gibt, d.h. den Kindern fehlt häufig ein Ruhepol zu Hause, Aspekte der Erziehung, dass man sich ausreichend mit ihnen beschäftigt, ihnen ein Stückweit Selbstbewusstsein über eine sinnvolle Beschäftigung gibt. Weiterhin mangelt es häufig an schulischer Bildung. All diese Dinge haben wir gesehen und sahen eine Möglichkeit hier einzuwirken. Dazu muss man von den Familien und den Kindern Akzeptanz erfahren und erstmal Vertrauen gewinnen und das gelang uns über das Sportprojekt. Die Kinder kommen erstmal aus Freude am Sport zu uns, zum Projekt Café con Leche, die Kindern haben nach unserer Meinung in den Trainings- und Spielstunden eine sinnvolle Freizeitbeschäftigung, und über den Teamsport werden all die positiven Aspekte eines Mannschaftssports vermittelt, wie bspw. die Entwicklung eines Gemeinschaftsgefühls, Vertrauen in andere Mitspieler, Aspekte die auch auf der Webseite nachzulesen sind.

MS: Ja, ok. Bis hierhin habe ich es verstanden. Ein weiterer Punkt wäre, du hast in Santo Domingo ein ganzes Semester verbracht, nachdem ihr euch entschlossen habt als Verein tätig zu werden, könntest du noch einmal kurz darauf eingehen, worin du deine Hauptaufgaben sahst? Du sprachst in diesem Kontext vorhin davon, dass du versucht hast Strukturen zu legen.

SG: Die grundlegende Projektarbeit, die 2006 – 2008 stattfand, war sehr stark an den deutschen Freiwilligen vor Ort gebunden. Davon wollten wir Abstand nehmen. Wir wollten das Projekt in Dominikanische Hände geben und wollten ausschließlich die Finanzierung zumindest in den Anfangsjahren bzw. möglicherweise auch Anfangsjahrzehnten aus Deutschland gestalten. Deswegen war es mein Ziel und mein Ansatz vor Ort Strukturen zu schaffen, d.h. Vernetzung mit Fußballprojekten, Fußballvereinen und Fußballschulen in der Dominikanischen Republik herzustellen. Weiterhin einheimische Trainer zu finden sowie weitere Mitarbeiter wie bspw. die damalige Co-Direktorin heutige Direktorin der Grundschule in diesem Wohnort in La Lecheria, Frau Luz del Alba deLacruz. Selbige wurde auch in das Projekt integriert, sie verwaltet für uns die Finanzen und übernimmt die Hauptverantwortung für die Projektausgestaltung und die – inhalte vor Ort wahr.

Dann haben wir nach etlichen Versuchen schließlich einen Trainer (Carlos) gefunden, dies war aber schon nicht mehr mein Werk. Carlos lebt vor Ort und kann die Kinder trainieren. So wurde die grundsätzliche Idee umgesetzt, dass wenn ich im März wieder abreise, dass Menschen und Strukturen zurückbleiben, die das ganze Projekt auch in Zukunft tragen können.

Ich möchte auch kurz die GIZ ansprechen: Es war ein glücklicher Zufall mit dieser Organisation in Kontakt zu treten, eigentlich war es nicht unser Ziel wieder zwangsläufig einen Freiwilligenplatz zu erhalten, allerdings haben wir das Angebot durch die GIZ einen Freiwilligen zu erhalten, haben wir natürlich in dem Moment gern angenommen. Der Kontakt lief über Frau Nicaulis Ricard, sie ist für die GIZ Hauptverantwortliche in der Dominikanischen Republik. [...] Unser Projekt traf exakt ihre Kriterien bei der Suche für Ihre Freiwilligen, nämlich eine Aufgabe für deutsche Jugendliche, die in der Dominikanischen Republik für ein Jahr tätig sein wollen innerhalb eines Sozial- oder Umweltprojekts. Somit erfüllten wir die Rahmenbedingungen und unser Projekt hat in das Raster der GIZ gepasst, so kam es dazu, dass Fabian Pilz als deutscher Freiwilliger ab März 2011 im Projekt tätig war.

MS: Und Fabian Pilz war in welchem Programm der GIZ?

SG: Das ist das weltwärts-Programm, ein Programm das deutsche Jugendliche von ca. 18-25 Jahren für sechs bis zwölf Monate ins Ausland sendet. Die GIZ arbeitet mit diesem Programm zusammen und hierüber kam Fabian zu Café con Leche. Inzwischen haben wir auch schon seine Nachfolgerin Lisa Zech im Projekt, sie ist seit September 2011 für uns tätig, und im September diesen Jahres wird sie von ihrem Nachfolger abgelöst. Seit März 2011 haben wir einen Vertrag mit der GIZ für einen dauerhaften Freiwilligen, sagen allerdings auch unseren Freiwilligen, mit denen wir natürlich eng zusammenarbeiten, dass es auch ihr Ziel sein soll, möglichst vor Ort Strukturen zu hinterlassen, die immer stärker die Eigenständigkeit der einheimischen Mitarbeiter vortreibt.

MS: Ok, vielleicht noch ein Wort dazu, ich habe gehört, dass ihr in Santo Domingo sehr eng mit verschiedenen Nonnen zusammenarbeitet, ob du bitte dazu noch ein paar Worte verlieren könntest?

SG: Ja, gerne. Die Nonnen sind schon seit Anbeginn des Projekts unsere Anlaufstation. Es handelt sich um zwei amerikanische und eine britische Nonnen, die seit über 15 Jahren in Santo Domingo leben und arbeiten. Die drei Frauen arbeiten für ein Netzwerk, das vorwiegend in Lateinamerika Bildungs- und Sozialeinrichtungen finanziert. Hierüber wird auch die Arbeit der Nonnen finanziert. Die Frauen arbeiten in dem Viertel La Lecheria, in dem auch ein Teil der Kinder von Café con Leche leben. Dort haben die Nonnen eine kleine Gesundheitsstation sowie eine Schule, die mittlerweile staatlich anerkannte Grundschule ist, errichtet. Sie bieten mit einem Team aus ca. 15-20 Lehrpersonen Unterricht an, aber auch Kurse für Erwachsene oder schwangere Frauen, mit dem Ziel dem Ort La Lecheria etwas Struktur zu geben. Natürlich war es für uns von Beginn an dankbar, mit diesen Frauen kooperieren und zusammenarbeiten zu dürfen. Konkret sind wir bspw. immer in der Unterkunft vor Ort willkommen sind. Aber auch bzgl. der Projektarbeit schließt es mit ein, dass Kinder, die Einrichtungen der Nonnen besuchen, auch bei uns im Fußballprojekt aktiv sind – oder auch umgekehrt. Insgesamt ist hier in der Zwischenzeit eine enge Zusammenarbeit entstanden.

MS: Wie nehmen denn die Menschen in Santo Domingo die Arbeit der Nonnen auf? Du sprachst vorhin davon, dass ihr zu Beginn einige Legitimationsprobleme mit eurem Projekt hattet; stellt das für die Nonnen ein Problem dar?

SG: Wie sich das konkret entwickelt hat, lässt sich für mich nur schwer abschätzen, ich kann allerdings ausführen, wie sich die Situation aktuell darstellt. In meinen Augen sind sie aktuell sehr anerkannt, natürlich ist hierbei zu beachten, dass Religion oder allgemein Glaubensgemeinschaften in der Dominikanischen Republik allgemein und in einem derart armen Stadtviertel im Speziellen einen hohen Stellenwert im Leben der Menschen besitzen kann. [...] Allerdings habe ich die Religion nicht als das Zentrum ihrer Arbeit wahrgenommen, sondern, dass auch für die Menschen vielmehr das Bildungs- und Gesundheitsangebot im Zentrum des Interesses stand.

MS: Ich hätte noch eine letzte Frage zu diesem Themenblock: Du sprachst davon, dass ihr von der GIZ jetzt auf absehbare Zeit einen der weltwärts-Jugendlichen zur Verfügung gestellt bekommt. Inwiefern habt ihr als Verein Café con Leche Einfluss auf die Auswahl des entsprechenden Jugendlichen?

SG: Zwangsläufig hatten wir zu Beginn im Jahr 2011 keinen Einfluss, weil Frau Ricard uns eben angeboten hat einen Freiwilligenplatz zu übernehmen, und uns auch direkt innerhalb des laufenden Projektjahres einen Freiwilligen zur Verfügung zu stellen, wenn eben Fabian Pilz, damals in Projekt wechseln dürfte, der in seinem eigenen Projekt nur sehr wenig sowie unbefriedigenden Beschäftigungen nachging. Fabian habe

ich dann noch persönlich kennengelernt und über seine Absicht Sportmanagement zu studieren, erfahren, wodurch er gut zu dem Projekt passte. Zudem war er mir von Beginn an, wegen seines Charakters und seiner Persönlichkeit sympathisch, es kam somit allen gelegen, dass er für uns arbeiten würde.

Auch auf die Auswahl seiner Nachfolgerin Lisa Zech hatten wir keinen Einfluss. Die GIZ wählt in Deutschland nach eigenen Kriterien (die uns gar nicht bekannt sind) und unabhängig ihre Freiwilligen aus, ebenso wurde uns bei der Zuteilung des Freiwilligen zu den entsprechenden Projekten keine Einflussmöglichkeit eingeräumt, was in unseren Augen bedauerlich ist. Denn uns wäre es ein Anliegen, die Freiwilligen kennenzulernen, bevor sie mit der Projektarbeit starten, inzwischen hat sich das erfreulicherweise geändert. Auf den Nachfolger von Lisa, Tim Grothey, hatten wir ein gewisses Maß an Einflussmöglichkeiten, z.B. dürfen wir Tim in der Vorbereitung seines FSJ in Deutschland kennenlernen und in unserem Sinne auf seine Aufgabe vorbereiten, z.B. mit landesspezifischen Infos, Projektinfos und Verhaltensregeln, die wir ihm anhand eines Regelkatalogs mitgeben wollen.

MS: Das hört sich doch nach gewachsenem Einfluss für euch an, was erfreulich ist. Vielen Dank für die Auskunft in diesem ersten Themenkomplex.

Themenkomplex 2: Kinder / Spieler von Café con Leche

MS: Im zweiten Bereich würde ich gern über die Spieler von Café con Leche sprechen. Auf der Homepage und im Jahresbericht ist zu lesen, dass die meisten Kinder sehr gern zu Café con Leche kommen, aber erzähl doch bitte auch noch mal aus deiner Sicht und schildere bitte außerdem, ob ihr auch schon Problemfälle hattet oder ob ihr die Kinder verpflichtet die Schule zu besuchen, um dann auch am Fußballtraining teilnehmen zu dürfen?

SG: Zwei Worte vorweg, wie die Kinder das Projekt aufnehmen: Die Situation in der Dominikanischen Republik ist nicht so, wie sie sich vielleicht in Europa oder Südamerika darstellt; Fußball war für die Kinder ein unbekannter Sport, bevor wir kamen, wie grundsätzlich gilt, dass Fußball in der Dominikanischen Republik nicht weit verbreitet ist und die Spielregeln nicht bekannt sind. Insofern stellte Fußball etwas neues und in dem Moment Spannendes dar, da die Kinder erkannten, dass Fußball im Rest der Welt sehr verbreitet ist. Wenngleich es auch in der Dominikanischen Republik Kinder gibt, die Fußball spielen, dann allerdings häufig in Privatschulen bzw. Kinder, die auf der anderen Seite der Gesellschaft stehen, also eher die reichen bzw. europäischen Kinder.

Wie die Kinder das aufnehmen, ist dann umso erstaunlicher, und schön für uns zu sehen, da es sehr positiv aufgenommen wird. Mittlerweile hören wir auch immer wieder von den Kindern, dass diese – sofern es möglich ist – für internationale Spiele und Turniere interessieren und bspw. Deutschland bei der EM unterstützen. Somit ist durchaus eine Begeisterung und Faszination für den Fußballsport entstanden. Dies war von Beginn an auch unser Ansatz, sind wir doch mit dem Hintergrund herangewachsen, die Faszination die Fußball ausmacht zu kennen, somit hatten wir die Hoffnung, dass auch die Kinder dies ein Stückweit miterleben können.

Es wird also insgesamt sehr positiv aufgenommen und immer stärker, jetzt wenn wir auch auf Auswärtsspiele fahren oder wir Ausflüge mit den Kindern machen – wir waren bspw. am Strand, im Zoo, auf einem Konzert, am Rande eines Auswärtsspiel in der vergangenen Woche waren wir in einem großen Freizeitfreibad – all diese Dinge wer-

den den Kindern eben auch angeboten und dementsprechend ist die Begeisterung auch sehr groß.

Inzwischen betreuen wir knapp 100 Kinder im Projekt, inzwischen auch Mädchen, dies ist für uns als Erfolg zu verbuchen, insbesondere aufgrund des beschränkten Trainerstabes und der eingeschränkten Trainingsmöglichkeiten.

Problemfälle gibt es natürlich auch immer wieder, z.B. dass es unter den Kindern zu Streitereien oder Diskussionen kommt. Natürlich möchten wir das unterbinden und so gut es möglich ist verhindern. Wir beginnen die Trainingseinheiten immer mit einer Konzentrationsübung, damit die Kinder zur Ruhe kommen. Weiterhin nehmen wir jede Möglichkeit wahr, auf positive Werte hinzuweisen, und darauf, dass wir uns ja als Gemeinschaft und Mannschaft verstehen, nicht umsonst lautet unser Leitspruch: „Wir sind eine Mannschaft!“ und genau dieser Gedanke soll dann auch verinnerlicht werden. Sollte dies nicht geschehen, können wir mit einem Trainingsausschluss reagieren, es gab auch schon Ausschlüsse über mehrere Trainingseinheiten hinweg. Dann mussten die Kinder eben auf diese Art und Weise erfahren, dass man sich im Mannschaftssport an Regeln zu halten hat.

Regelmäßig erhalten wir von den Nonnen oder Lehrern der Kinder die Rückmeldung, dass insbesondere Kinder, die in der Schule Problemfälle sind, bei uns im Sport überhaupt nicht negativ auffallen und häufig zu den aktivsten Fußballern gehören und teilweise die besten Mannschaftsspieler sind. Genau diese Dynamik wollen wir auch nutzen, um auch den Schulbesuch der Kinder zu fördern, denn uns ist es wichtig, dass die Kinder zur Schule gehen. Wir arbeiten in diesem Kontext auch mit den Schulen vor Ort zusammen, also mit der Schule der Nonnen ohnehin, aber auch die staatlichen Schulen vor Ort wissen um unser Projekt und kennen unsere Mitarbeiter und uns. Wir holen uns regelmäßig Rückmeldung, wie es mit dem Schulbesuch der Kinder aussieht, bzw. lassen uns relativ zeitnah darauf hinweisen, wenn es nicht so gut aussieht und können dann mit den Kindern direkt sprechen oder auch den Fußballbesuch dementsprechend regulieren. Wir verpflichten unsere Schüler ganz klar zum Schulbesuch.

MS: Das ist ja ein vorbildlicher Ansatz. Also versucht ihr über die Verbindung aus Sport und Ausbildung den Kindern die Grundlage für eine gute Zukunft legen.

SG: Richtig, und zu dem ganzen Themenblock, z.B. auch was ist unsere Vision, was die Idee unseres Projekts bedeutet, haben wir auf unserer Webseite auch einige Informationen bereitgestellt. [...] Was mir auch noch wichtig ist die Herkunft vieler Kinder bzw. ihrer Vorfahren. Es ist so, dass speziell die Kinder, die in La Lecheria leben, häufig Nachkommen von Arbeitern auf dominikanischen Zuckerrohrplantagen sind, die oftmals aus Haiti kamen. In der Regel als Sklaven oder in sehr schlecht bezahlten Angestelltenverhältnissen und schlecht regulierter Arbeit gelebt haben. Somit hat inzwischen eine Vermischung der Bevölkerungsstruktur stattgefunden zwischen Dominikanern und Haitianern in diesem Viertel. Das führt uns zu dem Punkt, dass unsere Kinder auch immer wieder mit Rassismus zu kämpfen haben, der grundsätzlich von Seiten der Dominikaner gegenüber der Haitianer vorherrscht. Das erleben folglich auch unsere Kinder häufig im Alltag bzw. Kinder die eben dunkelhäutiger als andere sind und nach landläufiger Meinung somit haitianischer aussehen.

Die ist auch ein Punkt gegen den wir ankämpfen, hierauf wird auch noch mal explizit im Vereinsnamen Café con Leche (Kaffee mit Milch) referiert. Aber auch hierzu kann ich auf die Webseite verweisen, wo die Herkunft und Bedeutung unseres Namens ausführlich erläutert wird.

Grundsätzlich eben die Vermischung der Hautfarben und überhaupt der Herkunft ist uns völlig egal, und soll auch insgesamt egal sein, und gerade über Fußball gibt es die Möglichkeit, dass die Kinder einen gewissen Stolz auf ihre Identität entwickeln. Denn im Fußball hat man zumindest historisch als Haitianer mehr Grund stolz auf die eigene Herkunft zu entwickeln. Denn die haitianische Fußballnationalmannschaft ist doch deutlich positiver aufgefallen als die dominikanische. Insofern sehen wir auch hierin ein Stück einer Chance, dass die Kinder sagen können, ob jetzt Haitianer oder Dominikaner – was soll's. Und im Fußball sind wir gut, umso besser.

MS: Super, danke. Sofern es hierzu nicht noch weitere Ausführungen deinerseits gäbe, wäre das in meinen Augen ein schönes Schlusswort hierzu. Danke, Sebastian, auch für die Beantwortung dieses zweiten Themenblocks.

Themenkomplex 3: Finanzen

MS: Als nächstes würde ich gern von dir erfahren – soweit ihr bereit seid das offenzulegen – wie es um die Finanzen von Café con Leche steht. Was für eine Einnahmenstruktur ihr habt, ob euch diese gefällt, ob ihr diesbezüglich den Wunsch nach Veränderungen langfristiger Art besitzt. Und natürlich wie eure Ausgaben aufgliedert sind.

SG: Vorweg folgende einschränkende Worte: Die ganz konkreten Zahlen sind noch in der Prüfung für das Finanzamt bzw. werden noch von dem Finanzamt geprüft und auch dann würde ich die nur ungern bis auf Cent-Beträge hin veröffentlichen wollen. Aber grundsätzlich ist unser Ansatz auf Transparenz zu setzen, deshalb werde ich die Frage auch beantworten.

Was die Ausgaben betrifft auch noch ein Wort vorweg: Wir haben uns als Ziel gesetzt, Organisationskosten zu vermeiden bzw. selbst zu tragen und eben nicht über Spenden zu finanzieren, unsere Arbeit ist selbstredend ehrenamtlich, somit finanzieren wir auch unsere Besuche selbst. Somit können tatsächlich 100% der Spendeneinnahmen in die Projektarbeit vor Ort fließen.

Kommen wir dann in prozentualen Zahlen zur Einnahmen- und Ausgabenstruktur. Einnahmen generieren wir natürlich aus Spenden aber auch aus Veranstaltungen, die wir selbst organisieren, diesbezüglich müssen wir uns natürlich immer auch Gedanken machen, wie soll das in der Zukunft aussehen, weil wir mehr über Dauerspender oder Mitgliedsbeiträge aus sein wollen oder doch einen Fokus auf Einzelspenden legen. Es ist wahrscheinlich für jeden Verein wünschenswert Planungssicherheit zu erlangen, insofern würden uns Dauerspender immer wieder gut tun. Das gleiche gilt für regelmäßige Veranstaltungen, die wir vielleicht schon gar nicht mehr selbst organisieren müssen. Aktuell haben wir über den Benefizlauf einer Schule über 4.700 Euro generiert. Solche Dinge könnten oder würden im Idealfall dann ja auch regelmäßig stattfinden. Oder in Wien findet jetzt zum zweiten Mal eine Benefizveranstaltung statt, die wir tatsächlich nicht selbst finanzieren, sondern nur Gewinner sind an dem Tag. Das tut uns natürlich sehr gut.

Aktuell generieren wir noch einen Großteil der Einnahmen über Einzelveranstaltungen. Letztes Jahr in Wien waren das beispielsweise über 2.700 Euro Einnahmen, im September letzten Jahres über 4.000 Euro Einnahmen im Rahmen einer Benefizveranstaltung, in Schaffhausen, Deutschland. Letztes Jahr haben wir eine weitere Schulpfende über 1.000 Euro erhalten.

Natürlich übersteigt das aktuell noch deutlich die Summen, die wir über Dauerspender einnehmen. Aktuell hat Café con Leche ca. 15 Dauerspender. Weiterhin sind immer

wieder Einzelspender zu vermelden, allerdings nicht in der Größenordnung beispielsweise der Schulspenden. Unser langfristiges Anliegen ist es hier stärker auf Dauerspender ausgerichtet zu sein, um eine größere Planungssicherheit zu besitzen.

Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass wir im ersten und jetzt auch im zweiten Geschäftsjahr mehr Spenden oder Einnahmen generieren, als wir Ausgaben haben. Dies ist ein für uns sehr erfreulicher Fakt, da unser mittelfristiges Ziel vorsieht, eine Sportstätte für unsere Mitglieder vor Ort zu errichten. Es soll sich hierbei um einen Sportplatz mit einem kleinen Anbau handeln, Anbau heißt Umkleide- und Bildungsraum idealerweise, in dem die Kinder neben den sportlichen Aktivitäten, die wir anbieten, auch die Möglichkeit haben schulische Betreuung zu erhalten. Diesbezüglich gibt es von unserer Seite ja immer wieder Angebote an die Kinder, bspw. ein Umweltbildungsprojekt aktuell. Wir könnten dann diese Veranstaltungen in den eigenen Einrichtungen stattfinden lassen.

Dafür sparen wir jetzt schon Geld auf – gemäß unserem Finanzplan zu diesem Projekt. Aber das werden wir dann auch noch forcieren, sobald das konkreter wird oder wenn dann die ersten Schritte in Richtung eines Sportplatzes stattfinden.

Aktuelle Ausgaben: Wir geben derzeit, also im Jahr 2011 ca. 40 % der Ausgaben für Personalkosten (Bezahlung der Trainer – Neben dem Haupttrainer beschäftigen wir auch immer wieder Nachwuchstrainer. Wir ermutigen immer wieder die älteren Mitspieler sich als Jugendtrainer zu versuchen. Auch diesen jungen Menschen zahlen wir ein kleines Gehalt) vor Ort aus. Hierunter fällt auch, dass wir den jungen Menschen die Chance geben, sich am Wochenende in der Sportuniversität zum Fußballtrainer ausbilden zu lassen. Auch hier finanzieren wir das Programm. Als weiterer Kostenpunkt stehen mit ca. 1/3 der Ausgaben die Ausflüge des Jahres 2011. Hierunter fallen Spiele, Auswärtsspiele, aber auch wie angesprochen Ausflüge in andere Einrichtungen oder z.B. ans Meer. Einen weiteren Kostenpunkt stellt die Ausrüstung für die Fußballmannschaften. Dieser Ausgabenposten beträgt ca. 20% der Gesamtausgaben. Die restlichen Ausgaben fallen für Verpflegung oder Wasser, das zu jedem Training oder den Spielen zur Verfügung gestellt wird und sonstiges an.

MS: Danke, für diese Schilderung soweit. Eine Frage stellt sich mir noch. Café con Leche erhält ja Spendenzuwendungen. Ich könnte mir vorstellen, dass, da einige von euch ja selbst Fußball spielen, dass ihr auch viele Sachspenden aus Fußballvereinen erhaltet. Wie sieht es da von eurer Seite aus – nehmt ihr lieber Sach- oder Finanzspenden an?

SG: Zunächst einmal sind wir natürlich froh, für jegliche Art von Zuwendungen, die uns erreichen. Geldspenden gehen, wie bereits beschrieben, von uns direkt ins Projekt und werden auch zu Teilen für die Ausrüstung eingesetzt. Insofern gibt es diesen Weg, dass man über eine Geldspende in Deutschland einen Teil der Ausrüstung in der Dominikanischen Republik stiftet. Gewissermaßen ist uns dieser Weg etwas lieber – sofern man das so sagen kann – weil die Portokosten um Sachspenden nach Santo Domingo zu liefern unserer Meinung nach sehr hoch sind. Wir wählen daher den Weg Sachspenden im eigenen Reisekoffer zu transportieren, aber es gibt noch einen zweiten Weg, über den wir uns sehr freuen: Das Porto für die Sachspenden wird gelegentlich auch von den Spendern selbst aufgewendet. Hierzu gab es bereits Initiativen in Wiesbaden und aktuell eine in der Heimat von Lisa Zech, dass Spendenpakete geschnürt und verschickt werden und uns das Gesamtpaket erreicht. Dies ist aus Verunsicht natürlich ein optimaler Weg. Auf diesem Wege haben wir mittlerweile über 70 Paar Fußballschuhe, ca. sechs Trikotsätze erhalten. [...]

Themenkomplex 4: Projektstruktur

MS: Ihr operiert ja von zwei verschiedenen Standorten aus. Die Gründer sitzen aktuell in Deutschland und in Österreich, während die Projektarbeit an sich ja in der Dominikanischen Republik geschieht. Kannst du hierzu ein bisschen über Schnittstellen, über Aufgabenbereiche der einzelnen Gruppen sprechen, aber auch darüber sprechen, welche Freiheiten ihr euren Dominikanischen Mitarbeitern gestattet und welche nicht?

SG: [...] Die Aufgabe der deutschen Mitarbeiter sehen wir in erster Linie darin die Mittel für die Projektarbeit aufzutreiben. D.h. in Deutschland und in Österreich aktiv zu werden, in Schulen Präsenz zeigen, in der Öffentlichkeit zu stehen, und auf diesem Wege Spenden aufzutreiben. Es gibt natürlich auch Schnittstellen, weil wir irgendwie auch einwirken möchten, auf die Arbeit vor Ort. Daher haben wir unser Team in Deutschland nach Aufgabenbereichen aufgeteilt. Da sind insbesondere Fabian Pilz und José Niethammer zuständig für die Kommunikation in die Dominikanische Republik.

So versuchen wir bspw. über Fabian unseren Freiwilligen, aber auch die restlichen Mitarbeiter zu betreuen und in ihren Anliegen – auch privater Natur – zu unterstützen. Über José halten wir Kontakte zu unseren dominikanischen Kooperationspartnern, auch zur GIZ, zu anderen Fußballschulen vor Ort, versuchen so auch z.B. wenn eigene Neuanschaffungen in der Ausrüstung anstehen, dass das von Deutschland aus mitkommuniziert wird, um im Idealfall Vergünstigungen zu erhalten. [...]

Es kommt natürlich auch vor, dass die anderen Mitarbeiter, wie Sylvester, Manuel oder ich in der Dominikanischen Republik anrufen und uns mit den Nonnen abstimmen über bestimmte Veränderungen im Projekt oder jetzt den neuen Freiwilligen, wo er wohnen könnte oder ähnliches.

MS: Eine Frage wäre jetzt noch offen: Welche Freiheiten und Möglichkeiten bietet ihr euren dominikanischen Mitarbeitern relativ autark Entscheidungen zu treffen oder das Projekt auch selbst voranzutreiben bzw. wo ist es euch selbst auch noch mal ein Anliegen selbst die Kontrolle zu behalten?

SG: Gut, also zunächst zu dem Aspekt mit der Kontrolle, das ist einfacher zu beantworten, weil das nur wenige Punkte betrifft. Insgesamt ist es uns natürlich wichtig, dass wir über die Ausgabenstruktur Kontrolle haben. Da erwarten wir von unseren dominikanischen Mitarbeitern, dass es da Absprachen mit uns gibt, worüber und wofür Gelder ausgegeben werden. Das ist aber natürlich nicht so detailliert, dass wir bspw. Vorschriften machen, wenn sie einen Ausflug oder ein Auswärtsspiel bestreiten, dass wo oder zu welchem Preis Mahlzeiten gekauft werden oder wie der Transport stattfindet. Irgendwo sind uns dann da auch natürlich Grenzen gesetzt, die wir uns aber auch gern setzen lassen.

Mehr Freiheiten und Möglichkeiten bieten sich unseren Mitarbeitern in der Projektentwicklung. Die geben wir auch ganz offen in deren Hände. Die Mitarbeiterakquise bspw. liegt mit in der Hand, fast schon einzig in der Hand von aktuell Lisa und Carlos. Da fragen wir natürlich auch schon gern mal, ob wir oder andere Dritte da helfen können, aber freuen uns natürlich auch immer über direkte Initiativen von Carlos und Lisa. Bspw. wurde jetzt auch von deren Seite vorgeschlagen und von uns freudig akzeptiert, die Einführung einer Mannschaftskasse. Wir verkaufen inzwischen mehr oder weniger zu einem symbolischen Betrag Stutzen, an Kinder, und sammeln so vor Ort in die Mannschaftskasse. Mit dieser Mannschaftskasse können dann in Zukunft weitere Ausgaben gedeckt werden oder eigene Initiativen vorangetrieben werden.

Themenkomplex 5: interne Kommunikation

MS: Mir bleibt nicht viel weiter übrig, als immer zu den nächsten Themen den Übergang zu gestalten, da du die Fragen immer sehr ausführlich und umfassend beantwortest. Der nächste Punkt betrifft eure interne Kommunikation. Gerade ihr vier Gründer sitzt ja in verschiedenen Städten Deutschlands. Wie läuft denn da die Kommunikation untereinander ab und in welcher Regelmäßigkeit?

SG: In der Regel kommunizieren wir über Email oder Skype. Weiterhin nutzen wir eine Internetplattform, auf der wir unsere gesamten Dateien in strukturierter Form pflegen. Wir führen über die einmal wöchentlich terminierte Skype-Konferenz ein Protokoll. Weiterhin legen wir auch immer ein Protokoll für die Folgewoche an, in dem dann schon Ideen gesammelt werden können, was dann besprochen werden soll. Teil dieses Protokolls ist dann auch eine to-do-Liste, damit jeder der Mitarbeiter in Deutschland für sich dann vor Augen hat, was ansteht, und in der wir versuchen die Aufgaben eben aufzuteilen und über die (folgenden) Wochen abzuarbeiten.

Wir versuchen mit dem Freiwilligen vor Ort ebenfalls wöchentlich zu kommunizieren, mit Lisa aktuell geschieht das mittwochs. Wir tauschen uns über Skype aus, was ihre aktuellen Entwicklungen sind, wo sie in den vergangenen Tagen Fortschritte gemacht hat, was Sorgen und Probleme sind und auch über mögliche zukünftige Aktivitäten. Auch diese Gespräche werden online dokumentiert. [...]

Themenkomplex 6: Außendarstellung

MS: Ein weiterer Punkt der mich und hoffentlich auch die Leser dieser Arbeit interessieren wird ist eure Außendarstellung. Was unternimmt ihr in Deutschland zur Steigerung eures Bekanntheitsgrades, wie präsentiert ihr euch da?

SG: Als Sportprojekt versuchen wir auch in Deutschland mit Kindern oder Jugendlichen zu kooperieren. Ganz konkret gehen wir in Schulen oder Sportvereine und stellen uns dort vor und versuchen dort Aufmerksamkeit zu generieren. Was jetzt zur Außendarstellung beiträgt, ist dass wir einen eigenen Flyer entworfen haben, sicherlich ist unser Internetauftritt ebenso wie unsere Facebook-Gruppe ein wichtiger Faktor. Weiterhin versuchen wir ganz konkret über den Jahresbericht unsere Spender anzusprechen oder Rechenschaft über unsere Aktivitäten abzulegen.

Zu unseren Veranstaltungen laden wir die örtliche Presse oder das Fernsehen ein, und versuchen insgesamt uns Präsenz in den Medien zu verschaffen. Einen Punkt, den ich jetzt fast vergessen hätte: Auf unserer Internetseite findet man integriert einen eigenen Kleidershop. Hierzu haben wir Kleider entworfen und mit unserem Logo versehen, diese Produkte können erworben werden und vom Kaufpreis fließen in der Regel 10 Euro direkt als Spende an Café con Leche. [...]

Themenkomplex 7: Projektstatus

MS: Eine letzte Frage hätte ich jetzt noch: Ich würde dich noch bitten, den aktuellen Projektstand zu schildern, was läuft gut, was weniger, womit seid ihr zufrieden? Insgesamt: wie seht ihr eure Chancen und Risiken als Verein, eurer Ziele in naher und fernerer Zukunft zu verwirklichen?

SG: Was definitiv gut läuft, ist die Beteiligung der Kinder am Projekt. Wir sind sehr glücklich über den großen Zuspruch der Kinder. Was auch gut läuft, ist der steigende Bekanntheitsgrad in der dominikanischen Republik. Einen ganz großartigen Erfolg für uns stellt die Einnahmenseite dar, wir hätten uns nicht erträumt in der Größenordnung

und Geschwindigkeit Spenden zu generieren. Somit sind wir auch über die Akzeptanz in und die Mithilfe der deutschen und österreichischen Bevölkerung sehr glücklich. Wir haben über die GIZ oder bald auch über eine andere Organisation Mitarbeiter gestellt bekommen.

Wir fragen uns natürlich ständig, wie wir die Seite in Deutschland vergrößern und verbessern können, das ganze Projekt zu professionalisieren. Neue Mitarbeiter für die Initiative zu gewinnen, ist sicherlich nicht immer ganz einfach, da es einen immensen Bedarf an Wissen gibt, den jemand mitbringen muss, um die Projektidee richtig kommunizieren und umsetzen zu können. Diesbezüglich gab es sicherlich schon Ideen wie das realisierbar wäre und freiwillige Mitarbeiter sind bereits für kleinere Tätigkeiten eingesetzt worden, aber das ist ein Aspekt in dem wir sicherlich noch Verbesserungspotential besitzen.

Auch vielleicht in der internen Kommunikation in Deutschland sehe ich noch Potential zur Verbesserung und sicherlich auch in der Mitarbeiterstruktur vor Ort, in Santo Domingo. Hier würden wir bspw. gern einen weiteren erwachsenen Co-Trainer Carlos zur Seite stellen, und wie bereits vorweg angesprochen hierdurch die Abhängigkeit von den deutschen Freiwilligen zu minimieren. In diesem Kontext interessant: Die Kooperation mit der GIZ ist uns versichert, allerdings steht die Frage im Raum, ob die GIZ weiterhin am weltwärts-Programm teilnehmen wird, über das kommende Freiwilligenjahr hinaus. Somit ist noch unklar, ob im Herbst des kommenden Jahres ein weiterer Freiwilliger entsendet wird. Hier müssten wir dann in Erscheinung treten und uns über eine Nachfolge Gedanken machen bzw. überlegen, ob wir den Freiwilligenplatz benötigen und wie stark wir ihn benötigen.

MS: Vielen Dank, Sebastian, für deine Zeit und die umfassenden Informationen zu Café con Leche, die mit Sicherheit zu großen Teilen in diese Arbeit einfließen.

Anhang 4: Satzung des Vereins

Satzung des Vereins „Cafe con Leche“

§1 Name und Sitz des Vereins

Der Verein führt den Namen „Cafe con Leche“ mit dem Zusatz „e.V.“ nach erfolgter Eintragung in das Vereinsregister und hat seinen Sitz in Völklingen. Er soll in das Vereinsregister beim Amtsgericht Völklingen eingetragen werden.

§2 Zweck des Vereins

Der Verein verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige und mildtätige Zwecke im Sinne des Abschnitts „Steuerbegünstigte Zwecke“ der Abgabeordnung (AO).

Zwecke des Vereins sind:

- die Förderung der öffentlichen Gesundheitspflege,
- die Förderung der Jugendpflege und Jugendfürsorge,
- die Förderung von Erziehung, Volks- und Berufsbildung,
- die Förderung internationaler Gesinnung, der Toleranz auf allen Gebieten der Kultur und des Völkerverständigungsgedankens,
- die Förderung von Zwecken der amtlich anerkannten Verbände der freien Wohlfahrtspflege,
- die Unterstützung hilfsbedürftiger Personen i.S. von § 53 AO

in der Region Santo Domingo in der Dominikanischen Republik

Die Satzungszwecke werden verwirklicht u.a.

- durch Förderung von Aus- und Weiterbildungshilfen, insbesondere Kinder, Jugendlicher und sozial Schwacher;
- durch Förderung einer gesunden Ernährung sozial Schwacher, insbesondere Kinder;
- durch Förderung nicht politisch ausgerichteten internationalen Schüleraustauschs;
- durch die Ausstattung von medizinischen Einrichtungen
- durch die Ausstattung von Kindergärten, Schulen und Waisenhäusern;
- durch die personelle Unterstützung von Kindergärten, Schulen, Waisenhäusern und medizinischen Einrichtungen;
- durch die Hilfeleistung in Fällen von Krankheit;

- durch die Bereitstellung von Kleidung, Unterkunft und Essen für sozial Schwache;
- durch die Förderung anderer gemeinnütziger Vereine.

§ 3 Selbstlosigkeit und Verwendung der Vereinsmittel

Der Verein ist selbstlos tätig: er verfolgt nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke.

Die Mittel des Vereins dürfen nur für die satzungsmäßigen Zwecke verwendet werden.

Die Mitglieder des Vereins erhalten keine Zuwendungen aus den Mitteln des Vereins.

Die Tätigkeit des Vorstands ist ehrenamtlich

Es dürfen keine Personen durch Ausgaben, die dem Zweck der Körperschaft fremd sind, oder durch unverhältnismäßig hohe Vergütungen begünstigt werden.

§ 4 Geschäftsjahr

Das Geschäftsjahr ist das Kalenderjahr.

§ 5 Erwerb der Mitgliedschaft

Mitglieder des Vereins können natürliche und juristische Personen sein. Über die Aufnahme entscheidet der Vorstand.

§ 6 Beendigung der Mitgliedschaft

Die Mitgliedschaft endet durch Austritt, Ausschluss, Tod (bei natürlichen Personen) oder Auflösung (bei juristischen Personen). Der Austritt ist schriftlich dem Vorsitzenden des Vereins zu erklären.

Über den Ausschluss eines Mitglieds entscheidet der Vorstand.

Ein Mitglied hat nach Beendigung der Mitgliedschaft weder ein Anrecht am Vereinsvermögen noch einen Anspruch auf Rückforderung gezahlter Beträge oder sonstiger freiwilliger Zuwendungen.

§ 7 Mitgliedsbeitrag

Der Verein erhebt Mitgliedsbeiträge. Über die Höhe und Zahlung beschließt die Mitgliederversammlung.

Die Mittel für die Erfüllung des Zwecks erhält der Verein durch Mitgliedsbeiträge, Geld – oder Sachspenden.

Überschüsse in einem Rechnungsjahr sind auf das neue Rechnungsjahr vorzutragen.

§ 8 Die Organe des Vereins

Die Organe des Vereins sind
- die Mitgliederversammlung und
- der Vorstand.

§ 9 Einberufung, Beschlussfähigkeit und Art der Beschlussfassung der Mitgliederversammlung

Die ordentliche Mitgliederversammlung ist jährlich mindestens einmal vom Vorstand einzuberufen. Der Vorstand hat außerdem auf Wunsch von mindestens 25 % der Mitglieder eine Mitgliederversammlung einzuberufen. Die Tagesordnung ist bei der Einberufung bekannt zu geben. Die Einberufung erfolgt schriftlich, spätestens 14 Tage vor der Mitgliederversammlung; in diese Frist ist der Tag der Mitgliederversammlung einberechnet.

Die Mitgliederversammlung wird vom Vorsitzenden des Vorstandes, bei dessen Verhinderung vom Schatzmeister geleitet. Die Abstimmungen erfolgen offen durch Handzeichen, auf Antrag geheim.

Die Mitgliederversammlung ist ohne Rücksicht auf die Zahl der Erschienenen beschlussfähig. In der Mitgliederversammlung hat jedes Mitglied eine Stimme. Stimmrechtsübertragungen sind ausgeschlossen.

Alle Beschlüsse werden mit einfacher Mehrheit gefasst. Bei Stimmgleichheit gibt die Stimme des Vorsitzenden den Ausschlag. Satzungsändernde Beschlüsse erfordern eine Dreiviertelmehrheit der erschienenen Mitglieder. Die Beschlüsse werden schriftlich festgehalten; das Protokoll ist vom Schriftführer und dem Vorsitzenden zu unterzeichnen.

§ 10 Aufgaben der Mitgliederversammlung

Der Beschlussfassung durch die Mitgliederversammlung unterliegen:

- der Jahresbericht der Vorstandes;
- die Genehmigung des Jahresabschlusses;
- die Entlastung des Vorstandes;
- die Wahl und die Abberufung der Mitglieder des Vorstandes;
- die Wahl der Rechnungsprüfer;
- die Festsetzung der Mitgliedsbeiträge;
- die Änderung der Satzung;
- die Auflösung des Vereins.

§ 11 Der Vorstand

Der Vorstand besteht aus drei Personen. Diese sind:

- a) der Vorsitzende,
- b) der Schatzmeister,
- c) der Schriftführer und Kassenprüfer.

Der Vorsitzende und der Schatzmeister können den Verein gerichtlich und außergerichtlich allein vertreten. Die Amtszeit der Mitglieder des Vorstandes beträgt 1 Jahr. Wiederwahl ist zulässig. Der Vorstand bleibt auch nach Ende der Amtszeit bis zur Wahl eines neuen Vorstandes im Amt. Scheidet ein Vorstandsmitglied vorzeitig aus dem Vorstand aus, so wählt die Mitgliederversammlung für den Rest der Amtszeit einen Nachfolger. Der Vorstand hat den Mitgliedern in der jährlichen Mitgliederversammlung einen Rechenschaftsbericht vorzulegen.

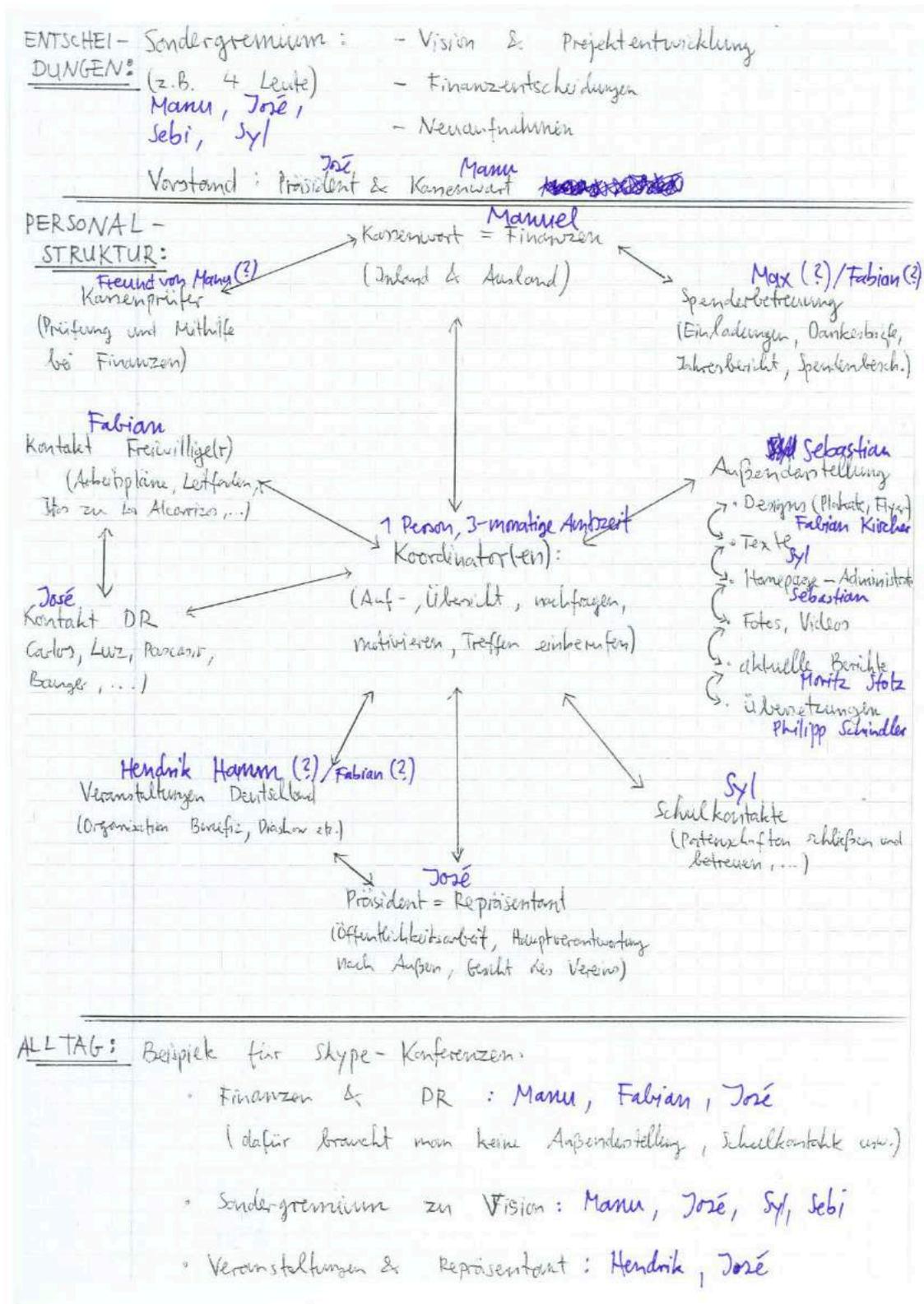
§ 12 Auflösung der Vereins

Die Auflösung des Vereins kann nur durch die Mitgliederversammlung mit einer Mehrheit von drei Viertel der erschienenen Mitglieder beschlossen werden. Falls die Mitgliederversammlung nichts anderes beschließt, sind der Vorsitzende und der Schatzmeister gemeinsam vertretungsberechtigte Liquidatoren.

Bei Auflösung des Vereins oder Wegfall der steuerlichen Begünstigung ist das Vermögen zu steuerbegünstigten Zwecken zu verwenden. Beschlüsse über die künftige Verwendung dürfen erst nach Einwilligung des Finanzamtes ausgeführt werden.

Völklingen, den

Anhang 5: Mindmap der Organisation des Vereins



Anhang 6: Beispielprotokoll einer Skype-Konferenz

Protokoll der Skype Konferenz am 30.09.2010

Anwesende: José, Sebastian, Manuel

Protokollant: Manuel

Termine:

- Bis 10. Oktober muss für die E Fellows Spendenaktion ein Text geschrieben werden.
- Vom 14 – 17 Oktober ist die CCL reunión in Wien bei Manu.

Ergebnisse:

- Freund von José macht die Homepage in der nächsten Woche
- Die Kommunikation läuft weiterhin über Google Groups. Der Datentransfer soll ab jetzt über Google Docs funktionieren.
- Andi hat die Satzung zum José geschickt
- Wir nehmen das Logo der Hände vor einem dezenten Fußball

Aufgaben:

- Jeder soll die Berichte der anderen bis zum nächsten Treffen durchlesen
- Sebastian lädt einen Text für Efellows bei Google Groups hoch
- Sebastian überarbeitet das Logo mit den Händen und lädt es am Wochenende hoch.
- Manuel schickt Fotos an José
- Jeder überlegt sich Punkte für die Agenda für unser Treffen in Wien (Manuel erstellt die Datei auf Google Groups)

Termin für das nächste Skypetreffen: 06.10.2010 um 22:30

Anhang 7: Logo des Vereins



Anhang 8: Perspektiven des Vereins (Auszug)

Perspektiven des Vereins

1. Was ist der Sinn dieser Vereinsgründung? Aus welchem Grund sollte ein solcher Verein gegründet werden (man könnte ja auch in z.B. in „Brot für die Welt“ eintreten – bzw. wie grenzt sich der Verein von einem solchen Programm ab) und welche kurzfristigen und langfristigen Ziele sollte er sich stecken?
 - Was man sieht ist einprägsam; und wenn man selbst aktiv war, hat man gewisse mentale Schranken überwunden: daher möchte ich hier teilnehmen und etwas aufbauen, was nicht nur virtuell existiert, sondern wo ich das Gefühl habe aktiv und selbstbestimmt Projekte zu verwirklichen – und das auch noch mit Freunden. Kurzfristig sollten wir möglichst professionelles Equipment (Web-Site, Konto, Power-Point, Fotos, Vernetzung etc. ...) anschaffen und uns langfristig, also in den nächsten Jahren immer weiter verbessern. Ziel meinerseits ist es auch nicht nur Fußball dort hinten zu fördern (auch wenn das natürlich die primäre Kontaktmöglichkeit ist und unsere Fußballer natürlich besonders bewundert werden :-), -was vielleicht der sozialen Motivation noch einmal einen Schub gibt...) sondern eine Verbindungsstelle für Pädagogik-, Medizin- etc. Studenten zu sein, die sich nützlich engagieren möchten
 - Ganz wichtig für mich: ich mache hier nicht den Scheiß aus einem emotionalen Impuls, und weil ich mich gerade in einer altruistischen Lebensphase befinde; das sollte jeder bedenken und mit sich selbst verhandeln!
2. Was für ein Engagement sollte ein solcher Verein ausüben? Nach welchem Leitbild handelt er, was ist seine genaue Charta und Agenda? Kann ich mich mit diesem Leitbild identifizieren?
 - In seinem Leitbild sollte sich der Verein als freiwilliges selbstbestimmtes Organ sehen, in dem junge Leute Ihre Fähigkeiten aktiv anwenden können. Ohne politische Orientierung, aber mit der Motivation sozial Benachteiligten etwas mitzugeben: Respekt, Anerkennung, Mitgefühl, Sensibilität aber auch Disziplin in Sport und Bildung; genauso können wir uns auch hier in Deutschland gegen Rassismus, Ressentiments und Sarrazins wehren
3. Mit welchen Mitteln soll der Verein operieren (finanziell)? Wer spendet, wo legt man das Geld an, wer haftet dafür, wie stimmt man für Ausgaben ab etc. ...?
 - Da kenne ich mich leider nicht so aus und warte auf eure Ideen: ich denke aber, dass die Finanzierung vollkommen detailliert und offengelegt sein muss
4. In welcher Sparte soll Hilfe geleistet werden? Sport, Bildung, Lebensführung, Unterstützung des schon vorhandenen Engagements (Nonnen und Ärzte) etc. ...?
 - Wie gesagt, ich denke, auch wenn wir das sonst nicht leisten können, sollten wir auch als Vermittlungsstelle für Interessierte unsere Kontakte nutzen und möglicherweise auch Geld für medizinisches Gerät oder Schulbücher etc. spenden.
5. Wie sollte ein Engagement der Mitglieder vor Ort in der Dom.Rep. aussehen? Was können Mitglieder in Deutschland tun zur Unterstützung?

6. Da vertraue ich auf jeden einzelnen und seine individuelle Herangehensweise und auf die lieben Nonnen – derjenige sollte aber immer seine Erfahrungen und seine Arbeitsweise genau dokumentieren (Fotos, Fragenkatalog): so können sich spätere Reisende daran orientieren oder gegebenenfalls die Vorgehensweise verbessern
7. Wie kommuniziert der Verein? Mails, Google, Groups etc. ...? In welchem Turnus sollte eine Gesamtkommunikation veranstaltet werden, wer spricht wann mit wem?
→ Ich denke vor einer Reise von jemandem 1-mal die Woche immer, vielleicht auch etwas mehr; sonst alle 2 Wochen per Skype.
8. Wer ist für welche Aufgabe zuständig? Benötigt man eine genaue Ämter- und Aufgabenverteilung, die nach einem gewissen Turnus wechselt?
→ Wechsel ist jedes Jahr nötig; so tritt kein Schlendrian ein und jeder ist eingebunden
9. Wie vermarktet der Verein seine Ideen? Veranstaltungen, Universitäten, Internetpräsenz, Newsletter, E-mail-Verteiler, Auftritte in der Lokalpolitik, Anschluss an andere Entwicklungshilfe-Netzwerke etc. ...? Soll man anderen Interessierten die Möglichkeit geben, aktiv teilzunehmen oder über unsere Kontakte in die Dom.Rep. zu kommen und dort mitzuhelfen?
→ Alles was ich angesprochen habe; das bedeutet, sämtliche Verteiler etc. ...
10. Wie professionell soll das Erscheinungsbild des Vereins sein? Was benötigt man für öffentliche Auftritte? T-Shirts, Fotocollagen, Plakate, Roll-Displays, Power-Point-Präsentationen, Vorträge etc. ...?
→ Eigentlich auch ne Suggestivfrage; brauchen wir alles!
11. Was bezwecke ich persönlich damit, dem Verein beizutreten? Was ist mein persönlicher Nutzen davon? Was sind meine persönlichen Ziele und wie genau sieht meine Motivation aus mich zu engagieren?
→ Meine Motivation ist eigentlich die persönliche Verpflichtung, die uns unsere Herkunft mitgibt: wenn man in Wohlstand und Luxus aufwächst ist es eine ethische Verpflichtung mental und aktiv sozial Schwachen zu helfen: auch wenn diese ja nach Sarrazin zu Recht da sind, wo sie sind, die dummen Idioten...!
Spaß beiseite: die Kids freuen sich – wir freuen uns! Das ist eine Realität die wir als Mittelstandskinder nicht ausblenden dürfen.
12. Wie viel Zeit und Engagement möchte ich selbst dafür verwenden? Welche Priorität hat der Verein gegenüber meinen sonstigen Verpflichtungen?
→ Eine hohe Priorität; und das sollte auch so sein wenn man nicht selbst in die Dom. Rep fliegt, sondern jemand anderes von uns: dann sind Klausuren und der spätere Audi genauso untergeordnet wie wenn man selbst fliegt: Leitsatz: ich engagiere mich so wie ich möchte, dass sich die anderen engagieren...
13. Ist diese Vereinsgründung ein langfristiges Projekt oder ein emotionaler Impuls auf eine schöne Zeit in der Dom.Rep., der in Zukunft wieder verblasst, durch andere Belastungen, durch den Beruf, das Studium oder einfach zeitlichen Abstand?
→ Frage habe ich ja schon beantwortet...

Anhang 9: Flyer des Vereins (2012)

„Was ein Mensch an Gutem in die Welt hinausgibt, geht nicht verloren.“
Albert Schweitzer



Die Kinder in *Caballona* und *La Lechería* auf dem Weg in eine bessere Zukunft zu begleiten, ist das Ziel von Café con Leche e.V. Unterstützen Sie uns bei dieser Arbeit! Jede noch so kleine Spende hilft uns bei der Aufgabe, unseren Spielern eine Lebensperspektive zu schaffen. Unsere Bankverbindung für monatliche oder einmalige Spenden ist:

Kontonummer: 570273703
Kreditinstitut: Postbank
Bankleitzahl: 60010070
Empfänger: Café con Leche e.V.

Café con Leche e.V.
 Derler Straße 6
 66333 Völklingen
 Tel.: 0176 37 12 64 24
 Mail: info@cafeconleche-vk.de

 www.facebook.com/pages/Café-con-Leche-eV/165764030102073
 www.youtube.com/user/CafeConLecheVk

www.cafeconleche-vk.de



Café con Leche e.V.

Der im Jahr 2010 gegründete gemeinnützige Verein unterstützt Kinder und Jugendliche in sozialen Brennpunkten in Santo Domingo/Dominikanische Republik mit gezielten Sportprojekten.

Über uns

Ein großer Teil der Bevölkerung von *Caballona* und *La Lechería* am Stadtrand von Santo Domingo lebt in extremer sozialer Armut. Unter dem Mangel an Arbeitsplätzen und Bildungseinrichtungen leiden natürlich besonders die dort lebenden Kinder und Jugendlichen; so schätzt man, dass mindestens jeder vierte Jugendliche in den Armutsvierteln Santo Domingos schwer unterernährt ist. Wir sind nun sechs Studenten, die in den letzten Jahren über einen längeren Zeitraum in Santo Domingo gelebt und gearbeitet haben. Die sozialen Missstände, denen wir dort begegneten, weckten in uns den Impuls die Lebenswelt der Kinder und Jugendlichen ein Stück verbessern zu wollen. Durch die Gründung des Vereins in Deutschland möchten wir durch gezielte Fußballprojekte die Situation der Kinder nachhaltig verbessern. Unsere Arbeit ist ehrenamtlich, sodass alle Spenden zu 100 % in die Projekte vor Ort fließen können.



Leitgedanke

Die Arbeit von Café con Leche e.V. konzentriert sich darauf, den Kindern und Jugendlichen von *Caballona* und *La Lechería* über regelmäßige sportliche Aktivität Grundwerte und Tugenden zu vermitteln. Der Fußball fungiert als Instrument, den Kindern auf spielerische Weise Konfliktlösungsstrategien, Respekt vor sich selbst und anderen, Disziplin, Teamgeist und Rücksichtnahme beizubringen.



Darüberhinaus dürfen nur die Kinder am Training teilnehmen, die auch regelmäßig in die örtliche Schule gehen. In Kooperation mit den Lehrkräften vor Ort veranstalten wir regelmäßig Vorträge und Diskussion zu Themen wie sexueller Aufklärung, Drogenprävention, Rassismus und Gleichberechtigung.

Projekte

- Trainings- und Spielangebote für Jungen und Mädchen im Alter von 9 bis 19 Jahren
- Kooperation mit staatlichen Schulen und der Bildungseinrichtung von *Fe y Alegría*
- Regelmäßige Auseinandersetzung mit sozialen Themen
- Vorträge und Ausflüge



zukünftige Vorhaben

- Einstellung zusätzlicher Mitarbeiter in Santo Domingo
- Errichtung eines Sport- und Bildungszentrums

Anhang 10: Beispiel für Benefizaktion des Jahres 2011

Benefizlauf 1. Oktober 2011



zu Gunsten des gemeinnützigen Vereins Café con Leche e.V.

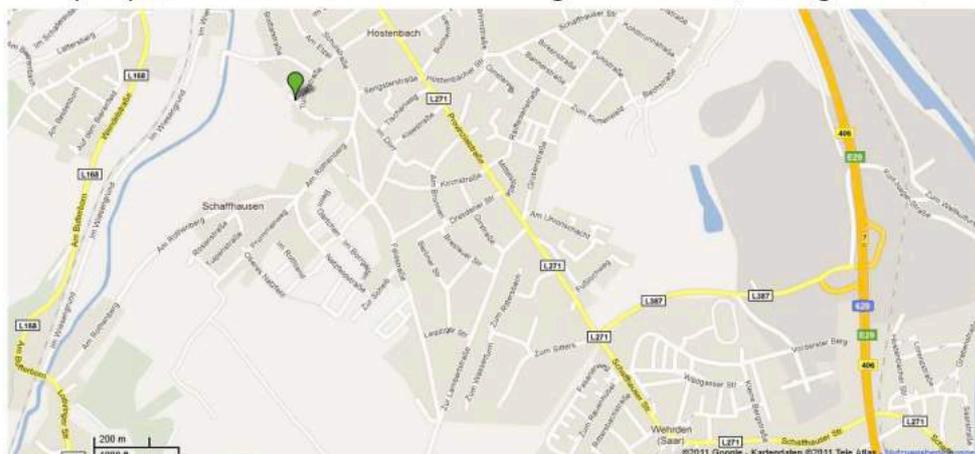
Mit Bewegung viel bewegen!

Vorläufige Programmübersicht:

- 10:00 Uhr Eröffnung durch den Vorsitzenden von Café con Leche e.V.
- 13:30 Uhr Einlagespiel E-Jugend
SSC Schaffhausen – 1. FC Saarbrücken
- 16:00 Uhr Veranstaltungsende

Anfahrt:

Nehmen sie die Autobahnausfahrt A620: Wehrden/Hostenbach/Schaffhausen. Folgen Sie der Provinzialstraße. Biegen Sie in die Turnerstraße ein. Der Sportplatz befindet sich an der Kreuzung Turnerstraße/Kreuzgartenstraße.



Mit Bewegung viel bewegen - Sportlich in die Hilfe

Benefizlauf am Samstag, dem 1. Oktober ab 10 Uhr, Sportplatz Schaffhausen



Café con Leche ist ein Projekt zur Förderung der Lebenssituation von Kindern und Jugendlichen in der Dominikanischen Republik. **Sebastian Geissel aus Schaffhausen** und drei weitere Studenten gründeten die Initiative 2010.

Die Verbesserung der Lebenssituation in Armutsvierteln in der Dominikanischen Republik – insbesondere der Einwanderer aus Haiti – liegt dem Förderprojekt um Sebastian Geissel aus Schaffhausen besonders am Herzen. Im Lauf seiner drei langen Aufenthalte auf der Karibikinsel konnte sich der Student und Fußballer des SSC Schaffhausen selbst ein Bild von den menschenunwürdigen Umständen auf der Karibikinsel machen.

Für ihn und drei weitere Studenten war schnell klar: das müssen wir ändern. Mit **Café con Leche e.V.** wurde der Grundstein gelegt, um Jugendlichen ein Fußballtraining zu ermöglichen. Doch es geht dem Projekt um mehr als nur Sport. Konfliktlösungsstrategien, Teamgeist und Respekt werden spielerisch vermittelt. Außerdem wird die Schulanwesenheit der Spieler berücksichtigt und soziale Themen werden mit den Kindern besprochen und diskutiert. Mit Spendengeldern konnten vor Ort Trainer für die mittlerweile ca. 100 Jungen und Mädchen engagiert und die Initiative somit bezahlt werden. Damit sind erste kleine Schritte zur Verbesserung getan.



Am Mittwoch, dem 28. September wird ab 18 Uhr auf dem Sportplatz des SSC Schaffhausen ein Fußballturnier mit namhaften Teams aus der Umgebung veranstaltet. Dabei werden die Initiatoren auch über ihre Arbeit berichten.

Am Samstag, dem 1. Oktober findet von 10.00 Uhr bis 16.00 Uhr der große Benefizlauf statt. Eingeladen dazu sind alle Schulklassen, Freizeitsportler, Freunde, Förderer aber auch Privatpersonen, die einfach nur helfen wollen. Die Einnahmen aus den zwei Veranstaltungstagen werden zu 100% dem Projekt zugeführt.

Es wäre natürlich schön, wenn möglichst viele aus der Gemeinde sich am Benefizlauf beteiligen würden, um auch Jugendlichen jenseits des Atlantiks eine menschenwürdige Alternative geben zu können.

Laufpässe für Teilnehmer bekommen Sie unter: www.cafeconleche-vk.de oder bei Ihrer Gemeindeverwaltung (Tel. 944-145)

Benefizlauf am Samstag, dem 1. Oktober ab 10 Uhr, Sportplatz Schaffhausen

Café con Leche ist ein Projekt zur Förderung der Lebenssituation von Kindern und Jugendlichen in der Dominikanischen Republik. **Sebastian Geissel aus Schaffhausen** und drei weitere Studenten gründeten die Initiative 2010.



Mit Café con Leche e.V. wurde der Grundstein gelegt, um Jugendlichen ein Fußballtraining zu ermöglichen. Doch es geht dem Projekt um mehr als nur Sport. Konfliktlösungsstrategien, Teamgeist und Respekt werden spielerisch vermittelt. Außerdem wird die Schulanwesenheit der Spieler berücksichtigt und soziale Themen werden mit den Kindern besprochen und diskutiert. Mit Spendengeldern konnten vor Ort Trainer für die mittlerweile ca. 100 Jungen und Mädchen engagiert und die Initiative somit bezahlt werden.

Am Mittwoch, dem 28. September wird ab 18 Uhr auf dem Sportplatz des SSC Schaffhausen ein Fußballturnier mit namhaften Teams aus der Umgebung veranstaltet. Dabei werden die Initiatoren auch über ihre Arbeit berichten.

Am Samstag, dem 1. Oktober findet von 10.00 Uhr bis 16.00 Uhr der große Benefizlauf statt. Eingeladen dazu sind Schulklassen, Freizeitsportler, Freunde, Förderer aber auch Privatpersonen, die einfach nur helfen wollen. Die Einnahmen aus den zwei Veranstaltungstagen werden zu 100% dem Projekt zugeführt.

Es wäre natürlich schön, wenn möglichst viele aus der Gemeinde sich am Benefizlauf beteiligen würden, um auch Jugendlichen jenseits des Atlantiks eine menschenwürdige Alternative geben zu können.

Laufpässe für Teilnehmer bekommen Sie unter: www.cafeconleche-vk.de oder bei Ihrer Gemeindeverwaltung (Tel. 944-145)

Benefizlauf
1. Oktober 2011



zu Gunsten des gemeinnützigen Vereins Café con Leche e.V.

Mit Bewegung viel bewegen!

Laufpass von:

Spender	Beitrag pro Runde

gelaufene Runden:

1	9	17	25
2	10	18	26
3	11	19	27
4	12	20	28
5	13	21	29
6	14	22	30
7	15	23	31
8	16	24	32

Anhang 11: Diashow Café con Leche (Auszug)

“WAS EIN MENSCH AN GUTEM IN DIE WELT HINAUSGIBT, GEHT NICHT VERLOREN.”

ALBERT SCHWEITZER

CAFÉ CON LECHE E.V.
DERLER STRASSE 6
66333 VÖLKLINGEN
TEL.: 0176 - 37 12 64 24
MAIL: INFO@CAFECONLECHE-VK.DE
HTTP://WWW.CAFECONLECHE-VK.DE



CAFÉ CON LECHE e.V.



Batey „La Lechería“

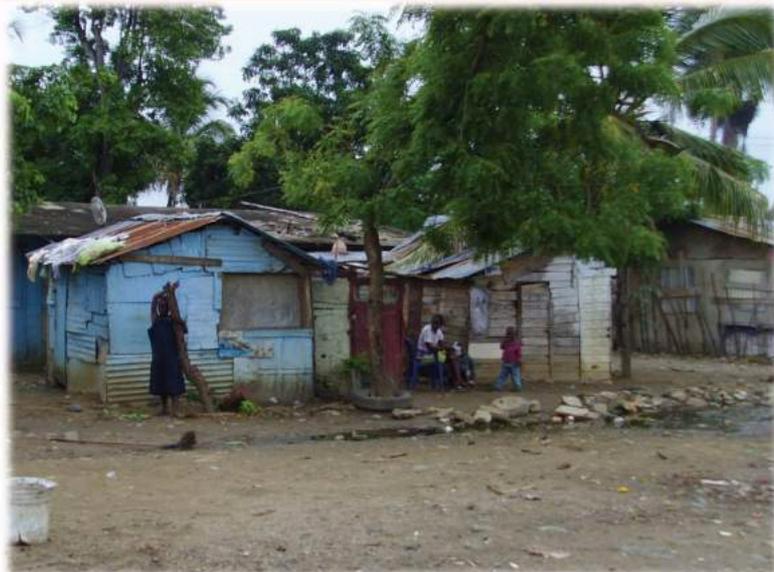




Batey „La Lechería“



Batey „La Lechería“





2006/2007



2006/2007





2009



2009





2010/2011



2010/2011





2010/2011



¡Somos un equipo!



Sub 14



Sub 19





¡Somos un equipo!



Unterstützen Sie uns!



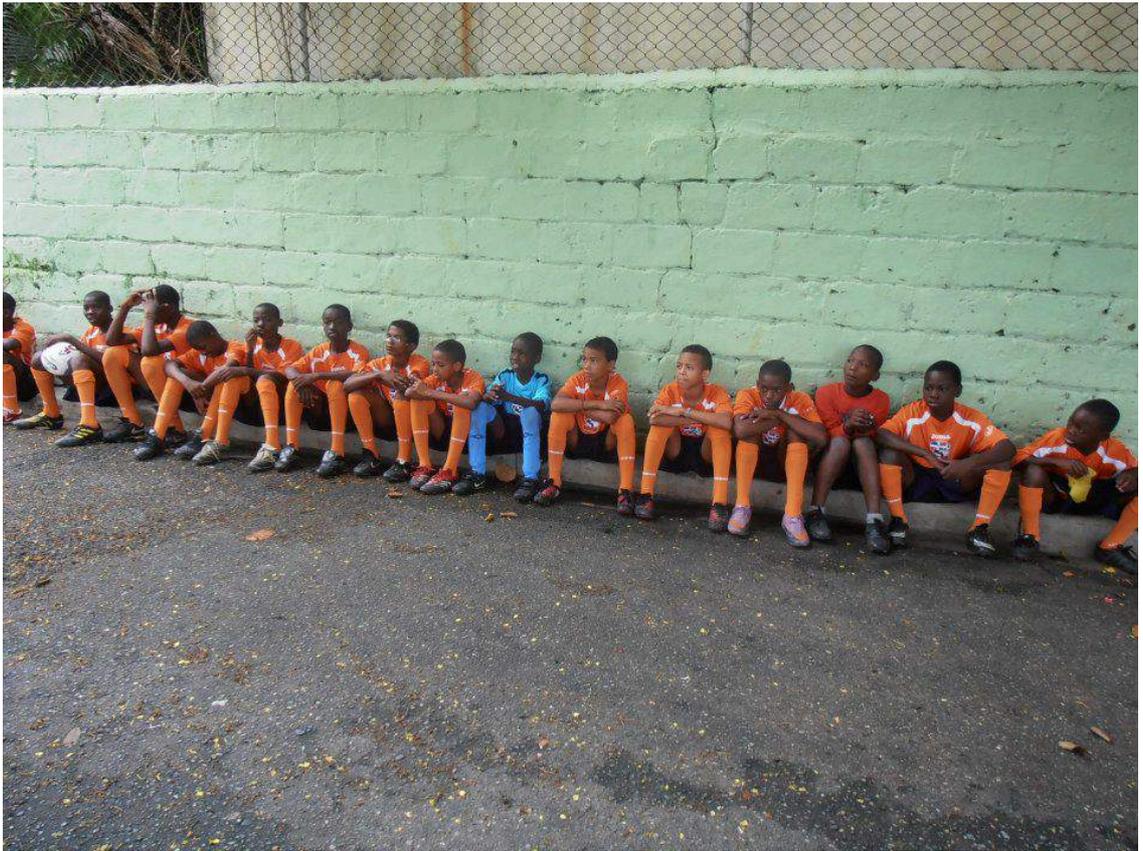
www.cafeconleche-vk.de

Anhang 12: Bilder / Umweltprojekt











VII Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Titel „Projektmanagement im interkulturellen Kontext – Eine Analyse am Beispiel des deutsch-dominikanischen Sozialprojekts *Café con Leche*“ selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel verwendet habe.

Die Stellen der Arbeit, einschließlich der Tabellen und Abbildungen, die anderen Werken dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Fall kenntlich gemacht und die Herkunft nachgewiesen.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch noch nicht veröffentlicht.

Köln, 30.07.2012

Moritz Stolz