

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

2

08

## Wege der Veränderung

Wie tief muss Wandel gehen?

### Spezifika von Nonprofit Organisationen und deren Beratung

Vorabdruck aus Heft 2/08



### Mag. Martin Gössler MBA

Gründer von Vielfarben – einem auf öffentliche Verwaltung und Nonprofit Organisationen spezialisierten Beratungsunternehmen. Arbeitsschwerpunkte: Change Management, Strategieentwicklung, Führungskräfte- und Fortbildung von Organisationsberatern, Supervisoren und Coaches.

**Kontakt:** Fon +43 (0)699-19208946  
E-Mail: [office@vielfarben.at](mailto:office@vielfarben.at)  
[www.vielfarben.at](http://www.vielfarben.at)



### Mag. Thomas Schweinschwaller

ebenfalls Gründer von Vielfarben. Arbeitsschwerpunkte: Change Management, Qualitätsmanagement, Projektmanagement, Führungskräfte- und Fortbildung von einschlägigen Lehrgängen.

**Kontakt:** Rochusgasse 4/6  
A-1030 Wien  
Fon +43-(0)699-11117708  
E-Mail: [office@vielfarben.at](mailto:office@vielfarben.at)  
[www.vielfarben.at](http://www.vielfarben.at)

# Spezifika von Nonprofit Organisationen und deren Beratung

*Nonprofit Organisationen erfahren zunehmend Beachtung von Öffentlichkeit, Politik und Wissenschaft. Die Frage nach dem wirksamen Management dieser Organisationen wird diskutiert – und auch die Trainer- und Beraterbranche entdeckte den Nonprofit Sektor als Markt. Dies alles spiegelt sich auch in der «OrganisationsEntwicklung»: Kaum ein Heft, in dem nicht über ein Beratungsprojekt im Nonprofit Sektor berichtet wird.*

Unsere Leitthese ist simpel: Nonprofit Organisationen (NPOs) sind anders. Sie haben natürlich mit Organisationen des ersten und zweiten Sektors – der Wirtschaft und des Staates – viel gemeinsam. Zu allererst schlicht die Tatsache, dass sie auch Organisationen sind. Greenpeace brilliert täglich ebenso wie IBM in der Entfaltung einer zentralen organisationalen Paradoxie: prinzipiell nicht steuerbare Prozesse der Selbstorganisation mit übergeordneten Zwecksetzungen zu verknüpfen.

In diesem Text wollen wir die Eigensinnigkeiten und beeindruckenden Qualitäten von Organisationen des Nonprofit Sektors diskutieren. Und uns fragen, welche Konsequenzen sich daraus für die systemische Organisationsberatung ergeben. Dies ist kein einfaches Unterfangen: Zwar ist Diversity Manage-

ment ein aktueller Trend. In den dominierenden Diskursen über Management und Beratung ist die Diversität unterschiedlicher Organisationen allerdings eher ein Randthema. Meist ist in generalistischer Manier von «dem Management», «der Führung» und «der Beratung» die Rede. Gemeint sind dabei zwischenzeitlich durchwegs die Managementleitbilder der Wirtschaft, welche die Vorstellungen von «gutem» Management dominieren.

Die dabei produzierten blinden Flecken sind, so glauben wir, von einer gewissen Dramatik. Sind wir doch in vielfältiger Weise von NPOs abhängig. Inzwischen wird jeder fünfte neue Arbeitsplatz in Europa im Nonprofit Sektor geschaffen. Rund 20 Prozent aller Krankenhäuser, mehr als 90 Prozent der am-

bulanten sozialen Dienste und 60 Prozent aller Museen und Theater werden in Österreich als NPOs geführt. Und sollten Sie einmal eine Feuerwehr benötigen, so sind Sie in neun von zehn Fällen auf die rasche Reaktion einer solchen Organisation angewiesen (Simsa, 2003).

NPOs sind die Risikomanager der entwickelten Gesellschaften. In zweifacher Weise: Zum einem sorgen sie für jene Mitglieder der Gesellschaft, die die Produktivität einer dynamischen Wirtschaft irritieren: Alte, Arbeitslose, Menschen mit Behinderungen. Ohne NPOs keine reibungslose Wirtschaft. Zum anderen: Nonprofit Organisationen sind jene gesellschaftlichen Akteure, die das Selbstzerstörungspotenzial der globalisierten Welt bearbeiten. Zu pathetisch formuliert? Wir glauben nicht. Ob Klimawandel, Menschenhandel oder Armut – es waren und sind beharrliche NPOs, die diese Themen auf die Agenda gesellschaftlicher Diskurse setzen. Wenn Angela Merkel oder Al Gore jetzt den Klimawandel entdecken, konnten sie auf die jahrelange Aufbereitung des Themas durch NPOs aufbauen.

Nun sind wir in einer Organisationsgesellschaft, in der in noch nie da gewesener Weise alles gesellschaftspolitisch Relevante von Organisationen prozessiert wird, in besonderer Weise vom Leistungspotenzial des NPO Sektors abhängig. Um dieses Potenzial zu nutzen, brauchen wir ein adäquates Verständnis der Eigenlogik dieser Organisationen.

Unsere Behauptung von der Andersartigkeit dieser Organisationen stützen wir nun auf fünf Thesen. Diese Thesen komprimieren in vorläufiger Weise unsere Erfahrungen als Mana-

ger und Berater unter Einbindung aktueller Diskurse der NPO-Forschung. Wichtig vorab: Wir markieren dabei relative – und nicht absolute – Differenzen zu Organisationen der Wirtschaft und des öffentlichen Sektors. Alle im Folgenden diskutierte Phänomene lassen sich auch in anderen Organisationen finden.

## These 1: Die paradoxe Organisation

Aus systemtheoretischer Perspektive vermitteln viele NPOs zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Funktionssystemen (Politik, Wirtschaft, Recht, Privatsphäre etc.). Sie verdanken ihre Existenz der sich radikalierenden Eigenlogik von gesellschaftlichen Welten, die sich vorwiegend selbst verstehen und blinder werden für die Notwendigkeiten 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. Das Krankenhaus ist hier ein typisches Beispiel: Das rasch wachsende medizinische Wissen produziert als «Nebeneffekt» Kosten, welche die öffentliche Hand kaum mehr tragen kann. Tagtäglich wird in jedem Krankenhaus dieser Widerspruch abgearbeitet. Dieser intermediäre Charakter hat weitreichende Konsequenzen – wie die nun folgende «Praxisexpedition» zeigt:

### Charakteristika von Nonprofit Organisationen

<b>Formale Organisation</b>	Mindestmaß an formalen Entscheidungs- und Verantwortungsstrukturen Abgrenzung: spontane, temporäre Aktivitäten
<b>Private, nicht-staatliche Organisation</b>	Eigenständige Rechtsform, Finanzierung durch öffentliche Hand ist dadurch nicht ausgeschlossen Abgrenzung: staatliche Organisationen
<b>Verbot der Gewinnausschüttung</b>	Gewinne können erwirtschaftet werden - müssen allerdings für den Organisationszweck verwendet werden. Abgrenzung: Unternehmen
<b>Minimum an Selbstverwaltung</b>	Mindestmaß an Selbstverwaltung und Entscheidungsautonomie Abgrenzung: völlige Außenkontrolle im juristischen Sinne
<b>Freiwilligenarbeit</b>	z.B. freiwillige Mitgliedschaften oder Freiwilligkeit auf Leitungsebene in Vereinen Abgrenzung: ausschließliche hauptamtliche Tätigkeiten

Keines dieser Kriterien ist absolut trennscharf. Dies spiegelt auch die in der Realität recht unscharfen Trennlinien zwischen NPOs und anderen Organisationen. So ist beispielsweise die Grenze zwischen staatlichen und Nonprofit Organisationen in der vielfältigen Organisationslandschaft des Bildungs- oder Gesundheitswesens nicht eindeutig zu ziehen.

**Praxisexpedition Caritas für Menschen mit Behinderungen (CMB)**

Eine «Landschaft der Widersprüche» breitet sich gleich in der Startphase vor den Beratern aus. Das Management will mehr Integration von Menschen mit Behinderungen durch Abbau der bestehenden Großeinrichtungen bei gleichen Budgets. Anders die Mitarbeiter: «Wir brauchen einfach mehr Personal, wenn wir mehr Integration anbieten wollen.» Die Angehörigen der Menschen mit Behinderungen wiederum plädieren überwiegend für eine Beibehaltung des Status quo. Die Vertreter des Landes propagieren den Abbau der Großeinrichtung ebenso wie Kostensenkung.

**«NPOs verfügen nicht über die komplexitätsreduzierende Wirkung des Geldes.»**

Diese Standpunkte spiegeln auch die divergenten Logiken der für diese Organisation relevanten gesellschaftlichen Funktionssysteme. Nur: Kennzeichnet verwirrende Perspektivenvielfalt nicht jedes Change Projekt? Ein zentraler und in vielen Facetten folgenreicher Unterschied: NPOs verfügen nicht über die komplexitätsreduzierende Wirkung des Geldes. Wirtschaftsorganisationen können mit dem Verweis «Das rechnet sich nicht» Widersprüchlichkeiten in Entscheidungen überführen (vgl. Simsa 2002). In NPOs ist dies nur eingeschränkt möglich. Vergleichsweise leicht absolut zu setzende und einfach berechenbare Zielgrößen wie EBIT oder Kapitalrendite existieren nicht.

Wie gehen nun NPOs mit Paradoxien wie «Leistet mehr mit weniger Geld» oder «Organisiert effizient Menschlichkeit» um? Sie übersetzen die Paradoxie in Struktur. Die Organisation differenziert sich in verschiedene Organisationseinheiten aus, die in relativer Autonomie ein spezifisches Eigenleben entwickeln. Dies ist sehr nützlich: Kann sich doch auf dieses Weise

die Organisation an verschiedene Umwelten anknüpfen. 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.

Diese These ist ebenso theoretisch sperrig wie inspirierend in ihrer Konsequenz für die Praxis der NPOs. Lassen sich doch damit die Ambivalenzen, Vieldeutigkeiten und Widersprüchlichkeiten in NPOs nicht als Störfall, sondern als Ausdruck organisationaler Intelligenz interpretieren. Nicht Konflikte zwischen verschiedenen Organisationseinheiten sind das Problem, sondern problematisch wären mangelnde Konflikte zwischen divergenten Welten in Organisationen. Mehr als das Fehlen einer einheitlichen Organisationskultur könnte das Fehlen einer ausreichend entwickelten internen Unterschiedlichkeit Sorgen machen.

Mehr als andere Organisationen sind NPOs Experten für Mehrdeutigkeit. Hier sei nur das verbreitete Konzept «Klare Ziele» herausgegriffen. Ziele werden nicht selten in frappanter Weise unklar gehalten. Oder es werden Ziele proklamiert und dann wird recht unbekümmert etwas anderes gemacht. Verschiedene Organisationseinheiten verfolgen differierende, explizit gar nicht formulierte Ziele. Dies entspricht nun so gar nicht den Mainstreamvorstellungen von gutem Management: Sind doch beispielsweise Orientierungen wie «eindeutige Entscheidungen», «gemeinsame Organisationskultur», «klare, transparente Ziele», die auch „heruntergebrochen“ und «umgesetzt» werden, fixer Bestandteil vieler Führungslehrbücher und -seminare.

Allerdings ließe sich die Divergenz von Konzept und Praxis, von Lehrbuch und Anwendung, von Seminar und Transfer auch umkehren. Was, wenn nicht diese Führungskräfte schwach sind, sondern die Konzepte, die uns ihr Verhalten erklären? Klare Ziele haben auch Nebenwirkungen, oder, wie es Henry Mintzberg einmal so treffend formulierte: «Setting out a predetermined course in unknown water is the perfect way to sail

**Abbildung 1  
Vor- und Nachteile klarer Ziele**

Vorteile von eindeutigen Zielen	Nachteile von eindeutigen Zielen	Vorteile von mehrdeutigen oder unklaren Zielen
Klare Ausrichtung auf Zukunft	Ausblendung von Chancen und Risiken, die abseits des geplanten Weges liegen (Titanic-Syndrom)	Erhöhte, situative Manövrierfähigkeit
Koordiniertes Handeln	zu geringe Variation von Meinungen, Handlungen und Sichtweisen (Groupthink-Syndrom)	Viele Handlungsoptionen lassen viele Chancen offen
Identifikationspotenzial für Mitglieder	Probleme, wenn ursprüngliches Ziel wieder abgeändert werden muss und in die Desidentifikation investiert werden muss. (Identifikationsdilemma)	Änderungen sind rascher durchsetzbar, da sich die Mitarbeiter nicht mit bestimmten Zielen, Prozessen und Ideologien identifiziert haben.

into an iceberg». Nun segeln Nonprofit Organisationen oft – um bei Mintzbergs Metaphorik zu bleiben – in sehr unsicheren Gewässern, sie schätzen daher die Vorteile klarer Ziele ebenso wie die Vorteile der Mehrdeutigkeit.

### Postheroische Beratung für NPOs?

Brauchen NPOs damit eine andere Form der Beratung? Wir wollen an dieser Stelle nicht dem «Alter-Wein-in-neuen-Schläuchen-Syndrom» der Beraterbranche verfallen, also behaupten, dass wir für NPOs einen ganz neuen Beratungsansatz (nämlich unseren) für unumgänglich halten. Trotzdem wollen wir die eine oder andere Erweiterung zur Diskussion stellen.

Auch im NPO Sektor haben sich verschiedene Modelle der Organisationsberatung – allen voran betriebswirtschaftlich orientiertes Consulting und systemische Beratung – etabliert. Jenseits der breit diskutierten Unterschiede gibt es allerdings einige weniger beachtete Gemeinsamkeiten. Beispielsweise agieren beide Beratungsansätze mit der Idee, das klare Visionen und in sich konsistente Zielsysteme zentral für einen gelungenen Veränderungsprozess sind. Energetisch gespeist wird dieses Unterfangen durch das schlichte Versprechen, dass die Zukunft besser als die Vergangenheit wird. Nur bezüglich der Art und Weise, wie dies erreicht werden kann, differieren die Anschauungen. Die systemische Beratung etabliert dabei eine «Rationalität zweiter Ordnung» wie Stefan Kühl einmal recht scharfsinnig kommentiert hat. Ob in sieben Phasen eine klare Strategie implementiert werden kann (Wimmer und Nagel 2000) oder in fünf Phasen trotz harter Schnitte auch neues Wachstum möglich ist (Heitger und Doujak 2002): Organisatorischer Wandel wird als ein planbarer Prozess dargestellt.

In einer entzauberten Welt haben BeraterInnen eben auch postreligiöse, heroische Funktionen: Abseits der Mühsalen des Alltags liegt die Lösung im Jenseits der zukünftigen, idealen Organisation. Zwischen einer als defizitär konstruierten Gegenwart und einer idealisierten Zukunft positioniert sich der Berater mit seinen Konzepten. Hoffnung ist ein zentraler Energielieferant für Priester wie für Berater.

Nonprofit Organisationen lehren uns, dass dies zwar in keiner Weise falsch ist. Aber dass es auch die Möglichkeiten erweitern kann, diese Rationalität zweiter Ordnung fallweise zu verlassen. Konkret also: Gekonnt ambivalent mit Zielklarheit und Planung umzugehen. Ziele nicht nur klären, sondern auch einmal verflüssigen. Mehrdeutigkeit als funktional erkennen und respektvoll belassen können. Mal auf Entscheidungen drängen, mal den Mut zur Nichtentscheidung unterstützen.

«Letztlich müssen wir als Berater wissen, dass Organisationen ihren Erfolg ihrer Paradoxiefähigkeit verdanken» meint dazu Fritz Simon in einer aktuellen Arbeit. Dies gilt für NPOs in besonderer Weise. Vor dem Hintergrund eines solchen Organisationsverständnisses sind Berater nicht nur Anwälte der Klarheit, sondern auch Anwälte der Ambivalenz: «Das impli-

ziert, dass ich mich beispielsweise nicht zu sehr freuen sollte, wenn meine Kunden sich freuen, dass irgendetwas eindeutig klar zu sein scheint. Dass ich sehr viel mehr auf Ambivalenzen schauen muss und ich selbst Anwalt der Ambivalenz werde, um beispielsweise darauf aufmerksam zu machen, dass selten Wünsche erfüllt werden und Ziele erreicht werden, ohne einen Preis dafür zu bezahlen. Das ist eine «gemeine» (im doppelten Sinne) Lebenserfahrung, die häufig verleugnet wird.» (F. Simon 2007)

Diese erweiternde Perspektive hat allerdings ihren Preis. Beratung verliert den heroischen Status dessen, der ins gelobte Land der Zukunft führt. Sie wird postheroisch und verspricht recht wenig. Die erarbeiteten Lösungen werden nicht endgültig sein, sondern recht wahrscheinlich neue Probleme generieren. Und so möglicherweise dieser NPO helfen, ihre Paradoxien zu entfalten und damit ihr evolutionäres Wachstum voranzutreiben. Es wird keine in sich konsistente, über einen langen Zeitraum stabile Ausrichtung der Organisation geben. Die Zukunft muss nicht besser werden als die Gegenwart, sondern wird bestenfalls einen anderen Umgang mit den gleichen Paradoxien bringen. Wir glauben: So wird Beratung glaubwürdiger und hat das Potenzial, nachhaltiger zu wirken. Systemische Beratung eröffnet sich gerade dadurch Optionen, indem sie ihre Beschränkungen erkennt.

«Die Zukunft muss nicht besser werden als die Gegenwart, sondern wird bestenfalls einen anderen Umgang mit den gleichen Paradoxien bringen.»

Eine kreative Option im Umgang mit Paradoxien und Widersprüchen bleibt natürlich: Diese einfach auszublenden. Komplexitätsreduktion durch Konstruktion von Rationalität (Arbeit an Zielen, Strategien, Implementierungsplänen etc.) bleibt eine wichtige Funktion von Management und Beratung. Allerdings bietet die hier vorgeschlagene Weiterentwicklung auch die Möglichkeit, die Beschränkungen dieser «Rationalität zweiter Ordnung» gegebenenfalls zu verlassen und so den systemischen Ansatz sinnvoll zu erweitern.

## These 2: Personalisierung und funktionale Organisationskritik

Phänomene in sozialen Systemen werden eher Personen als Strukturen zugerechnet – eine alte Erkenntnis der Sozialpsychologie, die diese Personalisierungstendenz recht dramatisch mit dem Begriff des «fundamentalen Attributionsfehlers» belegt hat. In Nonprofit Organisationen – so eine weitere These der NPO Forschung (vgl. Simsa 2002) – ist diese Personalisie-

lungsthese besonders ausgeprägt. Ist doch die direkte und persönliche Kommunikation eine Kernkompetenz der Organisation. Und eine primäre Orientierung ihrer Mitglieder: «Weil ich mit Menschen arbeiten will» ist die häufigste Antwort auf die Frage nach der Berufsmotivation. Damit eng verbunden ist eine oft recht kritische Haltung gegenüber der eigenen Organisation mit ihrer formalisierten, indirekten Kommunikation und hierarchischen Vorgaben.

### **Praxisexpedition: NÖ Volkshilfe**

Das war von Anfang an eigenartig: Die Mitarbeiter sprachen immer wieder von ihrer Organisation als «der Volkshilfe». «Wir haben von der Volkshilfe erfahren.....» «Da war wieder so eine Anweisung von der Volkshilfe». Die Organisation wurde so tagtäglich als außerhalb der eigenen Arbeit konstruiert.

Problematisch ist unser Erachtens weniger dieses Phänomen selbst als dessen verbreitete kritische Bewertung. So stellt beispielsweise Simsa als typisch für NPOs heraus, dass «Ablaufmustern und Zuständigkeiten eine hohe Skepsis entgegen gebracht wird, oft werden sie informell unterwandert. Die mit Führungspositionen verbundene formale Autorität wird in oft dysfunktionaler Weise abgelehnt» (Simsa 2002).

Birgt sich in dieser Sichtweise nicht auch ein normatives Bild dessen, was «funktional» – also richtig, und professionell wäre? Alternativ dazu könnten wir ja der Alltagspraxis in diesen Organisationen eine Weisheitsvermutung unterstellen. 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». Wenn also hier etwas verstanden wird, was viele Diskurse unter Organisationsexperten – gerade auch systemtheoretischer Provenienz – ausblenden?

Wenn wir Organisationskritik auch als lebendigen Widerstand gegen die Verdinglichung des Lebens in Organisationen verstehen, stellen sich in Beratungsprozessen einige Fragen: Was wird hier verteidigt? Auf welche unbeachteten produktiven Interaktionen im Arbeitsalltag weist dieser Widerstand hin? Nur partiell beantwortet scheint uns die ideologische Dimension dieses Themas: Wenn eine allzu naive Verbindung von Organisationsinteressen und Mitarbeiterinteressen immer schwieriger behauptet werden kann, auf welcher Seite steht dann die Beratung? Wie unpolitisch ist Organisationsberatung tatsächlich, wenn sie, indem sie Organisationen effektiver macht, gleichzeitig auch immer wieder die Verdinglichung menschlichen Lebens vorantreibt?

## **These 3: NPOs als Experten im Management von diffusen Grenzen**

Weit tiefer als in Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen dringen die Kunden in NPOs ein. Während Audi einigen Aufwand treiben muss, um die Bedürfnisse der Kunden in den Konstruktionsbüros und Werkhallen zur Geltung zu bringen, haben NPOs ein anderes Problem: Der Kunde ist oft täglich da, er oder sie kommuniziert über emotional geladene Themen. Die Grenzen der Organisation sind zerfranst, das Problem ist weniger das der KundInnennähe als der Kundendistanz. Handlungsmuster und Kultur der Kunden färben so schnell auf die Organisation ab. Die Kultur einer Kinderbetreuungsorganisation hat manchmal kindlich-kreative Züge, und die Sprache der Obdachlosenbetreuer ist oft von einer herzerfrischenden Ruppigkeit geprägt.

### **Praxisexpedition: Caritas für Menschen mit Behinderung**

Eine Führungskraft in einem ersten Diagnoseworkshop: «Wir sind eigentlich alle etwas behindert. Wir Führungskräfte glauben nichts tun zu können, ohne dass die Geldgeber und Mitarbeiter zustimmen. Die Mitarbeiter meinen, sie können nur handeln, wenn die Führungskräfte sie bei der Hand nehmen und zeigen, wo es lang geht. Wir spiegeln die Probleme unserer Klienten.» Auf diese Aussage folgte eine aufschlussreiche Diskussion: Wie verhindern Führungskräfte selbstverantwortliches Handeln ihrer Mitarbeiter? Wenn das oberste Management Empowerment für die betreuten Menschen will, sollte es dann nicht bei sich selbst und seinen engsten Mitarbeitern beginnen?

In Beratungsprojekten stellt sich diese spezifische Form der Kundennähe schnell von selbst ein. Themen, Sprache und Emotionalität spiegeln sich in die Kundenorganisation ebenso wie in das Beratungsprojekt. Und wenn die BeraterInnen nach Hause fahren, rauscht die eine oder andere Emotion des Kundensystems durch den Wagen. Diese Spiegelphänomene lassen sich hervorragend als Diagnose wie auch als Intervention nutzen. Durch die emotionale Nähe zum Kunden treten in der Arbeit mit NPOs – so unsere Vermutung – diese Phänomene besonders häufig auf.

## **These 4: Die abgewerteten und sich abwertenden Organisationen**

Eine weitere Beobachtung aus unserer Beratungsarbeit: Der Status eines Produkts oder einer Kundengruppe korreliert mit dem Selbstwertgefühl der Mitglieder einer Organisation. Mächtige Marken wie T-Mobile oder IBM hinterlassen Spuren in der Konstruktion der Ichs ihrer Mitarbeiter. Die häufig hinter einer

## Übersicht: Die fünf Thesen und ihre Konsequenzen für die systemische Beratung

### 5 Spezifika

### Konsequenzen für die Beratung

#### Paradoxiethese

NPOs bearbeiten gesellschaftliche Widersprüche, indem sie diese in interne Strukturen übersetzen. Da eine primäre Logik (z.B. Geld) nicht behauptet werden kann, haben NPOs eine besondere Expertise im externen wie internen Paradoxmanagement entwickelt.

- Paradoxien als Treiber organisationaler Evolution anerkennen
- Beratung als Anwalt der Ambivalenz
- Postheroisch beraten: weniger versprechen, keine quasireligiösen Zukunftshoffnungen schüren

#### Personalisierungsthese

NPOs neigen in besonderem Maße zur Personalisierung von strukturellen Themen und zu einer kritischen Haltung gegenüber der Organisation. Diese Organisationskritik ist mehr Stärke als Schwäche, da hier vitale Kommunikation verteidigt wird.

- Interventionen zur Depersonalisierung anbieten, ebenso wie die Funktionalität von individualisierten Schuld- und Erfolgzuschreibungen anerkennen
- Organisationskritik als Wegweiser zum lebendigen Kern der Organisation nutzen
- Von der Intelligenz der Organisationskritik lernen, um diese Organisationen und Menschen besser zu verstehen

#### Diffusitätsthese

NPOs interagieren weit enger mit Kunden und Klienten als andere Organisationen. Dies hat markante Auswirkungen auf Sprachcodes und Emotionshaushalt der Organisation.

- Spiegelphänomene im Kundensystem ebenso wie im Beratungsprojekt reflektieren
- Eigene kognitive und emotionale Resonanzen als Informationen über das Kundensystem nutzen und zur Verfügung stellen

#### Abwertungsthese

Hinter einer dünnen Schicht von Idealisierung hat die Arbeit vieler NPOs einen vergleichsweise niedrigen gesellschaftlichen Status. Interne Abwertungsspiralen und Problemfokussierungen korrelieren häufig mit diesen subtilen gesellschaftlichen Abwertungen.

- Gegenstrominterventionen setzen: wertschätzende Kommunikation anregen
- Implizite organisationale Expertise und Intelligenz explizit machen
- Aufbau einer gesunden Aggression gegenüber subtilen Abwertungen im Außenkontakt unterstützen

#### Ökonomisierungsthese

Die letzten Jahre waren von einem intensiven Import von Steuerungskonzepten der Wirtschaft gekennzeichnet. Diese Ökonomisierung des NPO Sektors hat mehr Nach- als Vorteile. Originäre Aufgaben, besondere Kompetenzen und originelle Steuerungsmodi werden zurückgedrängt. Beratung spielt dabei eine wichtige, durchaus zweifelhafte Rolle.

- Berater als Konzeptmakler: Weit selektiverer Einsatz ökonomischer Steuerungskonzepte als bisher, sorgfältige Untersuchung von bestehenden, funktional äquivalenten Steuerungskonzepten
- Selbstzweifel als Tugend: z.B. offene Diskussion über gescheiterte Veränderungsprojekte, um NPOs besser zu verstehen
- Mut zum Minus Management: Verzicht auf Investitionen in die Rationalitätsfassade der Organisation

oberflächlichen Idealisierung kaschierte Abwertung der Kundengruppen von NPOs kopiert sich mal mehr, mal weniger in die Organisation. Nicht selten werden in internen Abwertungs-spiralen jene Muster reproduziert, die von außen in die Organisation getragen werden. Als Experten für die Fehler und Reibungsverluste der Gesellschaft sind diese Organisationen auch hoch sensibilisiert, an sich selbst mehr die Schwächen als die Stärken, mehr die Fehler als die Erfolge zu beobachten.

Interventionsoptionen für Beratung und Management: Unterbrechung und Konfrontation von Abwertungsspiralen, Initiierung von ressourcenorientierten Feedbackschleifen und gegebenenfalls Entwicklung eines gesunden organisationalen Aggressionspotenzials zum Schutz vor den oft subtilen externen Abwertungen.

«NPOs sind sensibilisiert, an sich selbst mehr die Schwächen zu beobachten.»

### Praxisexpedition

Eigentlich war es nur als kleine Intervention zu Beginn des zweiten Workshopstages gedacht – «30 Minuten» stand im Leitfaden der Berater. Die Aufgabe war simpel: «Gebt euch gegenseitig Rückmeldung darüber, was ihr an den anderen anwesenden Gruppierungen bezüglich deren Beitrag zur Aufgabenerfüllung der Organisation schätzt». Nach 30 Minuten intervenierten die Teilnehmer heftig bei den Beratern: Das braucht viel mehr Zeit, denn «sonst sehen wir ohnehin nur das Negative». Schließlich dauerte diese Sequenz mehr als zwei Stunden und war noch Monate nach dem Workshop Gesprächsthema.

## These 5: Die Ökonomisierung des NPO Sektors

Seit den 90er-Jahren sind Nonprofit Organisationen zunehmend unter Druck. Knappe Finanzmittel bei schnell steigenden Bedürfnissen der Zielgruppen, eine brüchig gewordene Verbindung zur öffentlichen Hand und die Verschärfung des Wettbewerbs zwischen Nonprofit Organisationen prägen das Bild. Mit der Durchsetzung neoliberaler Gesellschaftskonzepte gewann auch die Verkürzung des Sozialen und Kulturellen auf das zweckmäßig Ökonomische an Boden. Viele NPOs reagierten auf diesen Trend mit einem massiven Import von Managementkonzepten der Wirtschaft.

### Praxisexpedition: Niederösterreichische Volkshilfe

Bis Mitte der 90er war das Bild ähnlich wie in anderen Wohlfahrtsorganisationen auch: Trotz weit über 1000 Mitarbeitern kam die Organisation mit einer dünnen, sparsamen Führungsebene aus. Diese hatte ihre Wurzeln in der Praxis und setzte sich aus

Sozialarbeitern und erfahrenem Pflegepersonal zusammen. Das Rechnungswesen bestand aus rein administrativen Einheiten. Dies änderte sich nachhaltig, als eine konservativ ausgerichtete Politik auf eine leistungsorientierte Finanzierung umstellte. Der Konkurrenzkampf zwischen den Wohlfahrtsorganisationen entbrannte. Manchmal gingen MitarbeiterInnen der Konkurrenz von Tür zu Tür, um KlientInnen abzuwerben. Schritt für Schritt transformierte sich die Organisation zu einer «marktnahen NPO»:

- Etablierung von wirtschaftlichen Leitungen zusätzlich zu den fachlichen Leitungen
- Massive Aufwertung von Finanz- und Controllingeinheiten und -instrumenten
- Zurückdrängung des Einflusses des ehrenamtlichen Vorstandes
- Symbolisches Management: z.B: neue Sprachregelungen (aus «Verein» wurde «soziales Dienstleistungsunternehmen», aus der «Klausur» ein «Strategieworkshop»), neues Outfit (Managerkoffer und Businessanzüge wurden salonfähig) bis hin zum Engagement von betriebswirtschaftlich orientierten Beratungsunternehmen.

Insider wie der Leiter des Bereichs «Grundlagen» der Schweizer Caritas, Carlo Knöpfel, sehen durch diese Entwicklung die Funktion des Dritten Sektor fundamental in Frage gestellt. Die dreifache Multifunktionalität von NPOs (Erbringen von sozialen Dienstleistungen; anwaltschaftliche Vertretung benachteiligter Gruppen; Forum für zivilgesellschaftliches Engagement) gehe verloren, wenn es nur mehr darum geht, gut vermarktete soziale Dienstleistungen zu erbringen (vgl. Knöpfel 2004).

Hier kann entgegnet werden: Kann der Import von Managementkonzepten nicht sinnvoll sein? Prägen nicht beispielsweise im Gesundheitswesen Ineffizienz, Ressourcenverschwendung und organisationaler Innovationsstillstand oft das Bild? Unsere Vermutung dazu: Derzeit dominieren die negativen Effekte eines allzu naiven Konzepttransfers.

Schließlich wurden bei der Ökonomisierung des NPO Sektors die Kontrollillusionen und mechanistischen Verkürzungen der Betriebswirtschaft gleich mit übernommen. Im klassischen betriebswirtschaftlichen Paradigma wird ja von einem zweckrationalen Organisationsverständnis ausgegangen. Organisationen haben Zwecke, die es mittels rationaler Planung zu erreichen gilt. Das Management hat die Aufgabe, die geeigneten Mittel und Instrumente für die Zielerreichung zur Verfügung zu stellen. Nonprofit Organisationen haben aus dieser Sicht schlicht andere Zwecke als Profit Organisationen: Statt Autoreifen wird Krankenpflege, statt Gummibärchen Menschlichkeit produziert. Beim Konzepttransfer stellt sich nur mehr die Frage, wie Instrumente angepasst werden müssen (andere Dimensionen in einer Balanced Scorecard, andere Qualitätsindikatoren, andere Inhalte eines Leitbildes). Nicht aber, ob



## Ökonomisierung des NPO Sektors – Drei Fallbeispiele

Anhand von drei NPOs zeigt sich die Ökonomisierung des NPO Sektors. Wir verwenden dazu die Typologie von Wex (2004), der von drei primären Steuerungslogiken im NPO Sektor ausgeht: Markt, Herrschaft und Kooperation. Je nach primärer Steuerungslogik können damit marktnahe, verwaltungsnah oder basisnahe NPOs unterschieden werden. Wir verwenden das Modell, um die Entwicklungsdynamik dreier Organisationen darzustellen: Alle drei Organisationen konvergieren zum Typus der marktnahen NPO.

	<b>Caritas für Menschen mit Behinderung Oberösterreich</b>	<b>Niederösterreichische Volkshilfe</b>	<b>Exit-sozial</b>
Kernleistungen	Betreuung von Menschen mit Behinderungen in stationären und ambulanten Einrichtungen	Mobile Hauskrankenpflege, Essen auf Rädern, Kinderbetreuung	Ambulante Betreuung und Beratung von Menschen mit psychiatrischen Erkrankungen
Mitarbeiter	800	1600	120
Weltanschaulicher Hintergrund	Kirche	Sozialdemokratie	Demokratische Psychiatrie
Aktuelle Stellung als Anbieter	<b>Regionale Monopolstellung</b>	<b>Oligopol</b> Mehrere große Anbieter teilen sich in teils intensiver Konkurrenz den Markt	<b>Oligopol</b> Mehrere Anbieter teilen sich den Markt; geringe Konkurrenz
Typus nach Wex im Zeitraum um 1995	<b>Verwaltungsnah</b> ___Starke ökonomische Abhängigkeit von der öffentlichen Verwaltung ___Kaum Konkurrenz unter Anbietern ___Intern hierarchische, formalisierte Prozesse bei Ressourcenentscheidungen	<b>Verwaltungsnah</b> ___Multiple Finanzierung: Öffentliche Hand und Kostenbeiträge der Kunden ___Beginnende Konkurrenz unter 3-4 großen Anbietern	<b>Basisnah</b> ___Mitarbeiter zentraler Stakeholder der Organisation: Vereinsrelevante Entscheidungen werden in MitarbeiterInnenforen entschieden ___Repräsentant und Verantwortlicher des Vereins wird durch die MitarbeiterInnen gewählt
Typus nach Wex Trends bis 2008	<b>Marktnah</b> ___Kostendruck ___Beginnende Konkurrenz unter Anbietern ___Neue Finanzierungsformen (Leistungsvertrag statt Subvention)	<b>Marktnah/Verwaltungsnah</b> ___Kostendruck ___Weitere Verschärfung der Konkurrenz unter den Anbietern	<b>Marktnah/Verwaltungsnah</b> ___Kostendruck ___Rückbau der politischen Lobbyarbeit zugunsten Dienstleistungsorientierung ___Rückbau basisdemokratischer Entscheidungsmechanismen
Web	<a href="http://www.cmb.or.at">www.cmb.or.at</a>	<a href="http://www.noee-volkshilfe.at">www.noee-volkshilfe.at</a>	<a href="http://www.exitsozial.at">www.exitsozial.at</a>

die Durchsetzung von Zweckrationalität selbst fragwürdig ist. Und ob mit einer solchen Instrumentalisierung der Organisation nicht Eigenartiges (im wörtlichen Sinne) zerstört wird. Beispielsweise die etablierten Steuerungsmodi, die häufig mit der dominanten Professionslogik korrelieren. Der Primar führt diagnostisch-therapeutisch, harte Schnitte sind im OP wie im Team möglich. Die Sozialarbeiterin führt zugewandt, beziehungsorientiert und manchmal etwas zu fürsorglich. Die Uni-

versitätsprofessorin führt im klassischen Sinne eigentlich gar nicht – Autonomie und Eigenverantwortlichkeit sind ihre zentralen Prinzipien. Bei allen Schwächen sind diese 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 – vor-

sichtig ausgedrückt – defizitär. Die oft zur Brillanz entwickelte Paradoxiefähigkeit entgeht diesem formatierten Blick ebenso wie die Funktionalität einer professionsgeleiteten Steuerung.

Beratung – egal ob Experten- oder Prozessberatung – ist nun alles andere als ein interessierter Beobachter dieser Kolonialisierung des NPO Sektors mit ökonomischen und rationalistischen Konzepten. Berater sind relevante Akteure in der Verbreitung von normativem Wissen über richtiges Management und sind oft aktiv an der Konstruktion einer fassadenhaften Rationalität beteiligt. Dies ist durchaus anschlussfähig: Nährt doch diese Vorgehensweise die unausgesprochene Sehnsucht vieler NPO ManagerInnen nach einer stimmigen und harmonischen Organisation. Wie kann sich eine an Wirksamkeit und Nachhaltigkeit interessierte Beratung in diesem gesellschaftlichen Kontext positionieren? Abschließend wollen wir dazu drei Vorschläge bringen.

### Berater als Konzeptmakler

Wie Immobilienmakler Häuser verkaufen, verkaufen Berater gerne Managementkonzepte. In beiden Fällen will niemand ein morsches Innenleben hinter einer glänzenden Fassade. Vielleicht haben gerade deswegen beide Branchen nicht immer den besten Ruf. Für die Beratung von NPOs liegt, so glauben wir, die Zukunft in einem weit selektiveren Makeln von normativen Konzepten. Was passt genau auf diese Organisation? Welche etablierten, evolutionär entwickelten Steuerungsmodi hat diese Organisation? Wie managt sie beispielweise Zukunft jetzt? Wird eine Balanced Scorecard wirklich Verbesserungen bringen? Oder eher Verschlimmbesserungen? Wenn das Immunsystem der Organisation das Projekt abstößt – was lernen wir dabei über die Intelligenz der Organisation? Wenn es Rationalitätsanforderungen des Umfeldes zu befriedigen gilt – mit welchem minimalen Einsatz können wir das tun?

### Selbstzweifel als Tugend

Der systemischen Beratung geht es wie manchen ihrer erfolgreichen Kunden: In die Jahre gekommen, droht gerade der Erfolg zum größten Gegner der eigenen Entwicklung zu werden. Wie erfolgreiche Organisationen manchmal eine Vorliebe für die stereotype Wiederholung vergangener Erfolgsrezepte haben, erschöpft sich der Theorieteil systemischer Beratungsprosa gerne in der Wiederholung von Konzepten wie «Selbstorganisation» oder «Zirkularität». Publikationen über konkrete Projekte sind von einem Mantra der Erfolgsgeschichten geprägt. Phänomene wie die hier skizzierte Ökonomisierung lassen sich damit nicht verstehen. Wie könnte dem abgeholfen werden? Zum einem durch die Kultivierung von theoretischem Selbstzweifel in der Auseinandersetzung mit Theorielandschaften jenseits der Systemtheorie (die ja auch nur sehr selektiv rezipiert wird). Und wir brauchen praktischen Selbstzweifel, indem weit intensiver Fehler, Stolpersteine und Scheitern in

konkreten Projekten offen in Publikationen diskutiert werden (Gössler 2007). Sind doch Fehler ein hervorragender Weg, sich mit sich selbst und seinen Grundannahmen bekannt zu machen und so die eigene Professionalität voranzutreiben.

### Mut zum Minus Management

Im Kontext der Ökonomisierung vieler gesellschaftlicher Lebensbereiche brauchen Berater aber wahrscheinlich vor allem eines: Mut zum Minus Management: Damit meinen wir, dass in Beratungsprojekten gemeinsam mit dem Management möglichst alles weggelassen wird, was der rationalen Fassade dient. Um so den Blick frei zu bekommen, was die Organisation und ihre Klienten eigentlich am meisten unterstützt. Und nun ganz systemisch gefragt, woran würden wir merken, dass eine Beraterin sich in dieser Weise mutig verhält? Unsere Antwort wäre: Indem er oder sie ein Projekt auch einmal ablehnt oder abbricht, wenn es sich am wilden Leben der Organisation vorbeientwickelt und mehr dem Schein als dem Sein dient.

Zu idealistisch? Wenig realistisch? Vielleicht. Aber auch das war eine Lektion, die wir von unseren NPO Kunden gelernt haben: Geld ist nicht alles.

## Literatur

- **Gössler, M. (2007).** Die Kunst des Scheiterns. In: Organisationsentwicklung 1/2007.
- **Heitger, B. und Doujak, A. (2002).** Harte Schnitte - neues Wachstum. Redline Wirtschaft.
- **Knöpfel, C. (2004).** Nachwort. In: Fasching, H und Lange R. Sozial Managen. Haupt.
- **Simon, F. B (2007).** Paradoxienmanagement. Oder: Genie und Wahnsinn der Organisation. In: Zeitschrift für postheroisches Management. 1/2007.
- **Simsa, R. (2002).** Organisationsarchitektur und ihre Architekten. Führung und Organisationsentwicklung in Sozialunternehmen. Vortragsmanuskript.
- **Simsa, R. (2003).** Nonprofit-Organisationen und der Staat - eine langjährige Liaison wird brüchig. In Juridicum, Zeitschrift im Rechtsstaat. 3/2003.
- **Wex, T. (2004).** Der Non Profit Sektor der Organisationsgesellschaft. Gabler.
- **Wimmer, R. und Nagel, R. (2004).** Systemische Strategieentwicklung. Klett Kotta.