

BESONDERHEITEN VON NON-PROFIT-ORGANISATIONEN DAS MANAGEMENT VON WIDERSPRÜCHLICHKEITEN

Für Non-Profit-Organisationen stehen andere Werte und Ziele als Gewinnmaximierung im Vordergrund. Vor dem Hintergrund zunehmender Kürzungen im öffentlichen Bereich, gerät das Management aber zunehmend in ein Spannungsfeld zwischen wertorientiertem Handeln und betriebswirtschaftlichen Erfordernissen.

NPOs sind dadurch gekennzeichnet, dass sie nicht primär gewinnorientiert arbeiten. Für sie stehen andere Werte und Ziele als Gewinnmaximierung oder -optimierung im Vordergrund. Dabei kann es sich um soziale, politische, gesellschaftliche, bildungspolitische oder auch sportliche Ziele handeln. Diese typische wertgeladene Kultur fördert auf der einen Seite das Engagement und die Motivation von Mitarbeitern. Auf der anderen Seite kann diese Kultur dem rationalen Nutzen der Organisation entgegen stehen. NPOs und ihre Mitarbeiter bewegen sich – vor dem Hintergrund zunehmender Kürzungen im öffentlichen Bereich – ständig in einem Spannungsfeld zwischen wertorientiertem Handeln und betriebswirtschaftlichen Erfordernissen.

DER AUTOR



Jörg Latuske

ist seit 2004 selbständiger Coach und Unternehmensberater.

Er berät Führungspersonen in Organisationen schwerpunktmäßig zu den Themen Führung, Kommunikation und Strategieentwicklung.

Info

www.kommunikationsarchitektur.com

kommunikationsarchitektur
UNTERNEHMENS- & KOMMUNIKATIONSBERATUNG

Jörg Latuske

Markelstraße 56
12163 Berlin

Tel +49. (0)30. 76 76 82 80
Fax +49. (0)30. 76 76 82 79
Mobil +49. (0)163. 5 28 87 53

Interne Besonderheiten

Die internen Besonderheiten von NPOs resultieren aus ihrer spezifischen Wertkultur. Es kommt unter Umständen zur

Abwehr formaler Strukturen

Formalen Strukturen wie definierten Verantwortungsbereichen, Ablaufmustern und Zuständigkeiten wird hohe Skepsis entgegengebracht, oft werden sie informell unterwandert.

Abwehr formaler Autorität und Macht

Die mit Führungspositionen verbundene formale Autorität wird in oft dysfunktionaler Weise abgelehnt. Bei Entscheidungen besteht ein hohes Maß an Begründungsbedarf und der Notwendigkeit der Einbeziehung vieler Mitarbeiter.

Aus diesen Besonderheiten folgen Tendenzen der Unklarheit von Ablauf- und Aufbauorganisation sowie eine Neigung zur Abschottung bzw. Verselbständigung einzelner Teile der Organisation. Eine weitere Folge kann eine besonders ausgeprägte Resistenz gegenüber Bemühungen zur Veränderung und Organisationsentwicklung sein.

Externe Besonderheiten

NPOs sind Multiple-Stakeholder-Organisationen

Jede Organisation bewegt sich in einem Umfeld, aus dem unterschiedlichste Ansprüche an die Organisation gestellt werden. Auch Wirtschaftsunternehmen müssen ihre Beziehungen zu Kunden, Investoren, dem politischen und rechtlichen System ausbalancieren. Im Unterschied zu vielen NPOs kann hier allerdings letztlich auf eine dominierende Außenrelation Bezug genommen werden, d. h. jene zu den Kunden. Zwar können auch hier interne Logiken vielfältig und widersprüchlich ausgeprägt sein, dennoch sind letztlich aber finanzielle Größen ausschlaggebende Kriterien für Entscheidungen. Diese komplexitätsreduzierende Funktion von Geld ist in NPOs eingeschränkt; monetäre Größen sind bestenfalls eine unter mehreren Orientierungen.

Spannungsfelder des NPO-Managements

Aus diesen Besonderheiten resultiert, dass das Management von NPOs ständig in einem Spannungsfeld widersprüchlicher Anforderungen agieren muss. Einige dieser Widersprüchlichkeiten lauten:

Seid angepasst aber innovativ!

Als Multiple-Stakeholder-Organisationen müssen NPOs häufig auch in Bezug auf ihre gesellschaftliche Funktion höchst divergierenden Ansprüchen gerecht werden. Sie werden gleichzeitig dafür kritisiert, zu angepasst an herrschende gesellschaftliche Normen und Strukturen zu agieren, wie auch dafür, zu konfrontativ zu sein.

Seid wie Wirtschaftsunternehmen aber anders!

Ein Blick in die Literatur wie auch Erfahrungen von NPO-Managern zeigen, dass gleichzeitig eine Übernahme von Konzepten aus der Profitwelt wie auch ein „Anders Sein“ gefordert werden. NPOs werden sowohl kritisiert, wenn sie zu professionell werden, sich zu sehr der Logik von Wirtschaftsunternehmen angleichen, als auch wenn sie dies nicht tun.

Formuliert klare aber uneindeutige Ziele!

NPOs meiden häufig das Formulieren klarer, eindeutiger und operativer Ziele. Solange Ziele latent gehalten oder vage formuliert werden, können sich unterschiedliche Gruppen mit der Organisation identifizieren. Die Formulierung klarer Ziele und Erfolgskriterien dagegen könnte maßgebliche Spender, Förderer oder auch Mitglieder vor den Kopf stoßen. Vielfalt und Ambiguität von Zielen sind hier typisch und erschweren die Implementierung strategischen Managements.

Messt Eure Erfolge, aber orientiert Euch nicht an messbaren Größen!

Für strategisches NPO-Management geht es immer um die Balance zwischen einer Illusion von Eindeutigkeit der Erfolgsmessung gegenüber einer ebenso dysfunktionalen Akzeptanz des „Durchwurstelns“. Die Herausforderung liegt somit darin, weder der Versuchung zu erliegen, sich undifferenziert an messbaren Größen zu orientieren, noch jeglichen Anspruch an Leistungsmessung abzulehnen. Damit wird es notwendig, differenzierte, der Mission der Organisation entsprechende Kriterien der Erfolgsmessung proaktiv in der Organisation selbst zu entwickeln. In der Praxis ist das oft ungenügend gelöst, der Mangel an Qualitätskriterien wird oft durch Formalismen oder Scheinevaluationen zu kompensieren versucht.

Organisationale Antworten

Was kann das Management tun, um in diesen Spannungsfeldern arbeiten zu können?

Spannungsfelder erhalten

Sollen sowohl die Identität als auch die Effektivität der Organisation gewahrt bleiben, dann muss dieses Spannungsfeld aufrecht erhalten bleiben und im Gegensatz zum vorherrschenden Konfliktverständnis sind Widersprüche und Konflikte in diesem Fall nicht Zeichen für Dilettantismus sondern Zeichen einer funktionierenden, lebendigen Organisation.

Gestaltung des Konfliktmanagements

Man muss in gewissem Grad also mit den Widersprüchen leben, kann sie nicht endgültig lösen, sondern nur fortlaufend einbalancieren. Damit geht es um die fortlaufende Sicherung von Orten und Zeiten der Austragung von Widersprüchen, um die Entwicklung einer Konfliktkultur, welche Konflikte nicht nur als Zeichen von Störungen interpretiert sondern deren Funktionalität anerkennt, sowie um die bewusste und sorgfältige Gestaltung von Prozessen der Konfliktbearbeitung.

Strategieentwicklung

Vor dem geschilderten Hintergrund kommt der Strategieentwicklung eine besondere Rolle zu. Im Vordergrund stehen die Fragen nach der Explizierung und der organisationsinternen und -externen Aushandlung organisationaler Ziele und Erfolgskriterien. Was ist das besondere an unserer Organisation? Welche gesellschaftlichen Funktionen wollen wir erfüllen? Und was machen wir nicht? Hier ist insbesondere auch Grenzziehung gefordert, d. h. auch Entscheidungen über Agenden, die nicht in den Aufgabenbereich der Organisation fallen sollen. Da solche wesentlichen Entscheidungen ohne Verlust von Anschlussfähigkeit und Motivation kaum verordnet werden können, ist in diesem Zusammenhang auch die bewusste Gestaltung von organisationalen Lern- und Veränderungsprozessen erforderlich.