

Teil Drei

Kommunikation und Umsetzung

9. Umsetzung der *Strategie 2010*

Die *Strategie 2010* wurde als Leitfaden der Internationalen Föderation für die nächsten zehn Jahre entwickelt. Mit einem Papier allein ist es jedoch nicht getan, will man die Handlungsweise einer Organisation ändern.

Die *Strategie 2010* weist darauf hin, welche Schwerpunkte gesetzt werden müssen, wenn die Leistungsstärke Nationaler Gesellschaften verbessert und ihre Zusammenarbeit effektiver werden sollen. Dies macht neue Verfahren und einen allmählichen Übergang zu langfristigen Partnerschaften und Finanzierungen erforderlich. Gleichzeitig soll die Organisationsentwicklung eine neue Unternehmenskultur entstehen lassen, die mit der gegenwärtig noch dominierenden Katastrophenhilfe auf einer Stufe steht. Damit die *Strategie 2010* auch greifen kann, müssen alle Mitglieder mit ihren Inhalten vertraut sein, verstehen, was damit erreicht werden soll, und ohne Einschränkung dahinter stehen:

- **Bewusstseinsbildung.** Jeder ist dafür verantwortlich, für die *Strategie 2010* und ihre Hauptziele zu werben und damit den Willen der Internationalen Föderation zur Umsetzung während der gesamten Dekade zu unterstützen. Die *Strategie 2010* soll in jedem Fall zu ‚tatkräftiger Mithilfe‘ aufrufen. Dazu bedarf es eines Schulungsprogramms für alle Nationalen Gesellschaften bis hin in die entferntesten Winkel der Internationalen Föderation. Dazu müssen Ausbildungsunterlagen und Werbematerial entwickelt werden. Gleichzeitig muss die *Strategie 2010* in die vorhandenen Einführungs- und Fortbildungskurse eingebaut werden, damit die Mitarbeiter und Delegierten unabhängig von ihrem jeweiligen Einsatzprofil erkennen, dass die Strategie das wichtigste Instrument für ihre Zusammenarbeit in und mit den Nationalen Gesellschaften ist.
- **Umsetzung.** Um dabei erfolgreich zu sein, müssen alle Vorhaben nicht nur sorgfältig geplant, sondern auch Synergieeffekte erzielt werden. Daher muss die *Strategie 2010* auf den verschiedenen Ebenen der Internationalen Föderation für alle als Planungsrahmen gelten. Nachfolgend wird erläutert und bildlich dargestellt, **wie die verschiedenen Ebenen der Internationalen Föderation miteinander vernetzt sein und dabei Synergieeffekte erzeugen sollen:**
 - ≡ Die *Strategie 2010* macht deutlich, wo angesetzt werden muss und in welchem Rahmen eine **Nationale Gesellschaft langfristige strategische Pläne** (nationale Entwicklungspläne) aufstellen soll; zur Unterstützung der Nationalen Gesellschaften sind Richtlinien entwickelt worden, um den glob-

Mitarbeiter und
Ehrenamtliche zu
den Inhalten der
Strategie 2010
schulen

Synergieeffekte
entwickeln und
Planungsphasen
angleichen

alen Auftrag und die Strategie den Verhältnissen in den einzelnen Ländern anpassen zu können;

- **Strategien für regionale oder länderübergreifende Zusammenarbeit** werden in Rahmenvereinbarungen von allen Beteiligten festgelegt; so werden fundierte und finanziell abgesicherte Programme in der Humanitären Hilfe und bei der Organisationsentwicklung möglich, die zugleich an den Gesamtplan und das Budget des Sekretariats* gekoppelt sind;
- im **Haushaltsplan** muss der Beitrag des Sekretariats zur *Strategie 2010* klar ausgewiesen sein und für alle, also für die Nationalen Gesellschaften und die Projektpartner, sichtbar machen, wie Genf und die Projektgebiete miteinander verbunden sind;
- zur Vermarktung aller 'planbaren' Programme und Projekte, die auf internationale Unterstützung angewiesen sind, müssen **neue Werbemittel** entwickelt werden; dabei müssen insbesondere die Gemeinsamkeiten, aber auch die unterschiedlichen Ansätze bei Organisationsentwicklung und langfristigen Programmen der Humanitären Hilfe in der Arbeit der Internationalen Föderation betont werden. Bei aktuellen Anlässen wird zusätzlich zu Spenden für die Soforthilfe aufgerufen.



**Pläne der
Nationalen
Gesellschaften**

**Projekte mit
Eigenfinanzierung**

**Regionale/länder-
übergreifende
Kooperations-
strategien**

**Projekte mit
Fremd-
finanzierung**

NEUE WEGE IN DER VERMARKTUNG

**Sekretariat
Haushaltsplan**

10. Verantwortung für Alle

Als die *Liga* umbenannt wurde in *Internationale Föderation*, sollte dieser neue Name für alle stehen, für die Nationalen Gesellschaften ebenso wie für die Führungsgremien der Internationalen Föderation und das Sekretariat.

* der Internationalen Föderation in Genf (Anmerkung der Übersetzerin)

Mögliche organisatorische Veränderungen erkennen und herbeiführen

Während diese Strategie entwickelt und die Satzung überarbeitet wurde, kam immer wieder die Frage auf, „Welche Art von Föderation wollen wir eigentlich?“ Die Antwort auf diese Frage ist gar nicht so leicht. Wenn die Internationale Föderation als Soforthilfeorganisation Katastrophenhilfe leistet, spielt sie im Vergleich zu ihrer Arbeit als Entwicklungsorganisation, mit der sie die Zusammenarbeit der Nationalen Gesellschaften untereinander fördert, eine ganz andere Rolle. Die Beratungen darüber, welche Organisationsform den Erwartungen der Nationalen Gesellschaften gegenüber der Internationalen Föderation am besten gerecht wird, sollen auf jeden Fall mit Nachdruck vorangetrieben werden.

In der Satzung legen die Nationalen Gesellschaften eine Reihe von Arbeitsfeldern für die Internationale Föderation fest. Die Generalversammlung fasst Beschlüsse zur gemeinsamen Politik in der nationalen und internationalen Arbeit. Einzelne Aufgaben werden bestimmten Organen der Internationalen Föderation übertragen. Bei der Umsetzung der *Strategie 2010* oder irgendeiner anderen politischen Entscheidung der Generalversammlung gibt es zwei unterschiedliche Bereiche:

- Im ersten Fall **handelt die Nationale Gesellschaft individuell**. Die Nationale Gesellschaft schreibt ihre Ziele fest und richtet sich dabei nach den lokalen Erfordernissen und Möglichkeiten, nach der nationalen Gesetzgebung, nach den Mitteln, die sie mobilisieren kann, usw. Dennoch handelt die Nationale Gesellschaft auch in diesem Fall als Mitglied der Internationalen Föderation und muss sich innerhalb der vereinbarten politischen Leitlinien bewegen.
- Im zweiten Fall **arbeiten Nationale Gesellschaften kollektiv** – und/oder mit dem Sekretariat – auf ein gemeinsames Ziel hin. Nationale Gesellschaften entscheiden z.B. individuell über ihren Beitrag zu diesen Zielen, sie handeln jedoch auch kollektiv im Rahmen der politischen Leitlinien, die sie durch ihre Mitgliedschaft in der Internationalen Föderation als verbindlich anerkannt haben.

Die *Strategie 2010* ist wie zuvor der *Strategische Arbeitsplan für die Neunziger Jahre* ein Planungsrahmen für die verschiedenen Organe der Internationalen Föderation, zugleich ist sie richtungweisend für die individuelle und kollektive Arbeit der Nationalen Gesellschaften:

- **Die Nationalen Gesellschaften handeln individuell**, wenn sie Entwicklungspläne aufstellen und individuelle langfristige Strategien auf der Grundlage der *Strategie 2010* umsetzen. Viele Ziele der *Strategie 2010* können nur dann erreicht werden, wenn die Nationalen Gesellschaften sich vor Ort engagiert einsetzen. Programme, die auf den lokalen Bedingungen aufbauen und die Arbeit mit Menschen in Not und sozial Schwachen sind für alle eine Herausforderung; das gilt auch für Entwicklungsprogramme (und herausragende Leistungen) bei allen Kernaufgaben. Führungsgremien und Management einer Nationalen Gesellschaft müssen dafür sorgen, dass Qualitätsprüfung und Verlaufskontrolle gewährleistet sind und alle Voraussetzungen für eine leistungsfähige Nationale Gesellschaft erfüllt werden können. Es sollte auch jedem klar sein, dass das internationale Netzwerk nur dann ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein kann, wenn alle ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeiter sich auch dafür verantwortlich fühlen, es im In- und Ausland zu stärken.
- **Die Nationalen Gesellschaften handeln kollektiv**, wenn sie auf der Grundlage von regionalen Vereinbarungen und länderspezifischen Strategien

Strategische Planungen der Nationalen Gesellschaften an die Strategie 2010 angleichen

Unterstützung für andere Nationale Gesellschaften leisten, auf diese Weise den Dienstleistungsbereich für alle Kernaufgaben stärken und das Netzwerk ausbauen.

- **Die Führungsgremien der Internationalen Föderation** haben richtungsweisende Funktionen für die Kernaufgaben, übernehmen das Monitoring und achten darauf, dass die Integrität der Bewegung gewahrt bleibt. Alle statutarischen Organe der Internationalen Föderation werden ein besonderes Augenmerk auf die *Strategie 2010* haben; dabei müssen alle Kommissionen die Umsetzung und das Monitoring der *Strategie 2010* im Rahmen ihres Fachbereichs unterstützen.
- **Das Sekretariat der Internationalen Föderation** unterstützt bei den Kernaufgaben, koordiniert und leitet die internationalen Hilfen bei Katastrophen und unterstützt die Nationalen Gesellschaften bei der Organisationsentwicklung. Es ruft die Mitgliedsgesellschaften zur Solidarität untereinander auf und schafft die Rahmenbedingungen dafür. Die Internationale Föderation muss für die Nationalen Gesellschaften in folgenden Bereichen die Führungsrolle übernehmen: die Internationale Föderation gegenüber der internationalen Gemeinschaft vertreten, Datenbanken aufbauen sowie Spendenmarketing betreiben und neue Finanzquellen erschließen.

Die Führungsgremien der Internationalen Föderation fördern und überwachen die Umsetzung der Strategie 2010

11. Finanzierung der *Strategie 2010*: Mögliche Ressourcen

Schwankungen der Weltwirtschaft wirken sich unmittelbar auf die möglichen Ressourcen der Nationalen Gesellschaften und der Internationalen Föderation sowie auf die Nachfrage nach ihren Leistungen aus. Wenn auch bei bestimmten Ereignissen, wie zum Beispiel Katastrophen, zusätzliche Mittel notwendig sind (und normalerweise auch bereitgestellt werden), so sind doch die öffentlichen Gelder für soziale Dienstleistungen und die ODA-Leistungen* in der zweiten Hälfte der Neunziger Jahre gesunken. Qualität der Programme, Spendenwerbung und Öffentlichkeitsarbeit sowie Mittelverwendung (alles wichtige und nachprüfbare Faktoren) entscheiden letztendlich darüber, welche Mittel für die Umsetzung dieser Strategie zur Verfügung stehen werden.

Programmqualität, Öffentlichkeitsarbeit und Spendenwerbung entwickeln

Das Thema Mittelverwendung in den Organisationen ist in der jüngsten Zeit wenig beachtet worden; hier könnte es bald drastische Veränderungen geben. Eine Reihe Nationaler Gesellschaften hat beträchtliches Grund- oder Kapitalvermögen. Wenn Organisationsentwicklung auf nationaler und internationaler Ebene stärker an Bedeutung gewinnt, dann wird man auch darüber nachdenken müssen, wie vorhandenes Vermögen am besten genutzt werden kann, um den Ausbau des Netzwerkes der Rotkreuz- und Rothalbmondgesellschaften zu fördern.

Neue Wege beschreiten beim Einsatz von Grund- und Kapitalvermögen des Roten Kreuzes/ Roten Halbmondes

Für die Anfangsjahre der Dekade werden die zu Verfügung stehenden Mittel wahrscheinlich weitgehend unverändert bleiben. Langfristig gesehen müssen jedoch mehr Gelder bereitgestellt. Wenn das Gewicht mehr auf den Kernaufgaben liegt, müsste

* ODA = Official Development Assistance, d.h. öffentliche Leistungen in der Entwicklungszusammenarbeit (Anmerkung der Übersetzerin)

*Internationale
Unterstützung für
Organisationsent-
wicklung ausbauen*

es möglich sein, kostengünstiger zu arbeiten und partnerschaftliche Finanzierungsmodelle einzuführen. Gleichzeitig müsste es durch die zunehmende Stärkung der Nationalen Gesellschaften und die Schulung im Bereich der Projektentwicklung möglich werden, leichter Zusagen für öffentliche Mittel zu erhalten und längerfristige Beziehungen aufzubauen. Den Zufluss von öffentlichen Mitteln dafür ganz allmählich zu steigern, ist eine Aufgabe der beteiligten Nationalen Gesellschaften.

Das Sekretariat der Internationalen Föderation wird sich bei seiner Mittelbeschaffung an dem orientieren, was nach Prüfung der Spendenpolitik durch den Exekutivrat als Priorität festgelegt wurde:

- # Nationale Gesellschaften und die Regierungen der Länder unterstützen;
- # mit den Nationalen Gesellschaften Möglichkeiten für multinationales *Fundraising* bei regionalen und internationalen Organisationen ausloten; und
- # neue Wege zu multinationalem *Fundraising* einschließlich *Social Sponsoring* eruieren.

Im Unterschied zum *Strategischen Arbeitsplan für die Neunziger Jahre*, der sich nur mit *Change-Management* beschäftigte, wird sich die *Strategie 2010* auf die Arbeit der Internationalen Föderation insgesamt erstrecken. Zwar werden für bestimmte Veränderungen neue Finanzmittel benötigt, zur Umsetzung der Strategie wird es jedoch keinen eigenen Haushalt geben. Die Strategie selbst gibt nur Hinweise, wie auf nationaler und internationaler Ebene bestehende Mittelzuweisungen umgeschichtet werden können.