

Beratung von Nonprofit-Organisationen – Konzeption eines integrierten Beratungsansatzes

Thomas Suermann de Nocker, Andreas Tapken

Stichwörter

Beratungsansatz, Bottom-up, Gemeinnützigkeit, Kirche, Nonprofit-Sektor, NPO, Öffentlicher Sektor, Organisationsberatung, Organisationsentwicklung, Sanierung, Sozialunternehmen, Steuerungsverständnis, Stiftung, Strategie, Top-down, Verein, Wohltätigkeitsorganisation, Zieldefinition

Abstract

Der Nonprofit-Sektor in Deutschland ist stark wachsend und unterliegt gleichzeitig einem starken Wandel. Aufgrund ihres Auftrages und ihrer Struktur stellen Nonprofit-Organisationen besondere Anforderung an die Gestaltung von Veränderungsprozessen.

Auf Basis ihres Selbstverständnisses und den daraus folgenden Steuerungsmechanismen ist ein Ansatz zu empfehlen, der Top-down- und Bottom-up-Elemente verbindet. Die Notwendigkeit einer gleichzeitigen Betrachtung von ökonomischen Zielen und organisationsspezifischen, inhaltlichen Zielsetzungen beeinflusst zudem die Gestaltung des Beratungsprozesses.

Der Beitrag skizziert ein integrales Beratungskonzept und legt dabei die Schwerpunkte auf die Spezifika, welche die Beratung von Nonprofit-Organisationen in Abgrenzung von Beratungsaufträgen in der Privatwirtschaft auszeichnen.

Zielgruppe sind Führungskräfte in Nonprofit-Organisationen, die in Erwägung ziehen, eine externe Beratung bei der Umgestaltung der Organisationsstruktur einzubinden, sowie Berater, die Impulse für ihre Arbeit benötigen.¹

1. Thematische Einführung

1.1 Was sind NPOs – Eingrenzung, Definition

Zwischen Staat und freiem Markt bildet der Nonprofit-Sektor den sogenannten „Dritten Sektor“: Außerhalb der staatlichen Organe werden dort Dienste zum Wohle der Gesellschaft erbracht. Ziel ist nicht die Gewinn-

¹ Einige Kerngedanken des Beitrages hat einer der beiden Autoren bereits in einer gesonderten Publikation aufgezeichnet. Vgl. dazu Suermann de Nocker: 2014.

maximierung, sondern die Gemeinnützigkeit, sehr wohl muss aber kostendeckend gearbeitet werden.²

Eine Nonprofit-Organisation (NPO) verfolgt nicht in erster Linie monetäre Interessen. Zwar steht die Abkürzung NPO keinesfalls für „No-Profit“, da NPOs sehr wohl Gewinne erwirtschaften können und sogar müssen. Diese Gewinne dürfen jedoch nicht an die Eigentümer ausgeschüttet werden, sondern müssen in der Organisation reinvestiert werden.

Nonprofit-Organisationen bilden traditionell in Deutschland den Dritten Sektor zwischen der rein marktorientierten Privatwirtschaft und dem Staat. Als „institutionalisierte Ausdrucksform der Zivilgesellschaft“³ sind seine Akteure in vielen gesellschaftlichen Bereichen bestimmende Kraft: Der Sozial- und Gesundheitsbereich zum Beispiel wird zu einem großen Teil von gemeinnützigen Wohlfahrtsverbänden verantwortet, in den Medien ist der Öffentlich-Rechtliche Rundfunk eine zentrale Säule, bedeutenden Teile von Bildung und Forschung werden von nicht-staatlichen Akteuren getragen, deren Motiv nicht die Gewinnmaximierung ist.

1.2 Unternehmensberatung – Eingrenzung, Definition

Der Begriff Unternehmensberatung ist nicht geschützt, dazu gibt es verschiedenste Ausprägungen von beratender Dienstleistung. Alle zeichnen sich dadurch aus, dass sie immaterielle und integrativ erbrachte Dienstleistungen sind.⁴ Die folgende Definition von Thomas Deelmann soll leitend sein:

„Als organisationale Beratung wird ein professioneller, vertraglich beauftragter Dienstleistungs- und Transformationsprozess der intervenierenden Begleitung durch ein Beratersystem bei der Analyse, Beschreibung und Lösung eines Problems des Kundensystems im Sinne einer Arbeit an Entscheidungsprämissen mit dem Ziel der Transformation verstanden.“⁵

1.3 Professionalisierung vs. Ökonomisierung

Nonprofit-Organisationen sehen sich einer wachsenden Konkurrenz ausgesetzt. Sie agieren im Markt und unterliegen dem Wettbewerb. Das gilt nicht nur für den Sozial- und Gesundheitsbereich, sondern ebenso für Entwicklungshilfeorganisationen, Hochschulen und Kirchen. Eine Folge dieser Entwicklung ist die Professionalisierung des Nonprofit-Sektors.⁶

² Vgl. Gmür et al.: 2011, S. 17

³ Gmür et al.: 2011, S. 17

⁴ Vgl. Nissen: 2007, S. 7

⁵ Deelmann: 2015, S. 6

⁶ Vgl. Badelt et al.: 2007, S. 629, vgl. dazu auch Knipp: 2014, S. 95f

In diesem Zusammenhang wird einerseits argumentiert, dass höhere Effizienz und ein verbesserter Service letztlich auch einer höheren Wirksamkeit der wohltätigen Dienste zugutekämen.

Andererseits wird darauf hingewiesen, dass der Nonprofit-Sektor seine Daseinsberechtigung gerade der Tatsache verdanke, dass er eben andere Prioritäten setzt als die Wirtschaft und seine wahre Effektivität gerade dann zum Tragen kommt, wenn nicht alle betriebswirtschaftlichen Instrumente und Denkweisen übernommen werden, die kurzfristig Effizienz versprechen.⁷ In diesem Zusammenhang wird dann auch nicht positiv von „Professionalisierung“, sondern von „Ökonomisierung“ gesprochen. Nicht das wirtschaftliche Denken müsse verstärkt werden, sondern die Besinnung auf die wohltätigen Ziele, eigenen Stärken und Kapazitäten solle im Vordergrund stehen.

Selbstverständlich sind diese beiden pointiert herausgehobenen Positionen nicht überschneidungsfrei. Auch bei der ersten ist die Besinnung auf die eigenen Stärken und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden wichtig, auch bei der zweiten Position sollen offensichtliche Ineffizienzen abgebaut werden. Aber es gibt dennoch beträchtliche Unterschiede in der Sicht auf die Organisation.

1.4 Expertenberatung vs. Organisationsentwicklung

NPOs befinden sich unausweichlich in strategischen und organisatorischen Wandlungsprozessen: Tätigkeitsfelder werden reflektiert, Aufgaben neu beschrieben, Organisationsmodelle und Prozessabläufe verändert. Gemeinhin werden größere Veränderungsprozesse extern begleitet.⁸

Abgeleitet aus den beiden skizzierten Positionen entwickeln sich auch zwei Beratungsansätze mit unterschiedlichen Steuerungsverständnissen und Hintergründen: Die top-down-vorgehende betriebswirtschaftlich orientierte Expertenberatung und die bottom-up-gerichtete Organisationsentwicklung mit eher soziologisch-psychologischer Provenienz.

Vertreter eines Top-down-Beratungsansatzes sind klassischerweise strategische Top-Management-Beratungen. Ihr Anspruch liegt darin, das Management mit Fachexpertise zu versorgen, damit dieses die Organisation besser steuern und umgestalten kann (Expertenberatung). Im Blickpunkt steht die Struktur, Ziel ist ein effizientes Organisationsmodell. In diesem Beitrag benutzen wir meist die gängigen Ausdrücke Experten- oder Managementberatung, sprechen aber, je nach Zusammenhang, synonym auch von Strategieberatung, Unternehmensberatung oder Consulting.

⁷ Vgl. Erler: 2012, S. 44

⁸ Vgl. Ameln et al.: 2009, S. 29

Die Organisationsentwicklung geht einen umgekehrten Weg: Hier stehen die Organisationsmitglieder im Fokus. Ihr Wissen und ihre Vorstellungen sollen zusammengetragen werden, ihre gesammelten Kompetenzen sollen der Organisationsleitung Möglichkeiten zur Veränderung aufweisen. Gemeinsam soll hier ein Organisationsmodell entwickelt werden, in dem die Fähigkeiten der Menschen am besten zur Geltung kommt. Etwas unscharf ist in diesem Zusammenhang die Abgrenzung von Change-Management und Organisationsentwicklung. So versteht sich moderne Organisationsentwicklung immer öfter auch als stärker steuerndes Change-Management. Mit Doppler/Lauterbach verstehen wir Organisationsentwicklung als langfristig angelegte Schaffung der Voraussetzungen für Veränderung mit einem Fokus auf harten Faktoren (Strukturen, Finanzen, Prozesse) und weichen Faktoren (Kommunikation, Führung, Kultur, Zusammenarbeit).⁹

Change-Management ist dem gegenüber eher kurz- bis mittelfristig angelegt und zeichnet sich meist durch ein technokratisch-betriebswirtschaftliches Vorgehen aus, das sich auf M&A, Restrukturierungen und Kostensenkungsprogramm konzentriert und oft unter hohem Zeitdruck geschieht. Auch wenn wir nicht übersehen, dass es inzwischen durchaus integralere Change Management-Ansätze gibt, zählen wir in diesem Beitrag, um einer begrifflichen Klarheit willen, Change Management zum Bereich der Managementberatung.

Auch wenn Managementberatungen behaupten, ihr Change-Management sei Organisationsentwicklung und Organisationsentwickler auch Kostensenkung als Ziel ihrer Beratung ansehen, so kann das nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich hier zwei Beratungsansätze diametral gegenüber stehen. Managementberatung nimmt Ideen der Organisationsentwicklung auf, richtet sich aber an den top-down bestimmten Zielen aus und findet zumeist nicht in einem ergebnisoffenen Prozess statt. Und die Organisationsentwicklung versucht bei geplanten Kostensenkungen zu vermitteln, kann diese mit ihrem Instrumentarium aber keinesfalls erzwingen.

Beide Ansätze haben ihre Schwächen und blinden Flecken. Die Unternehmensberatung nimmt die Organisation wie eine Maschine wahr und ignoriert, dass Menschen keine planbaren Produktionsfaktoren sind und menschliches Verhalten nicht determinierbar ist. Die Folge ist, dass brillante Konzepte oftmals bei der Implementierung scheitern.¹⁰

Der Organisationsentwicklung wiederum wird eine „sozialromantische Verklärung“ vorgeworfen: Manche divergierende Interessenslagen – z.B.

⁹ Vgl. Doppler, Lauterburg: 2014, S. 98 ff

¹⁰ Vgl. Leif: 2006

in Sanierungssituationen – lassen sich in einer partizipativen Vorgehensweise kaum lösen.¹¹

2. Die Charakteristika von Nonprofit-Organisationen

2.1 Schnittstelle gesellschaftlicher Funktionssysteme

Der Theorie der funktional ausdifferenzierten Gesellschaft folgend gibt es unterschiedliche Systeme, die verschiedene Funktionen für die Gesellschaft haben. Der Nonprofit-Sektor steht im Schnittpunkt verschiedener Systeme. Alle Systeme haben eigene Codes und Funktionen. NPOs verdanken ihre Existenz „der sich radikalierenden Eigenlogik von gesellschaftlichen Welten, die sich vorwiegend selbst verstehen und blinder werden für die Notwendigkeit anderer gesellschaftlicher Systeme. NPOs sind eine Lösung für die kommunikativen Leerstellen der modernen Gesellschaft, sie verarbeiten die Widersprüche und Paradoxien der Moderne. Anders als Organisationen der Wirtschaft haben sie damit intermediären Charakter – NPOs sind häufig zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Funktionssystemen angesiedelt.“¹²

Im Folgenden ist eine Zusammenstellung der gesellschaftlichen Funktionssysteme von Roth aufgeführt:¹³

Funktionssystem	Code	Medium	Programm	Funktion
Politik	Unter-/Überlegen	Macht	Ideologie	Gewaltregulation
Wirtschaft	Nicht-/Zahlen	Geld	Preis	Knappheitsbewältigung
Wissenschaft	Un-/Wahr	Wahrheit	Theorie	Wissensproduktion
Kunst	Imitation/Innovation	Geschmack	Stil	Distinktion
Religion	Immanent/Transzendent	Glaube	Bekenntnis	Sakralisierung
Recht	Un-/Richtig	Norm	Gesetz	Erwartungssicherung
Medizin	Gesund/Krank	Krankheit	Diagnose	Behandlung
Sport	Miss-/Erfolg	Erfolg	Ziel	Leistung
Erziehung	Nicht-/Vermittelbar	Karriere	Test	Vermittlung
Massenmedien	Nicht-/Informativ	Aufzeichnung	Thema	Selbstbeschreibung

Nonprofit-Organisationen können in alle der aufgeführten Funktionssysteme hineinragen. Solange ihre Dienste aber finanziert werden müssen,

¹¹ Vgl. Ameln et al.: 2009, S. 75

¹² Gössler, Schweinschwaller: 2008, S. 49

¹³ Vgl. Roth: 2012, S. 17

ist immer das Funktionssystem Wirtschaft im Spiel. NPO-Manager müssen in ihren Entscheidungen somit immer mindestens die Regeln und Konsequenzen aus wenigstens zwei Systemen beachten. Wird ein relevantes System ignoriert, werden unangemessene Entscheidungen getroffen.

2.2 Verwischen von Sektorgrenzen

Die Grenzen zwischen den Sektoren verwischen. Privatwirtschaftliche Akteure entdecken das Betätigungsfeld von Nonprofit-Organisationen als Markt, die Konkurrenz unter NPOs wird härter. Das klassische Beispiel für eine neue Konkurrenzsituation ist die steigende Anzahl von Krankenhäusern, Pflegeheimen etc. in privater Trägerschaft, die im Durchschnitt auch wirtschaftlich ertragreicher als die kommunale oder freigemeinnützige Konkurrenz sind.¹⁴ Unter dem allgemeinen Kostendruck verlieren die gemeinnützigen Häuser auch ihren angestammten Vertrauensvorsprung und damit auch einen Teil ihrer Legitimationsgrundlage. Das hat beträchtliche Folgen für das Management in NPOs: „NPO-Managerinnen [und -Manager] müssen sich immer mehr darauf einstellen, in einer härteren, stärker leistungsorientierten Umgebung zu agieren. Neben fachlichen Anforderungen besteht auch die Notwendigkeit einer Professionalisierung der Organisation. Diese äußert sich oft als Kommerzialisierung von NPOs.“¹⁵

Gleichzeitig treten die Nonprofit-Organisationen in Konkurrenz zu privaten Anbietern, indem sie zusätzliche Leistungen anbieten, um ihre Attraktivität gegenüber den Mitgliedern zu erhöhen oder zusätzliche Finanzierungsquellen zu entwickeln. Bei allen Chancen, die diese wirtschaftliche Betätigung mit sich bringt, bestehen auch unerwünschte Nebeneffekte: „die Gefahr der ökonomischen Kolonialisierung der zivilgesellschaftlichen Sphäre, neue Reputationsrisiken, überhöhte Erwartungen an die ökonomische Kraft von NPO mit der Gefahr eines schrittweisen Rückzugs öffentlicher oder philanthropischer Geldgeber [sowie sinkende] Mitglieder motivation.“¹⁶

2.3 Unternehmenskultur und eigener Organisationsanspruch

Ein bedeutender Motivationsfaktor für die Arbeit in einer NPO ist die Identifikation mit dem jeweiligen Organisationszweck und das damit verbundene Gefühl, seine Energie für etwas Positives und Wünschenswertes einzusetzen. Dafür wird auch in Kauf genommen, dass das Lohnniveau im Durchschnitt geringer ist als in vergleichbaren Positionen der freien Wirtschaft. Dazu kommt, dass sich in vielen NPOs Ehrenamtliche engagie-

¹⁴ Vgl. Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung: 2012, S. 20

¹⁵ Badelt et al.: 2007, S. 629

¹⁶ Gmür et al.: 2011, S. 19

ren, die eine wichtige Säule in der Organisation bilden. Für die Steuerung der Organisation bedeutet dies, dass die hierarchische Struktur nicht so engmaschig sein darf und Mitarbeitern viel Freiheit eingeräumt wird. Nötig wird auch ein großer „inhaltlicher Entfaltungsraum“ für die Mitarbeiter, da die persönliche Beziehung der Mitarbeiter zu den Kunden- bzw. Anspruchsgruppen im Durchschnitt wichtiger ist als in der Privatwirtschaft. NPO zeichnen sich häufig durch sehr personalintensive Dienstleistungen aus, bei denen der persönliche Kontakt oft sehr bedeutsam ist. Da dieser schwer zu bewerten ist und Geld keine herausragende Rolle spielen soll, sind leistungsorientierte Vergütungssysteme in NPOs deutlich seltener anzutreffen als in der freien Wirtschaft.¹⁷

Dem gemeinnützigen Organisationszweck ist wiederum auch geschuldet, dass im Allgemeinen die Rücksicht auf Mitarbeiterinteressen größer als in der Privatwirtschaft ist. Der Eindruck drängt sich auf, dass größere Hemmungen bestehen, wirtschaftlich harte Entscheidungen zu treffen, die gegen die Mitarbeiterinteressen laufen, z.B. Entscheidungen zu betriebsbedingten Kündigungen.

2.4 Spezifische Steuerungsmechanismen

Der klassische Unterscheidungsfaktor von Nonprofit-Organisationen gegenüber Wirtschaftsunternehmen liegt darin, dass das Organisationsziel nicht in Gewinn, Umsatz oder Rendite ausgedrückt werden kann: NPO stellen ein Sachziel über ein ökonomisches Formalziel.¹⁸ Kurz gesagt: „Die komplexitätsreduzierende Funktion von Geld [ist] in NPOs eingeschränkt.“¹⁹ Die Komplexität des Zielsystems mit unterschiedlichen Ansprüchen der verschiedenen Interessensgruppen sorgt im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Unternehmen hier für „erschwerete Bedingungen“²⁰.

Traditionell galt die Erreichung der Sachziele „als so schwer operationalisierbar, dass es nicht zumutbar erschien, Organisationen beziehungsweise ihr Management am Grad der Zielerreichung zu messen.“²¹ Inzwischen hat sich die Erwartungshaltung von Geldgebern, Mitgliedern und weiteren Förderern verändert: Sie fordern vermehrt Nachweise über die Wirksamkeit der Organisationen, NPOs müssen sich „zunehmend als leistungsorientiert und nicht mehr als bloße Wohltäter präsentieren.“²² Das heißt: „Die wirtschaftliche Bedeutung des Dritten Sektors als ‚Spenden-

¹⁷ Vgl. Eckardstein: 2007, S. 289

¹⁸ Vgl. Gmür et al.: 2011, S. 19

¹⁹ Simsa: 2007, S. 127

²⁰ Horak, Heimerl-Wagner: 2007, S. 169 f.

²¹ Gmür et al.: 2011, S. 19

²² Badelt et al.: 2007, S. 630

und Subventionsverwerter‘ und seine Rolle als privater Arbeitgeber rückt verstärkt in die öffentliche Wahrnehmung.“²³

Als Konsequenz dieser divergierenden Ansprüche an NPOs „differenziert sich [die Organisation] in verschiedene Organisationseinheiten aus, die in relativer Autonomie ein spezifisches Eigenleben entwickeln. Dies ist sehr nützlich: Kann sich doch auf diese Weise die Organisation an verschiedene Umwelten ankoppeln. Das Controlling adressiert mit seinen Budgets und Kennzahlensystemen die Erwartungen der Geldgeber, während die Teams an der Basis mit gänzlich anderen Handlungsmustern mit den Klienten tätig sind.“²⁴

Dieser Weg, mit Ambivalenzen und Vieldeutigkeiten umzugehen und die Differenzierung „nicht als Störfall, sondern als Ausdruck organisationaler Intelligenz [zu] interpretieren“²⁵ führt aber in der Konsequenz dazu, dass eine Steuerung der Gesamtorganisation nach klaren, allgemeingültigen Zielen schwierig ist, da verschiedene Organisationseinheiten eben nicht nur unterschiedliche Teilziele verfolgen, sondern auch jeweils andere Sprachen sprechen.

Das Management dieser Komplexität wird zur Herausforderung für Führungskräfte. Zentral ist dabei die Frage, wie sämtliche Ansprüche übersetzt und überein gebracht werden können.

Eine Konsequenz aus der Existenz unterschiedlicher Zielfacetten ist die Schwierigkeit, ein angemessenes Kennzahlensystem zu entwickeln. Eine Vision ist für NPOs leicht zu erstellen, deutlich schwerer ist die Ableitung von operationalisierbaren Einzelzielen. Hier geht es darum, Prioritäten zu setzen und Schwerpunktziele zu identifizieren, das heißt, auch Ziele zueinander in Relation zu setzen und somit auch Posterioritäten zu benennen.

Der Trend zur Steuerung mit Kennzahlensystem kommt durch einen „normativen Isomorphismus in einem ökonomischen Umfeld“²⁶ aber auch aus den NPOs selbst. Beschrieben ist hiermit die Tendenz, „eine zunehmende Zahl von Leitungspositionen mit Berufsträgern zu besetzen, die einen wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildungs- oder Erfahrungshintergrund aufweisen, dazu, dass NPO vermehrt unter ökonomischen Gesichtspunkten geführt werden und vormalig ideale Sachziele in messbare Wirkungskennzahlen übersetzt werden.“²⁷

NPO agieren nur begrenzt am Markt, zumeist sind die Kunden oder Anspruchsgruppen nicht die gleichen Personen, die die erbrachten

²³ Gmür et al.: 2011, S. 20

²⁴ Gössler, Schweinschwaller: 2008, S. 50

²⁵ Gössler, Schweinschwaller: 2008, S. 50

²⁶ DiMaggio, Powell: 1983 nach Gmür et al.: 2011, S. 20

²⁷ Gmür et al.: 2011, S. 20

Dienstleistungen finanzieren. Viele NPOs finanzieren sich über Spenden, sozialstaatliche Refinanzierungen, Mitgliedsbeiträge oder staatlichen Zuschüssen. Solange die Finanzierung für eine Aufgabe möglich ist, wird diese Aufgabe auch erbracht. Wenn aufgrund von gesellschaftlichen Veränderungen die Notwendigkeit einer Aufgabe aber nicht mehr im bestehenden Maße vorhanden ist, kann es geschehen, dass die Dienstleistung dennoch weiterhin angeboten wird – solange eben die Finanzierung steht.

Es besteht über den Markt kein Konkurrenzdruck, der zu einer hohen Qualität und Kundenzufriedenheit zwingen könnte. Dieser fehlende Ansporn kann sich negativ auf die Leistungserbringung auswirken. Zum Beispiel sind NPOs oft viel bürokratischer, umständlicher und kundenunfreundlicher als vergleichbar große privatwirtschaftliche Unternehmen. Große Verbände kämpfen mit ihrem selbst diagnostizierten Wasserkopf und allzu flache Strukturen sind genauso anzutreffen wie streng hierarchische Siloorganisationen.

3. Managementberatung – Vorteile und blinde Flecken

3.1 Ansatz auf der Top-Führungsebene

Die Strategieberatung wird gerne als die „Königsklasse“ der Unternehmensberatung bezeichnet, weil dort die für das Gesamtunternehmen bedeutsamsten Entscheidungen vorbereitet werden.²⁸

Ansprechpartner einer Managementberatung ist die Unternehmensleitung. Diese gibt das zu erreichende Ziel vor und fällt alle relevanten Entscheidungen. Auf oberer Ebene werden zentrale Beschlüsse gefasst und dann top-down in die Organisation gegeben, damit dort die Konkretisierungen der Lösungsansätze vorgenommen werden.

Mitarbeiter werden zwar eingebunden, zum Beispiel in Workshops oder Projektgruppen; ihr Wissen zur Organisation ist somit nicht bedeutungslos. Sie werden aber bewusst nicht in Entscheidungen eingebunden, da sie nicht als neutrale Beurteiler der Gesamtsituation wahrgenommen werden. Ihr Blick, so die Befürchtung, richte sich primär auf ihren direkten Bereich, es fehle ihnen somit die Gesamtperspektive, um die Sachlage richtig beurteilen zu können. Dazu kommt die Annahme, dass sie als Mitarbeiter automatisch auch persönliche Eigeninteressen verfolgen und deshalb die Veränderungen erschweren. Da im grundlegenden Organisationsverständnis Personen sowieso als Teil „Zahnrad“ in einem großen Organisationsgetriebe wahrgenommen werden, ist deren potentieller Beitrag auch begrenzt.

²⁸ Vgl. Hüttmann, Müller-Oerlinghausen: 2010, S. 21

Das Verhältnis der Mitarbeiter zu den externen Beratern ist entsprechend von Distanz und Misstrauen geprägt, sie werden als Ideengeber für Einsparungen und Rationalisierungen und als außenstehende Management-einflüsterer wahrgenommen.

Dank ihrer Erfahrung aus anderen Branchen und Unternehmen wird den Beratern vom Management aber zugetraut, federführend Lösungen für Organisationsveränderungen zu entwickeln und der eigenen Betriebsblindheit vorzubeugen. Außerdem zwingt der Berater zur Beschäftigung mit strategischen Fragen in einem Alltag, der „vom Operativen überschwemmt“²⁹ wird.

3.2 Organisationstheoretischer Hintergrund

Im Alltag der Strategieberatung zu Organisationsthemen gilt der Grundsatz „Keine Strukturen um Menschen herum bauen!“ Die Zukunftsorganisation soll unabhängig von den Fähigkeiten oder Vorlieben bestimmter individueller Personen entwickelt werden.

Dieser Grundsatz ist Ausdruck des theoretischen Hintergrunds, auf den die Strategieberatung ihr Organisationsverständnis aufbaut. Der Ursprung liegt im Bürokratiemodell, das sich am preußischen Militär als Prototyp orientierte und angesichts der Anforderungen der industriellen Revolution weiterentwickelt wurde: Maßgeblich beeinflusst hat das Bürokratiemodell Max Weber, für den eine Organisation eine „lebende Maschine“ darstellte:³⁰

Frederic Taylor hat auf der konzeptionellen Grundlage der von Henry Ford entwickelten Fließbandtechnik das Scientific Management entwickelt. Sein Ziel war es „Möglichkeiten zur Steigerung der Arbeitsleistung ausfindig zu machen und gleichzeitig Konflikte zwischen Management und Arbeitern durch ein System wissenschaftlicher Betriebsführung zu minimieren.“ Für ihn galt: „Bisher stand die Persönlichkeit an erster Stelle, in Zukunft wird die Organisation und das System an erste Stelle treten“. Für ihn gehorchten Arbeiter ähnlichen Gesetzen wie Teile einer Maschine. Festzustellen bleibt: „Taylorisches Denken findet sich heute noch in Organisationsprinzipien wie dem Reengineering wieder.“

Der im Anschluss entwickelte strukturtechnische Ansatz folgt dem Grundsatz „structure follows strategy“: „Die Funktion der Organisation, also die Festlegung von Strukturen und Abläufen im zuvor beschriebenen Sinne ist der strategischen Planung nachgeordnet. Der gesamte Prozess – von der Planung über die Organisationsgestaltung bis hin zur Kontrolle der

²⁹ Vgl. Ameln et al.: 2009, S. 40

³⁰ Vgl. im Folgenden Ameln et al.: 2009, S. 30–33

Zielerreichung – verläuft rational, d. h. die strategische Planung hat es mit gut strukturierten Problemen, vollständiger Information etc. zu tun.“

Festzuhalten ist mit Picot und Franck: In den Thesen der klassischen Organisationslehre „ist der Kern der ‚modernen‘ Philosophie der Prozessorganisation bereits enthalten.“³¹

3.3 Blinde Flecken

Die vorgestellte klassische Organisationslehre, so wie sie in der Managementberatung zum Ausdruck kommt, führt zu blinden Flecken im Beratungsprozess.

- Es gilt die Prämisse, dass es grundsätzlich eine optimale Konzeption von Strukturen und Prozessen gibt, bei denen eine maximale Effizienz erreicht werden kann. Nicht in Betracht gezogen wird die Tatsache, dass in unterschiedlichen Organisationen und situativ sogar innerhalb derselben Organisation verschiedene Lösungen sinnvoll und effizient sind.
- Die Annahme, der Mensch sei ein planbarer Produktionsfaktor und sein Verhalten durch Organisationsregeln festlegbar, vernachlässigt, dass menschliches Verhalten nicht determinierbar ist, weil es immer auch eigene Interessen verfolgt.
- Die klassische Organisationslehre nimmt an, Mitarbeiter agierten rational. Dabei gehört auch irrationales Verhalten durchaus zur Wirklichkeit in Organisationen.
- Genauso wird die Tatsache nicht ausreichend beachtet, dass Prozesse innerhalb von Organisationen nicht immer einer linearen Kausalität folgen und nicht vollständig berechenbar und prognostizierbar sind. Aufgrund der komplexen Vernetzung von Einflussfaktoren kommt es zu nicht planbaren Systemdynamiken.
- Schließlich wird häufig gar nicht die ‚rational beste‘ Entscheidung getroffen, da fast nie alle Informationen vorliegen und Entscheidungskriterien oft unreflektiert und inkonsistent sind.

4. Spezifische Aspekte der NPO-Beratung – Zwischen Sensibilität und Konsequenz

4.1 Übersicht

Im spezifischen Nonprofit-Kontext lassen sich unter Bezugnahme auf die bisherigen Erkenntnisse einige Punkte aufzeigen, die solch ein kombinierter Beratungsansatz sicherstellen muss, um den sektorspezifischen Herausforderungen zu begegnen.

³¹ Bohler, Kellner: 2004 nach Ameln et al.: 2009, S. 33

Gössler und Schweinschwaller haben in diesem Zusammenhang fünf Thesen aufgestellt und daraus Konsequenzen für die systemische Beratung im Nonprofit-Sektor abgeleitet.³² Jede dieser Thesen beschreibt ein Spezifikum des Nonprofit-Sektors, in dem die Autoren jeweils auch spezifische Kompetenzausprägungen sehen, die es in der Beratung zu berücksichtigen und wertzuschätzen gilt. Ihre fünf Thesen (4.2–4.6) haben wir noch um drei weitere Perspektiven ergänzen.

4.2 Paradoxie

NPOs haben eine spezifische Kompetenz mit gesellschaftlichen Widersprüchen umzugehen. Oftmals bilden sie diese in ihrer internen Struktur ab. Anders als Profit-Unternehmen reduzieren sie Ambivalenzen und Komplexität nicht, sondern entwickeln zuweilen eine eigene Expertise im internen Paradoxie-Management. Diese Kompetenz sollten Berater unbedingt anerkennen und Paradoxie und Ambivalenz als „Treiber organisationaler Evolution“ betrachten.

4.3 Personalsierung

NPOs neigen oft zu einer organisationskritischen Perspektive; dies führt dazu, dass strukturelle Themen nicht als solche erkannt, sondern eher personalisiert werden. Gössler und Schweinschwaller sehen darin aber vor allem eine spezifische Kompetenz von NPOs. Diese verteidigten damit eine vitale Kommunikation und wichtige Mitarbeiterfokussierung. Berater sollten dies unbedingt wertschätzen, zugleich aber damit einhergehende Engführungen angehen, etwa indem sie Interventionen zur Depersonalisierung anbieten und helfen, dahinter verborgene strukturelle Fragen klar herauszuarbeiten.

4.4 Diffusität

„NPOs interagieren weit enger mit Kunden und Klienten als andere Organisationen.“³³ Diese Tatsache sollten Berater vor allem als relevante Informationsquelle nutzen, um mittels des Kundensystems die Ausrichtung und Funktionsweise der NPO selbst besser zu verstehen und auch diese Perspektive in die Beratung einzuspeisen.

4.5 Abwertung

Die Arbeit vieler NPOs erfährt eine subtile gesellschaftliche Abwertung, die ihre Mitarbeiter oftmals unausgesprochen internalisiert haben. Hier kommt Beratern die Aufgabe zu, eine wertschätzende Perspektive zu stär-

³² Vgl. Gössler, Schweinschwaller: 2008, S. 53

³³ Gössler, Schweinschwaller: 2008, S. 53

ken, indem sie NPOs helfen, die eigene organisationale Expertise zu erkennen. Zugleich können sie die NPO in einer gesunden Abwehr subtiler Abwertungen unterstützen.

4.6 Ökonomisierung

NPOs stehen dem Import von ökonomischen Steuerungskonzepten kritisch gegenüber und sehen in der Ökonomisierung des eigenen Sektors eher Nachteile. Berater stehen im Verdacht, diese Ökonomisierung maßgeblich gefördert zu haben. Sie sollten deswegen in der Beratung von NPOs deren eigene funktionale Steuerungskompetenz deutlich anerkennen und ökonomische Steuerungsmodelle nur selektiv einbringen.

Expertenberatung in Form von betriebswirtschaftlichen Strategieberatern schlägt Steuerungsmodi vor, die besser geeignet sind, die wirtschaftliche Facette der Organisation zu unterstützen. Unabhängig von der Diskussion, welche Kennzahlen im Endeffekt ausschlaggebend sind, wird ein neues Steuerungsverständnis in die Organisation gebracht und das bestehende abgelöst: „Bei allen Schwächen sind diese [bestehenden] Steuerungsmodi meist anschlussfähiger und wirksamer als ein allzu dürres betriebswirtschaftliches Steuerungsverständnis. Die manchmal recht unorthodox erscheinenden Steuerungsmodi des NPO Sektors erscheinen vor dem Hintergrund eines betriebswirtschaftlichen Managementverständnisses als – vorsichtig ausgedrückt – defizitär. Die oft zur Brillanz entwickelte Paradoxiefähigkeit entgeht diesem formatierten Blick ebenso wie die Funktionalität einer professionsgeleiteten Steuerung.“³⁴ Externe Berater müssen hier eine kulturelle Sensibilität mitbringen und bereit sein, ihre Steuerungskonzepte auf die Steuerungsmodi der Organisation aufzubauen.

4.7 Skepsis gegenüber formalen Strukturen

Ein organisationales Spezifikum von NPOs liegt in der Abwehr formaler Strukturen sowie formaler Autorität und Macht: „Formalen Strukturen wie definierten Verantwortungsbereichen, Ablaufmustern und Zuständigkeiten wird hohe Skepsis entgegen gebracht, oft werden sie informell unterwandert.“³⁵ Auch 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.“³⁶

³⁴ Gössler, Schweinschwaller: 2008, S. 55f

³⁵ Simsa: 2002, S. 1

³⁶ Simsa: 2002, S. 1

Diese Ablehnung von Strukturen kann auch positiv gedeutet werden: „Was, wenn in diesem oft begrifflosen Zorn auf ‚die da oben‘, auf ‚den nervigen Papierkram‘ der Zugriff der Organisation auf etwas existenziell Menschliches verteidigt wird: Die Möglichkeit, Arbeitsbeziehungen jenseits aller Zweckrationalität mit Emotionalität, Lebendigkeit und Spontaneität zu füllen. Was, wenn in dieser kritischen Haltung jenes berühmte Diktum von Walter Benjamin verstanden wird, nachdem ‚die Organisation das eigentliche Medium darstellt, in welchem sich die Verdinglichung menschlicher Beziehungen abspielt‘.“³⁷ Der sozialromantische Wunsch nach menschlichen, informellen Formen der Zusammenarbeit muss aber mit den Forderungen nach effizienten Organisationsstrukturen überein gebracht werden.

4.8 Abhängigkeit von Beratern

Beratern geht es nicht primär darum, das Kundenunternehmen erfolgreich zu machen. Vor allem anderen will das Beratungsunternehmen Umsatz und Gewinn machen. Diese beiden Ziele müssen sich nicht entgegenstehen, aber sie gehen auch nicht immer Hand in Hand.

Mögliche Geschäftsstrategien von Beratungsunternehmen sind nach Kaplan und Norton die folgenden vier:³⁸ Kostenführerschaftstrategie, Produktführerschaftstrategie, Aufstellung als Komplettanbieter oder Erreichung einer Lock-in-Situation. Bei einem Lock-in macht sich eine Beratung im Kundenunternehmen unersetzbar: Ohne ihr Wissen und ihre Mitarbeiter kann das Unternehmen nicht weiterarbeiten. Diese Situation verspricht hohe Umsätze mit sehr hohen Margen. Das Wohl des Kunden steht hier nicht ganz vorne.

Beratungsunerfahrene Unternehmen laufen Gefahr, sich in eine passive Rolle drängen zu lassen und abhängig zu werden. Pointiert gesagt: „Wer noch keine Erfahrungen mit Beratern hat, sollte auch keine Berater engagieren.“³⁹

Gerade NPOs haben oftmals wenig Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Unternehmensberatern und im Rahmen eines Veränderungsprojektes wächst in eigener Hilflosigkeit das Vertrauen in die Berater, die Erfahrung und Sicherheit auszustrahlen versuchen. Skepsis ist geboten bei großzügigen Unterstützungsangeboten: Berater sind keine Freunde, sondern knallharte Geschäftspartner.

³⁷ Gössler, Schweinschwaller: 2008, S. 52

³⁸ Vgl. Kaplan, Norton: 2004 nach Deelmann, Petmecky: 2005, S. 248

³⁹ Gloger et al.: 2012, S. 26

4.9 Inhaltliche vs. ökonomische Ansätze

NPOs sind multifunktional und dienen im gesamtgesellschaftlichen Kontext mehreren Zielen.⁴⁰ Sie sorgen erstens für eine Interessenvertretung und -vermittlung in Bezug auf Staat und Politik, sie widmen sich zweitens der Sozialintegration und dem Sozialverband im Hinblick auf die gesellschaftliche Gemeinschaft und erstellen drittens soziale Dienstleistungen. Es besteht die Gefahr, dass externe, betriebswirtschaftlich orientierte Unternehmensberater bei ihren Lösungsvorschlägen diese mehrdimensionalen Ziele nicht ausreichend beachten und sich zu sehr auf die ökonomischen Facetten stützen, gerade wenn Finanz- oder Effizienzprobleme der Grund für ihr Engagement ist. Zwar sind ausgeglichene Finanzen und eine gesunde wirtschaftliche Verfassung auch für NPOs für ein nachhaltiges und langfristiges Engagement unverzichtbar, hinreichend ist dadurch ihr Organisationszweck aber nicht erfüllt. Geld ist nur ein Mittel, nicht das Ziel.

Dieser Hintergrund kann dazu führen, dass eine vorgeschlagene Lösung aus ökonomischer Perspektive sinnvoll ist, aber im Widerspruch zu einem bedeutenden Teil des eigentlichen Institutionszwecks steht. Beispiele finden sich in unterschiedlichen Gesellschaftsbereichen in denen NPOs arbeiten. Im Bereich Kunst/Kultur z.B. tritt regelmäßig die Frage auf, in wie weit sich ein Theaterspielplan an der Besuchernachfrage orientieren soll. In einer ökonomisch geprägten Lösung würde stark nach Popularitätskriterien ausgewählt. Ein Teil des eigentlichen Institutionszwecks – etwa die Förderung unabhängiger Kulturschaffender und der Bildungsauftrag – würde aber missachtet.

Im Gesellschaftsbereich Bildung/Wissenschaft kann die Entwicklung der Anzahl geisteswissenschaftlicher Lehrstühle an deutschen Hochschulen diskutiert werden. Wenn nach ökonomisch geprägter Denkart die Nachfrage des Arbeitsmarktes das vorherrschende Kriterium ist, so muss die Anzahl der Lehrstühle verringert werden. Das würde aber in der Gesamtperspektive der gesellschaftlichen Bedeutung von geisteswissenschaftlicher Forschung zuwiderlaufen, dessen Auftrag auch jenseits der Berufsvorbereitung liegt.

Wenn es um die Gegenüberstellung und Priorisierung von kirchlichen Aufgaben geht, so kann die Kultausübung und Seelsorge für sich beanspruchen, eine Kernkompetenz der Kirche zu sein und ein sie auszeichnendes Alleinstellungsmerkmal. Ökonomisch und von der Kernkompetenz her argumentiert, wären sie etwa den caritativen Dienstleistungen vorzuziehen. Nicht beachtet wird dabei allerdings, dass theologisch gesehen die Verehrung Gottes durch die Sorge um den Menschen der Königs-

⁴⁰ Vgl. Basic, Zimmer: 2008, S. 137 f

weg der Nachfolge Christi ist – auch wenn Nächstenliebe kein christliches Alleinstellungsmerkmal ist. Eine Verengung im Denken auf ökonomische Argumente verhindert eine ganzheitliche Erfüllung des Organisationsziels.

5. Integrales Beratungskonzept für Nonprofit-Organisationen

5.1 Herausforderungen durch Veränderungsdruck

NPOs sehen sich ständig wandelnden Herausforderungen durch einem steigenden Veränderungsdruck gegenüber. Notwendige Veränderungen betreffen erstens die Struktur mit der Aufbauorganisation, den Hierarchien und den Kommunikationswegen, zweitens die Prozesse, also die Ablauforganisation und drittens die Organisationskultur. Bei solch Transformationen geht es um grundlegende Veränderungsprozesse.⁴¹

Zumeist werden diese Prozesse von externen Beratern begleitet, die jedoch von ganz unterschiedlichen Grundannahmen zu organisatorischen Veränderungen ausgehen. Im Folgenden soll die Organisationsgestaltung, wie sie von Managementberatungen durchgeführt wird, der Organisationsentwicklung gegenübergestellt werden. Aus den jeweiligen spezifischen Grenzen der beiden Ansätze wird im Anschluss daran die Notwendigkeit eines eigenständigen integralen Beratungskonzeptes für Nonprofit-Organisationen hergeleitet.

5.2 Die Grenzen von Expertenberatung für NPOs

5.2.1 *Technokratisches Organisationsverständnis*

Wie bereits erwähnt, liegt die theoretische Achillesferse der Expertenberatung zu Organisationsthemen in der Annahme, Organisationen seien rationale Gebilde und maschinenartig zu steuern. Diese Vorstellung ist nicht nur im Business Process Reengineering zu finden, sondern fast in sämtlichen Spielarten der Strategieberatung. Ein kluger und erfahrener Blick von außen könne dann das Problem erkennen und die passende Lösung skizzieren. Organisationsgestaltung wird eine Ingenieursaufgabe: „Man behebt die festgelegten Funktionsmängel, indem man die Organisation in Richtung einer vorweg definierten Soll-Konzeption umbaut, wobei diejenigen, die umbauen, natürlich selbst nicht Teil des zu behebenden Problems sind.“⁴² Ignoriert wird, dass sich Veränderungen in einem Sozialsystem nicht per Befehl herstellen lassen und von außen nur ein begrenztes Wissen über das Funktionieren der Organisation vorliegt. Das gilt besonders für NPOs.

⁴¹ Vgl. Ameln et al.: 2009, S. 207

⁴² Wimmer: 2004, S. 163 nach Ameln et al.: 2009, S. 44

Die Vorstellung eines rationalen Handelns macht die Organisation scheinbar kontrollierbar und absorbiert Unsicherheiten: „Der Grund für die Stärke des Maschinen-Mythos liegt darin, dass mit ihm das Versprechen umfassender Verhaltenssteuerung und Verhaltenskontrolle verbunden ist.“⁴³

Die betroffenen Mitarbeiter müssen sich der extern erarbeiteten Lösung anpassen: „Hat man das richtige Organisationsdesign gefunden und die passenden Stellhebel definiert, dann gilt es nur, den Widerstand der betroffenen Organisationsmitglieder geschickt zu brechen und ihre Zögerlichkeit zu überwinden. In diesem Verständnis gibt es eine klare, vorweg definierte Asymmetrie zwischen denjenigen, die verändern, und denjenigen, die verändert werden.“⁴⁴

Diese Schwachstelle der strategischen Organisationsberatung ist allgemein bekannt. Sichtbar für alle Beteiligten wird das Problem meist dann, wenn die entworfenen Lösungen später umgesetzt werden sollen. Zu dem Zeitpunkt sind die Berater aber meist schon nicht mehr anwesend. Als Grund, warum das vorgeschlagene Organisationsmodell in der Umsetzung dann nicht funktioniert, kann von den Beratern immer eingeworfen werden: „Es sind eben nicht alle Punkte des Modells umgesetzt worden, unsere Schuld ist es nicht.“

5.2.2 Mangelnde NPO-spezifische Branchenkompetenz

Besonders bei Beratungsprojekten im Nonprofit-Sektor ist die Vorgehensweise, als Außenstehende Lösungen am Reißbrett zu entwerfen, besonders problematisch. Oft haben die Berater keinerlei Berufserfahrung im Nonprofit-Sektor. Das führt dazu, dass das Vertrauen der Mitarbeiter in die Kompetenz der Berater und ihre Fähigkeit, die Ziele und Anforderungen der Organisation gesamthaft im Blick zu haben und in die Lösungskonzeption einzubeziehen, begrenzt ist.

Eine Nonprofit-Organisation ist eine intermediäre Organisation, die sich über verschiedene gesellschaftliche Subsysteme erstreckt und divergierende Logiken verbinden muss. Die Berater und auch ihre Lösungen werden von den Mitarbeitern und der Öffentlichkeit eindeutig der wirtschaftlichen Sphäre zugeordnet. Das provoziert die Sorge, die Ansprüche der anderen gesellschaftlichen Funktionsbereiche könnten nicht ausreichend beachtet werden.

Managementberatungen scheint es oft nicht zu gelingen, ihre Beratung so dialogisch zu gestalten, wie das angesichts der Komplexität der Zielbestimmung und der Unterschiedlichkeit der involvierten Anspruchsgruppen notwendig ist.

⁴³ Ameln et al.: 2009, S. 39

⁴⁴ Wimmer: 2004, S. 163 nach Ameln et al.: 2009, S. 44

5.2.3 Hohe Ansprüche an die Führung

Werden externe Berater herangezogen, die mit dem Geschäftsfeld der NPO nur begrenzt vertraut sind und nur einen einzigen gesellschaftlichen Funktionsbereich vertreten, steht die Leitung der NPO hohen Ansprüchen gegenüber: Sie muss dafür sorgen, dass die komplexe Steuerung der Organisation gelingt. Dafür ist es notwendig, einen Dialog über Ziele zu initiieren. Externe betriebswirtschaftlich orientierte Managementberater können in diesen Dialog eingebunden werden und auch wertvolle Hinweise liefern. Aber sie dürfen diesen Dialog nicht bestimmen. Wenn das Votum der externen Berater zu einseitig und zu dominant ist, „werden durch partikuläre Scheinlösungen ungeahnte Probleme in der Gesamtheit einer Organisation vernachlässigt oder sogar erst generiert.“⁴⁵

5.3 Die unzureichende Alternative: Organisationsentwicklung

Eine Alternative bietet die Organisationsentwicklung, entstanden auf einem anderen Verständnis von Organisationen. „Die Organisationsentwicklung hat das Denken in Zusammenhängen in die Beratung eingeführt. Technologien, organisationale Strukturen und soziale Aspekte werden als untrennbar miteinander verknüpfte Dimensionen betrachtet, deren Wechselwirkungen in jedem Veränderungsprozess berücksichtigt werden müssen. Diese Erkenntnis hat sich angesichts der nach wie vor verbreiteten mechanistischen Herangehensweise an die Veränderung von Organisationen noch nicht durchgesetzt – in vielen Veränderungsprojekten wird zwar ein ganzheitlicher Ansatz proklamiert, aber dann in der Umsetzung nicht konsequent verfolgt.“⁴⁶

Organisationsentwicklung horcht in die Organisation hinein und versucht die Potentiale aufzuspüren und nutzbar zu machen.⁴⁷ Sie „ist damit so etwas wie ein ‚Einstieg‘ in die Entwicklung von Innovationsfähigkeit, der Startpunkt eines systematischen Innovationsmanagements, das verkrustete Strukturen aufbricht.“⁴⁸

Es gilt die Beobachtung: „Das relevante Wissen über das Umfeld, in dem das Unternehmen erfolgreich bestehen soll – die Verfassung der Märkte, deren kurz- und mittelfristige Entwicklung sowie die Bedarfslage aktueller oder potentieller Kundenzielgruppen – ist fast immer irgendwo im Unternehmen selbst vorhanden – nicht unbedingt in den Köpfen der obersten Chefs, wohl aber, meist häppchenweise verstreut, in den Köpfen einzelner Mitarbeiter und Führungskräfte sowie in Studien einzelner

⁴⁵ Gairing: 2008, S. 70 nach Ameln et al.: 2009, S. 78

⁴⁶ Ameln et al.: 2009, S. 77

⁴⁷ Vgl. weiterführend dazu auch Knipp: 2014, S. 7 ff

⁴⁸ Michalk: 2005, S. 294 f

Funktionsbereiche oder Fachstellen. Es geht deshalb meist weniger darum, fundamental neues Wissen zu generieren, als vielmehr darum, das an verschiedenen Stellen bereits vorhandene Wissen zu bündeln und für eine erfolversprechende Strategie des Unternehmens verfügbar zu machen. Mit anderen Worten: Bei der Entwicklung von Strategien kommt dem Prozess, das heißt den konkreten Vorgehensweisen, eine ganz besondere Bedeutung zu.“⁴⁹

Neben diesen positiven Facetten gibt es auch blinde Flecken, die dazu führen, dass der Ansatz der Organisationsentwicklung auch klare Defizite mit sich bringt.

Wenn davon ausgegangen wird, dass alle „Teil eines harmonisch zusammenwirkenden organismischen Systems“⁵⁰ sind, werden „divergierende Interessen, Konflikte, individuelles Machtstreben“ ausgeblendet. Auch haben nicht alle Menschen immer eine intrinsische Motivation zur Selbstverwirklichung in der eigenen Arbeit, sondern „arbeiten um Geld zu verdienen und versuchen dabei, das Verhältnis von Aufwand und Ertrag zu optimieren.“

Zudem wird der Organisationsentwicklung vorgeworfen, keinen inhaltlichen Mehrwert zu liefern: „Das Fehlen des von außen eingebrachten Expertenwissens der Strategieberatung kann schmerzhaft spürbar werden, wenn das Unternehmen – entgegen der OE-Philosophie – eben nicht über die zur Behebung ihrer eigenen Defizite nötigen Ressourcen verfügt.“

Die Organisationsentwicklung propagiert darüber hinaus oftmals einen nicht-direktiven Führungsstil, der für Eigeninitiative der Mitarbeiter Raum lässt. Nicht beachtet wird, dass es auch Situationen gibt, in denen Führung auch direkte Vorgaben machen muss.

Daneben gilt auch entgegen den Prämissen der Organisationsentwicklung: „Eine zu große Orientierung an den Bedürfnissen der Mitarbeiter kann zu Blockaden durch divergierende Interessen, zu zeitraubenden Verhandlungsprozessen und einem schwachen Management führen.“

Der Organisationsentwicklung zufolge ist die Humanisierung der Arbeitsfeld eng mit Wirtschaftlichkeit verbunden und ein notwendiger Faktor dafür. Dieses wird aber auch bisweilen als „sozialromantische Verklärung der Welt“ wahrgenommen: „Zum einen hat die Forschung gezeigt, dass sich von Human-Relations-Ansatz und OE als dysfunktional bewertete Kultureigenschaften der Organisation keineswegs so negativ auf die Gesamtleistung der Organisation auswirken wie angenommen. Zum anderen werden divergierende Interessenlagen und unaufhebbare strukturelle Machtungleichgewichte, die in Organisationen immer existieren,

⁴⁹ Doppler, Lauterburg: 2008, S. 171 f nach Ameln et al.: 2009, S. 78

⁵⁰ Vgl. hier und im Folgenden Ameln et al.: 2009, S. 75 ff

weder in den organisationstheoretischen Leitbildern noch in den partizipativen Vorgehensweisen der OE angemessen berücksichtigt.“

Bei Veränderungsprozessen in Organisationen wird oft der Ruf nach ergebnisoffenen Diskussionen laut. Dem Anspruch kann ein extern begleiteter Organisationsentwicklungsprozess zwar nachkommen, die Praxis zeigt aber, dass viele dieser Prozesse versanden. Gerade wenn es nicht darum geht zu wachsen, sondern Kosten zu sparen und Tätigkeiten zu priorisieren. Besonders in diesen Situationen wird es keine Einigkeit der Beteiligten geben können, da jeder einen anderen Blick auf die Relevanz der Aufgaben hat und natürlich auch Eigeninteressen verfolgt. Mit ihrem gruppenspezifischen Hintergrund „entfaltet [die Organisationsentwicklung] ihre Stärke in face-to-face-Interaktion, d. h. im überschaubaren Rahmen von Gruppensituationen [...] ist [aber] mit der strategischen Neuausrichtung ganzer Unternehmen überfordert.“⁵¹

5.4 Die Konsequenz: Ein kombinierter Beratungsansatz für den Nonprofit-Sektor

Auf dem Hintergrund dieser Stärken und Schwächen unterschiedlicher Beratungsansätze lassen sich vier Entwicklungsfelder für die Beratung von NPOs ableiten:⁵²

- Erstens bietet gerade im Blick auf NPOs ein Zusammenwachsen der Beratungsansätze besonders viel Potential. Der wirtschaftliche Druck, dem viele NPOs ausgesetzt sind, spricht für den klassischen Top-down-Ansatz der Strategieberatungen, die mehrdimensionalen Ziele und die notwendige Einbindung verschiedener Anspruchsgruppe legt eher die Notwendigkeit organisationsentwicklerischer Bottom-up-Herangehensweisen nahe.
- Zweitens sind latente Funktionen und hidden agendas im NP-Sektor besonders problematisch. Betriebswirtschaftliche Berater kommen aus einem anderen gesellschaftlichen Subsystem, sie haben oft wenig Nonprofit-spezifische Branchenkompetenz und sind somit fremd für die Organisation. Während zum Beispiel die Verantwortungsübertragung unpopulärer Entscheidungen in der Privatwirtschaft als ein klassisches Motiv für die Einbindung externer Beratungen zwar kritisch zu sehen ist, aber nur begrenzt die Unternehmensleitung schwächt, gilt dieses in viel stärkerem Maße für den Nonprofit-Sektor, da es mit dem Beratern nun „Fremde“ sind, die die Organisationsentscheidungen bestimmen. Diese wahrgenommene „Fremdbestimmung“ untergräbt die Autorität der Organisationsleitung.

⁵¹ Walger, Neise: 2005, S. 105 nach Ameln et al.: 2009, S. 80

⁵² Vgl. im Folgenden Ameln et al.: 2009, S. 321

- Drittens stellt sich die Identifizierung der Wertsteigerung, die durch die Beratung erreicht wurde, in NPOs ungleich schwieriger dar als in der Privatwirtschaft, wo dank Geld als komplexitätsreduzierendem Steuerungsmittel Erfolge in einer finanziellen Dimension gemessen werden können. In NPOs machen im Gegensatz dazu viele andere Faktoren jenseits Finanzen den Wert der Organisation aus.
- Viertens haben NPOs einen dezidiert gemeinnützigen Auftrag. Das Engagement von externen Wirtschaftsberatern kann zum Problem werden, wenn dabei der eigentliche Organisationsauftrag aus dem Blickfeld gerät. Unter dem Stichwort „Ökonomisierung“ wurde dieser Punkt in den letzten Jahren ausführlich diskutiert. Bezeichnend ist die Überlegung von Kurbjuweit zur Effizienz: „Und doch glaube ich, dass eine Welt, die unter der großen, alles beherrschenden Überschrift Effizienz steht, keine besonders gute, besonders lebenswerte Welt ist. Das ist das Paradox, das hinter diesem Wort steht: In fast jedem Einzelfall ist es wahrscheinlich richtig, wenn effizient gehandelt wird. Wenn aber überall und von jedem effizient gehandelt wird, kommt insgesamt etwas Falsches dabei raus.“⁵³

6. Dimensionen eines integrierten Beratungsansatzes

6.1 Grundzüge

Ein Ziel in der Weiterentwicklung der Beratung im Nonprofit-Sektor sollte es sein, ein Beratungskonzept zu gestalten, welches die bereichsspezifischen blinden Flecken der Expertenberatung und der Organisationsentwicklung minimiert. Diese blinden Flecken sind spiegelbildlich zu finden. In einem Ansatz sind die entwickelten Lösungen nicht auf die Herausforderungen des NP-Sektors zugeschnitten und die Nichteinbindung von Mitarbeitern sowie anderen Anspruchsgruppen macht die Implementierung schwierig. In der Organisationsentwicklung fehlen der fachliche Input von außen und die Möglichkeit, zwar notwendige, aber unpopuläre Schritte umzusetzen. „Gefragt sind Berater und Beraterinnen, die ein hohes Maß an Professionalität sowohl im Umgang mit den inhaltlichen Dimensionen der zu bearbeitenden Problemstellungen aufweisen, die aber auch in der Gestaltung und Steuerung der erforderlichen Prozesse zur erfolgreichen Lösung der Klientenprobleme ihren spezifischen Beitrag leisten.“⁵⁴

Wenn im Folgenden Dimensionen eines kombinierten Beratungsansatzes für NPOs skizziert werden, so gilt die Einsicht: „Ein umfassender Organisationswandel kann sich [...] weder auf die Gestaltung der ‚hard facts‘ noch auf die Gestaltung der ‚soft facts‘ allein beschränken. Diese Erkenntnis ist

⁵³ Kurbjuweit: 2005, S. 15

⁵⁴ Wimmer: 2004, S. 250 nach Merchel: 2005, S. 202

die Kernaussage all dessen, was wir in den zurückliegenden Jahrzehnten über organisationale Veränderungsprozesse gelernt haben.“⁵⁵

Vier Dimensionen, die „4 R der Transformation“ von Guillard und Kelly, sollten bei der Umgestaltung von Organisationen Beachtung finden.⁵⁶ Für die beiden Autoren konzentrieren sich die Ansätze der Expertenberatungen zu sehr auf den Bereich Restrukturierung, wohingegen die Organisationsentwicklung diesen Bereich zu wenig beachtet. Ihre vier Dimensionen sollen eine ganzheitliche Veränderung ermöglichen.

6.2 Reframing – Einstellungsveränderung

Ein Transformationsprozess in einer NPO benötigt die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter und wichtigsten Anspruchsgruppen. Bei diesen Personen muss die Einsicht vorhanden sein, dass es Möglichkeiten gibt, die Organisationsgestalt zu verbessern. Die gemeinsame Entwicklung eines Leitbildes und einer Vision kann dabei helfen.

In der Praxis liegen die Gründe für Organisationsveränderungen häufig bei zu hohen Kosten oder zu umständlichen Prozessen. Die Beteiligten wissen, dass mit hoher Wahrscheinlichkeit der Umstrukturierung schmerzhaft Einsparungen folgen werden. Gerade in NPOs mit ihrer gemeinnützigen Zielausrichtung und den damit einhergehenden hohen ethischen Ansprüchen an die Arbeit ist es schwierig auf potentielle Einschnitte vorzubereiten. Die einzig sinnvolle Vorgehensweise lautet: ehrliche, intensive Kommunikation und maximale Transparenz.

6.3 Restructuring – Restrukturierung

In diesen Bereich der Veränderung fallen die strukturellen Faktoren der Organisationsveränderung. Die Ist-Situation der Organisation wird aufgenommen; im Blick ist dabei nicht der einzelne Mitarbeiter, sondern die Aufbau- und Ablauforganisation. In den Blick genommen werden auch die Organisationsstrategie und Zukunftsprognosen: In welche Richtung möchte man sich entwickeln? Worin liegt zurzeit die Kernaufgabe und sind dabei Änderungen für die Zukunft zu erwarten? Welche konkreten Prioritäten lassen sich aus dem Leitbild und der Vision ableiten?

Dieser Schritt geschieht oft in enger Zusammenarbeit mit externen Beratern. Wenn in der Öffentlichkeit externe, betriebswirtschaftliche Strategieberater bei Projekten zur Organisationsveränderung kritisiert werden, dann meistens aus dem Grund, weil jenseits von „Restructuring“ alle anderen Dimensionen der Transformation stark vernachlässigt wur-

⁵⁵ Ameln et al.: 2009, S. 208

⁵⁶ Guillard, Kelly: 1995 nach Ameln et al.: 2009, S. 208

den und im Grunde genommen nur eine finanziell motivierte Sanierung stattfindet.

6.4 Revitalising – Revitalisierung

Diese zentrale Dimension sorgt dafür dass, es nicht bei einer Sanierung bleibt, sondern zu einer wirklichen, zukunftsweisenden Veränderung kommt, die Grundlage für zukünftiges Wachstum ist. Durch die Besinnung der NPO auf ihre Kernkompetenz und das Eintreten der Mitarbeiter für ein gemeinsames Ziel soll die optimale Nutzung von Zukunftschancen erreicht werden. Im Mittelpunkt aller Überlegungen sollen die jeweiligen Anspruchsgruppen stehen, deren Unterstützung der Organisationszweck ist. Deren Bedürfnisse sind leitend für die zukünftige Entwicklung.

6.5 Renewing – Erneuerung

Dieser Bereich nimmt in besonderer Weise die Mitarbeiter in den Blick. Um zukünftige Herausforderungen meistern zu können, müssen sie eventuell weitergebildet werden, neue Prozesse müssen sich einspielen. Zusätzliche Fertigkeiten und Fähigkeiten der Mitarbeiter sind notwendig für neue Aufgaben und die auch zukünftige Anpassungsfähigkeit der Organisation an wandelnde Umweltbedingungen. Diese Dimension ist besonders für NPOs wichtig, da dort der Umgang mit Komplexitäten im Mittelpunkt steht

7. Fazit

7.1 Stärken und Schwächen des integrierten Beratungsansatzes

Im Folgenden sind Stärken und Schwächen des Ansatzes zusammengefasst:

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ○ Berücksichtigt besondere, NPO-spezifische Ansprüche der Mitarbeiter und Ehrenamtlichen in Bezug auf Mitbestimmung ○ Schafft die Möglichkeit, Fragen der nicht-monetären Zielbestimmung dialogisch zu beantworten ○ Kann fachliche Kompetenz der Mitarbeiter in den Veränderungsprozess integrieren ○ Schafft nachhaltig belastbare Lösungen, die intern mitgetragen werden ○ Kann anders als die Organisationsentwicklung auch bei Sanierungsprojekten Anwendung finden 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Setzt eine hohe Führungskompetenz im Management von Komplexität voraus ○ Benötigt mehr Zeit in der Konzeptentwicklung als klassische Ansätze der Expertenberatung ○ Setzt eine intensive Begleitung voraus, die sich von der Konzeptentwicklung bis hin zum Projektcontrolling zieht

7.2 Konsequenz

Der Nonprofit-Sektor in Deutschland wächst, damit verbunden wächst auch die Nachfrage nach Beratungsunterstützung in Veränderungssituationen. Viele Beratungsunternehmen, die für Kunden in der freien Wirtschaft oder im öffentlichen Sektor tätig sind, sehen darin eine Chance, ihre Expertise auch dort anzuwenden.

Im vorliegenden Artikel konnte aufgezeigt werden, dass für eine gute Beratung von Nonprofit-Kunden deren NPO-spezifischen Herausforderungen genau verstanden werden müssen. Diese Herausforderungen führen zur Notwendigkeit, den Beratungsansatz anzupassen: „Top-down“ läuft ins Leere, weil es nur bedingt anpassungsfähig an das Verständnis von Organisation und Mitarbeiterschaft im Nonprofit-Sektor ist, „bottom-up“ dreht sich im Kreis, weil die an Bedeutung wachsende finanzielle Dimension von Veränderungsnotwendigkeiten zu wenig beachtet wird. Die geschilderte Integration von Elementen beider Stoßrichtungen ist hier erfolgsversprechend.

Literaturverzeichnis

- Ameln, F. v.; Kramer, J.; Stark, H. (2009): Organisationsberatung beobachtet. Hidden Agendas und Blinde Flecke. VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV, Wiesbaden.
- Badelt, C.; Meyer, M.; Simsa, R. (2007): Ausblick: Entwicklungsperspektiven des Nonprofit Sektors. In: Badelt, C.; Meyer, M.; Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 620–642.
- Basic, A.; Zimmer, A. (2008): Governance in und mit Nonprofit-Organisationen. In: Schauer, R. (Hrsg.): Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen. Trauner, Linz, S. 135–155.
- Bohler, K. F.; Kellner, H. (2004): Auf der Suche nach Effizienz. Die Arbeitsweisen von Beratern in der modernen Wirtschaft. Campus, Frankfurt a.M.
- Deelmann, T.; Petmecky, A. (2005): Optionenraum für Geschäftsmodell, Strategie, Aufbau- und Ablauforganisation einer Unternehmensberatung. In: Petmecky, A.; Deelmann, T. (Hrsg.): Arbeiten mit Managementberatern. Bausteine für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Springer, Berlin, S. 245–256.
- Deelmann, T. (2015): Beratung – Beschreibung von Begriffen und Beziehungen. In: Deelmann, T.; Ockel, D. M. (Hrsg.): Handbuch der Unternehmensberatung, 25. Erg.-Lfg. VI/2015, Kz. 1101. Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- DiMaggio, P. J.; Powell, W. W. (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: American Sociological Review, S. 147–160.
- Doppler, K.; Lauterburg, C. (2008): Change-Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 12., aktualisierte und erw. Aufl., Campus, Frankfurt a.M.

- Doppler, K.; Lauterburg, C. (2014): Change-Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 13. Aufl., Campus, Frankfurt a.M.
- Eckardstein, D. v. (2007): Personalmanagement in NPOs. In: Badelt, C.; Meyer, M.; Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 273–298.
- Erler, M. (2012): Soziale Arbeit. Ein Lehr- und Arbeitsbuch zu Geschichte, Aufgaben und Theorien. 8. Aufl., Beltz Juventa, Weinheim.
- Gairing, F. (2008): Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen. 4., neu ausgestattete Aufl., Beltz, Weinheim.
- Gloger, A.; Rohrbeck, F.; Selbach, D. (2012): Die Verschmähten. In: *impulse* (4/2012), S. 20–28.
- Gmür, M.; Lichtsteiner, H.; Purtschert, R. (2011): Herausforderungen an das Management von Nonprofit-Organisationen im Zeitalter von Individualisierung und Globalisierung. In: Heilmair, A.; Witt, D. (Hrsg.): Perspektiven des Verbandsmanagements. Festschrift für Dieter Witt zum 70. Geburtstag. Gabler/Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 17–27.
- Gössler, M.; Schweinschwaller, T. (2008): Spezifika von Nonprofit Organisationen und deren Beratung. In: *OrganisationsEntwicklung – Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management* (2/2008), S. 48–56.
- Gouillart, F. J.; Kelly, J. N. (1995): Business Transformation. Ueberreuter, Wien.
- Hansen, D. (2014): Wenn der schwarze Peter kommt – Unternehmensberater. In: *WohlfahrtIntern* (10/2014), S. 28-31.
- Horak, C.; Heimerl-Wagner, P. (2007): Management von NPOs - Eine Einführung. In: Badelt, C.; Meyer, M.; Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 167–177.
- Hüttmann, A.; Müller-Oerlinghausen, J. (2010): Strategieberatung. In: Lippl, C.; Hies, M. (Hrsg.): Perspektive Unternehmensberatung 2011 – Das Expertenbuch zum Einstieg. e-fellows.net-Wissen, München, S. 21–24.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2004): Strategy maps. Converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard Business School Press, Boston/Mass.
- Knipp, A. (2014): Learning by knowing. Organisationales Lernen im Dritten Sektor. Diplomica, Hamburg.
- Kurbjuweit, D. (2005): Unser effizientes Leben – Die Diktatur der Ökonomie und ihre Folgen. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg.
- Leif, T. (2006): Beraten und verkauft – McKinsey & Co. – der große Bluff der Unternehmensberater. 10. Aufl., Bertelsmann, München.
- Merchel, J. (2005): Organisationsgestaltung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Konzepte zur Reflexion, Gestaltung und Veränderung von Organisationen. Juventa, Weinheim.
- Michalk, S. (2005): Angewandte Organisationsentwicklung in mittelständischen Unternehmen. Erfolgreiche Veränderungen durch externe Berater. DUV, Wiesbaden.

- Nissen, V. (2007): Consulting Research – Eine Einführung. In: Nissen, V. (Hrsg.): Consulting Research. DUV, Wiesbaden, S. 3–38.
- Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung (Hrsg., 2012): Bedeutung der Krankenhäuser in privater Trägerschaft. Augurzky, B.; Beivers, A.; Gülkers, R. Online unter: http://www.bdpk.de/media/file/981.Faktenbuch_private_Krankenhaeuser.pdf, abgerufen am 04. 07. 2015.
- Roth, S. (2012): Die Zehn Systeme. Ein Beitrag zur Kanonisierung der Funktionssysteme. Social and Political Philosophy eJournal, Vol. 6, No. 12, online unter: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2148935>, abgerufen am 04. 07. 2015.
- Simsa, R. (2002): Organisationsarchitektur und ihre Architekten. Führung und Organisationsentwicklung in Sozialunternehmen; Vortragsmanuskript. Online unter: <http://epub.wu.ac.at/582/1/document.pdf>, abgerufen am 04. 07. 2015.
- Simsa, R. (2007): NPOs und die Gesellschaft: eine vielschichtige und komplexe Beziehung - Soziologische Perspektiven. In Badelt, C.; Meyer, M.; Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 120–140.
- Suermann de Nocker, T. (2014): Fundamentals of an organizational consulting approach for non-profit organizations in Germany. MA Akademie Verlag, Essen.
- Walger, G.; Neise, R. (2005): Die Grenzen der Strategieberatung liegen innen. In: Seidl, D.; Kirsch, W.; Linder, M. (Hrsg.): Grenzen der Strategieberatung – Eine Gegenüberstellung der Perspektiven von Wissenschaft, Beratung und Klienten. Haupt, Bern, S. 87–115.
- Wimmer, R. (2004): Organisation und Beratung – Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Carl Auer, Heidelberg.