

Systemische Organisationsberatung in Non Profit Organisationen

von Andreas Höllmüller



**Abschlussarbeit für den Train Lerngang
Systemische Organisationsberatung**

Einleitung

Da sich der Staat zunehmend aus Funktionen des öffentlichen Lebens zurückzieht, gewinnt der sogenannte dritte Sektor stetig an Bedeutung. Als dritter Sektor wird der Bereich zwischen Markt und Staat bezeichnet, die in diesem Sektor tätigen Organisationen als Non Profit Organisationen. Durch die steigende Bedeutung lastet ein verstärkter Professionalisierungsdruck auf diesen Organisationen, was dazu führt, dass Organisationsberatung verstärkt nachgefragt wird.

Welche Anforderungen stellen sich an Beratung, wenn man Non Profit Organisationen beraten will? Braucht es hier einen eigenen Zugang, oder gar ein eigenes Beratungsverständnis? Oder können erfolgreiche Beratungsansätze ohne Abstriche im dritten Sektor ihre Anwendung finden?

Die folgende Arbeit versucht ansatzweise Schwerpunkte und Besonderheiten für eine systemische Beratung in Non Profit Organisationen darzustellen. .

1. Was sind NPOs?

NPOs bilden als nicht staatliche und nicht gewinnorientierte Organisationen ein höchst heterogenes Feld für Beratung. Der Umstand, dass sich dieser Organisationstypus vor allem durch negative Abgrenzung definiert, macht es nicht unbedingt einfach, ein konsistentes Organisationsverständnis zu entwickeln. Deswegen ist die Kenntnis der besonderen Logik(en) von NPOs ein wesentlicher Erfolgsfaktor für adäquate und anschlussfähige Beraterinterventionen.

1.1. *Definition*

NPOs sind vor allem darüber definiert, was sie nicht sind. Sie sind nicht gewinnorientiert und können weder dem Markt noch dem Staat zugerechnet werden. Diese Negativabgrenzung bringt einige Probleme mit sich: Nicht nur dass die Aussagen zu einer sehr diffusen Eingrenzung führen, die Negativabgrenzung ist auch wenig identitätsstiftend.

Badelt (1999) charakterisiert NPOs folgendermaßen: Sie sind private, d.h. nichtstaatliche Organisationen, können aber durchaus von der öffentlichen Hand finanziell unterstützt und sogar weitgehend getragen werden. NPOs dürfen keine Gewinne bzw. Überschüsse an Eigentümer oder Mitglieder ausschütten. Sie können aber durchaus Gewinne erwirtschaften, solange diese in der Organisation verbleiben und für den Unternehmenszweck – die „Mission“ – verwendet werden. Neben einem Mindestmaß an formaler Organisation, weisen NPOs zumindest ein Minimum an Selbstverwaltung auf. Die wichtigsten Entscheidungen können innerhalb der Organisation gefällt werden. Ein weiteres wichtiges Kriterium ist ein Mindestmaß an Freiwilligkeit, welches dann erfüllt ist, wenn in NPOs ehrenamtliche Arbeit geleistet wird. Auch freiwillige Mitgliedschaft und freiwilliges Spenden wird als Indikator für die Erfüllung dieses Kriteriums angesehen (vgl. Badelt, 1996, S. 8f).

1.2. Gesellschaftliche Funktion von NPOs

Mittels Definition lässt sich zwar eingrenzen, welche Organisationen zum dritten Sektor dazugehören und welche nicht; verstanden können NPOs aber nur im Bezug auf ihre gesellschaftliche Funktion und ihre Einbettung werden. Eine gewisse Prominenz hat hierbei mittlerweile der Begriff der *Intermediarität* (Jarrei/Zauner 1997, Zauner 2003) erlangt.

NPOs sind insofern intermediär, als sie mehreren gesellschaftlichen Subsystemen zurechenbar sind. Von ihrer Ressourcenausstattung, ihren Koordinationsmechanismen und ihren Zweckvorgaben her, sind sie zwischen Markt, Staat und Privatsphäre angesiedelt. Die sinngebende Leistung, die von diesen Organisationen erbracht wird, ist die Vermittlung zwischen den verschiedenen gesellschaftlichen Subsystemen, aber auch zwischen Gesellschaft und Individuum. Sie selbst gehören verschiedenen gesellschaftlichen Teilsystemen (wie z.B. Politik, Gesundheitssystem, Rechtssystem, Wirtschaft, etc.) an und vereinigen die jeweiligen Eigenlogiken dieser Systeme in sich. Dadurch, dass sie die Logik ihrer unterschiedlichen Bezugssysteme intern abbilden, können sie das Problem mehrfacher Anschlussfähigkeit bewältigen. Um erfolgreich agieren zu können, müssen sie gegenüber mehreren relevanten Systemumwelten anschlussfähig sein, nur so können sie zwischen diesen vermitteln.

NPOs sind daher nur im gesellschaftlichen Kontext zu verstehen. Sie zeichnen sich durch spezifisch ausgeprägte strukturelle Widersprüchlichkeiten aus, die sich aus der Einbettung der Organisation in unterschiedlichste eigenlogische Funktionssystemen ergeben. Diese Vermittlungsleistung hat zwei schwerwiegende Konsequenzen:

- Um an mehreren Systemen anschlussfähig zu bleiben, bilden NPOs eine hohe Komplexität aus. Die Eigenlogiken der verschiedenen Systeme werden intern abgebildet und es ergibt sich die Schwierigkeit der Vermittlung zwischen diesen Instanzen. Sie übernehmen also eine interne Ausgleichsfunktion, die durch hohe interne Komplexität und Unklarheit bezahlt wird.
- Die Grenzziehung wird zum Problem. Die Grenzziehung zwischen System und Umwelt erfolgt durch inhaltlich ausformulierten konkreten Sinn. NPOs haben auf Basis dieses Sinnfundamentes erhebliche Schwierigkeiten sich von anderen sozialen Akteuren, die sich auf den selben Sinnzusammenhang berufen, als Organisation abzugrenzen. Eine klare Differenzierung von innen und außen ist aber für die Organisation notwendig um handlungsfähig zu bleiben (vgl. Zauner 2003).

2. Besonderheiten von NPOs

2.1. *Kulturspezifische Verhaltensmuster*

Durch die intermediäre Stellung von NPOs kommt es oftmals zu widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation. Eine, in vielen NPOs vorzufindende Möglichkeit des Umgangs damit, ist es, dass sich die Organisation einen gewissen Grad an innerorganisatorischer Unklarheit erhält. Diese äußert sich in Verantwortungsunklarheiten, Rollendiffusion sowie tendenzieller Ablehnung von Leistungsbemessung und formaler Macht. In vielen NPOs gibt es stärkere Tendenzen der Organisationsabwehr, als in gewinnorientierten Unternehmen. Als Folge dieses Umstandes kommt es zu unklaren oder faktisch wenig relevanten formalen Strukturen (vgl. Simsa 1999).

Allerdings gilt dies nicht für alle NPOs in der selben Weise. Sowohl der gesellschaftliche Kontext, in dem die Organisation agiert, als auch die Größe der NPO haben einen entscheidenden Einfluss auf die interne Kultur und Struktur. So scheint besonders in großen NPOs ein Trend zu stärkerer Formalisierung und struktureller Klarheit zu bestehen. Zauner (2003) nennt nachfolgende Tendenzen, die vor allem in basisnahen NPOs stärker in Erscheinung treten:

Personalisierungstendenz

Es wird keine klare Unterscheidung zwischen persönlich zu verantwortenden Problemen einzelner Mitglieder und Funktionsträger sowie organisationalen Problemen und Konfliktlagen getroffen. Erfolge und Misserfolge werden einzelnen Personen zugeschrieben. Auch strukturelle Konfliktlagen werden personalisiert und als Ausdruck persönlicher Schwächen gedeutet. Auch Eckhardstein und Simsa konstatieren diese Tendenz:

Wer ist schuld? Die Neigung zur Personalisierung. Diese zu einem Kulturmuster geronnene charakteristische Wahrnehmungsweise ist vor dem Hintergrund eines unzureichend ausgebildeten Organisationsverständnisses zu verstehen: Das ideale Selbstbild der NPO unterstellt die Möglichkeit konfliktfreien gemeinschaftlichen Handelns aufgrund der verbindlichen Ausrichtung aller Akteure auf einen wertgeladenen Zweck, auf eine "Mission". Als Vorbedingung der Verwirklichung eines derartigen harmonischen Organisationsfriedens gilt ein persönliches Berufsethos und der Wille zur Zusammenarbeit, womit der Personalisierung aller auftretenden Konflikte Tür und Tor geöffnet sind (Eckhardstein/Simsa 1996, S. 333).

Egalitätsneigung

Es herrscht ein Idealbild der Gleichheit aller Organisationsmitglieder, an dem beharrlich festgehalten wird. Bestehende Machtverhältnisse werden weitgehend geleugnet. Die Tabuisierung der Hierarchie und die unzureichende Ebenendifferenzierung führen oftmals zu einem unangemessenen Umgang mit Macht. Differenzen werden oft nicht wahrgenommen und Unterschiede in den persönlichen Fähigkeiten und Leistungsbeiträgen werden kaum jemals offen artikuliert.

Harmonieneigung

Das in NPOs oft vorkommende starke Bedürfnis nach Einheit und Harmonie führt dazu, dass Konflikte nicht wahrgenommen, hinausgeschoben und auf den „Außenfeind“ projiziert werden. Auf der Ebene des offiziellen Organisationshandelns gibt es wenig Legitimität für Kampf und Konkurrenz. Dies führt dazu, dass es in NPOs oft unter der harmonischen Oberfläche schwelende Konflikte gibt, die chronischen Charakter annehmen können und kaum bearbeitbar sind.

Informalitätstendenz

Die Ablehnung formaler Strukturen bedingt eine Neigung zu informellen Aushandlungen. Der eigene Stellenwert in der Organisation wird durch persönliche Nähe und Distanz bestimmt. Dies verlangt jeder Person einen erheblichen Aufwand an Beziehungspflege ab und bindet viel Energie. Der Hang zur Informalität hat letztlich wenig Verbindlichkeit von Regelungen und Strukturen zufolge, die dann auch häufig umgangen werden. Eckhardstein und Simsa ziehen daraus folgenden Schluss:

NPOs finden sich über dieses Kulturmuster in einer besonders sensiblen Polarität, nämlich jener von Veränderung und Bewahrung. Dabei entsteht ein für die Akteure in den NPOs selbst oft unbeabsichtigter und irritierender Zusammenhang: Indem die Austragung auch von strukturell (mit)bedingten Konflikten in den Bereich des Informellen verlegt wird, bleibt der offizielle Strukturrahmen unberührt. NPOs erweisen sich damit häufig als *strukturkonservativ* (Eckardstein/Simsa 1996, S. 333).

2.2. Erfolgskriterien in NPOs

Die Ziele von politisch und sozial orientierten NPOs sind meist so angelegt, dass sie nicht erreichbar sind. Jeder noch so große Erfolg ist stets doch nur ein sehr kleiner Schritt in die gewünschte Richtung. Die Folge dieser Unerreichbarkeit ist häufig eine massive Überforderung der Mitarbeiter. Die starke Wert- und Moralorientierung der politisch-sozialen NPO führt über Schulgefühlsproduktion oft zu großer Belastung der Mitarbeiter und erschwert darüber hinaus das Feiern von Erfolgen. [...] Die „Kosten“ dieser moralischen Haltung finden wir darüber hinaus in der alltäglichen Kommunikation: Der Vorwurf, einen dieser Grundwerte verletzt zu haben, also zum Beispiel nicht ökologisch oder sozial gehandelt zu haben, schlägt alle weiteren Argumente und kann jede Auseinandersetzung an jeder beliebigen Stelle unterbinden und zu einer Grundsatzdebatte überleiten (Patak/Simsa 1993, S. 246f).

Michael Patak (2001) weist darauf hin, dass NPO-Manager häufig vor dem Widerspruch stehen, die Mission der Organisation einer effizienten Steuerung wegen transparent machen zu wollen, diese Mission aber gleichzeitig wegen der unterschiedlichen Ansprüche verschleiern zu müssen. Aus diesem Grund tendieren NPOs dazu, die Wirkung ihrer Tätigkeit nicht wirklich messbar zu machen. Dadurch werden vielfältige Nutzenwahrnehmungen und –interpretationen ermöglicht. Es gibt Platz für die gleichzeitige Erfüllung unterschiedlicher Stakeholder-Erwartungen und –zuschreibungen. Dies verringert möglicherweise die Konfliktpotentiale, birgt jedoch die Gefahr von Diffusität und daraus resultierender schwindender Attraktivität. Da die Ansprüche an NPOs unterschiedlich sind, lassen sich auch keine eindeutigen Erfolgskriterien formulieren. Es gibt oft wenig Klarheit darüber, wer der Kunde ist. Stakeholder sind Spender, Mitarbeiter, die Medien,

die Leistungsempfänger oder Vertreter des politischen Systems. Sie können jeweils sehr unterschiedliche Ansichten darüber haben, was erfolgreiche Arbeit der NPO ist. Erfolg kann in politisch-sozial-ökonomischen NPOs auch darin bestehen, nicht etwas Positives zu erreichen, sondern negative Entwicklungen zu hindern bzw. einzuschränken. Es kann vorkommen, dass NPOs Erfolge haben, die ihnen von Seiten der Umwelt nicht zugerechnet werden. NPOs brauchen stärker als andere Organisationen herausragende Ereignisse, damit Erfolge wahrgenommen werden. In Wirtschaftsunternehmen summieren sich auch kleine Erfolge in der Bilanz. In Anbetracht der unterschiedlichen Interessen der Stakeholder kann Erfolg heißen, das Überleben zu sichern, inhaltlichen Intentionen zu folgen, inhaltliche Ziele zu erreichen, einen sparsamen Umgang mit Geld zu pflegen (als Selbstzweck) und die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen. Diese nach innen gerichteten Erfolgskriterien erfüllen auch noch einen anderen Zweck: sie binden die Angst davor, sich durch zu gute Arbeit überflüssig zu machen (vgl. Jarrei/Zauner 1997).

3. Was heißt das für systemische Beratung?

3.1. *Beratung als Management von Besonderheiten*

Wesentlich scheint es, der Verführung zu widerstehen, erfolgreiche Konzepte aus der „Profitwelt“ direkt auf NPOs zu übertragen, sondern die Organisation in ihren spezifischen Bedingungen zu erkennen. An Profitorganisationen orientierte Professionalisierung würde Probleme von NPOs nicht lösen, sondern nur ihre spezifische Art und Aufgabe gefährden (Simsa 1999, S. 349).

Anders gesagt: um dem intermediären Charakter von NPOs gerecht werden, braucht der Berater ein entwickeltes Bewusstsein, dass Geld nur eines der möglichen Steuerungsmedien ist. Bei der Beratung von NPOs ein Primat der Wirtschaft vorauszusetzen, würde bedeuten den Spezifika von NPOs nicht gerecht zu werden. Vielmehr ist darauf zu achten, was die gesamtgesellschaftliche Funktion der zu beratenden NPO ist und wie ihre gesellschaftlichen Einflussstrategien aussehen. Werden diese Faktoren miteinbezogen, scheinen plötzlich Strukturen funktional, die unter rein monetären Gesichtspunkten kontraproduktiv wirken können. Handelt es sich bei der Beratung um ein Veränderungsprojekt, dann wird es meist darum gehen, die Strukturen dahingehend zu verändern, dass die NPO ihren Aufgaben in einer fortschreitend ökonomisierten Umwelt auch zukünftig noch gerecht werden kann. Hierbei ist besonders darauf zu achten, dass bei den notwendigen Anpassungsprozessen die Sinnggebung der Organisation nicht ins Hintertreffen gerät. Einerseits ist darauf zu achten, dass die Anschlussfähigkeit an die relevanten Umwelten gewahrt bleibt, andererseits ist dabei stets die Identität der NPO im Auge zu behalten.

3.2. *Beratung als Umgang mit Widersprüchen*

Die hohe Widersprüchlichkeit, die sich durch die Kombination unterschiedlicher Logiken ergibt birgt Vielfalt, Lebendigkeit und Energie, meist aber auch ein erhöhtes Konfliktpotential. Im folgenden werden für NPOs charakteristische Spannungsfelder beschrieben (vgl. Eckardstein/Simsa 1996):

- **Widerspruch von Ökonomie versus Sinnorientierung**

Es geht darum, eine Balance zu finden zwischen ernst nehmen von ökonomischen Legitimationsfragen und gleichzeitigem Erkennen und Einschränken von durchgängiger Ökonomisierung. Beispielsweise sind unbezahlte Arbeitskräfte oft mehr durch ihr Interesse an Geborgenheit und Sinnbezügen interessiert als an Effizienz der Organisation.

- **Widerspruch von Vielfalt versus Diffusität**

Es geht um die Bewahrung von notwendiger anschlussstiftender Vielfalt, ohne dass die Diffusität zu irritierend wird. Als Folge von Diffusität kann die Identität verschwimmen.

- **Widerspruch von demokratischem Anspruch versus individualistischer Normsetzung**

Es gibt weniger Bereitschaft zur Akzeptanz formaler Strukturen und hierarchischer Vorgaben. Beobachtbar sind Verantwortungsunklarheiten, Rollendiffusion und tendenzielle Ablehnung von Leistungsbemessung.

- **Widerspruch von Klarheit versus reduzierte Anschlussfähigkeit**

Für die interne Organisation und die Gestaltung von Kooperationsbeziehungen sind klare operative und prozessuale Planungen, Zielsetzungen und Formalisierungen erforderlich. Gleichzeitig bringen Klarheit von Zielen und Strukturen auch erhöhtes Konfliktpotential mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen bzw. den potentiellen Verlust von Anschlussfähigkeit mit sich.

Um die intermediäre Vermittlungsleistung von NPOs zu gewährleisten, müssen Widersprüche einerseits bewahrt und andererseits immer wieder aufs neue bearbeitet werden. Für das Management ergibt sich hier die schwierige Aufgabe die Widersprüche zu ertragen und auszubalancieren, anstatt sie einseitig aufzulösen. Die Widersprüche können als Ressource gesehen werden, mit der es sorgsam umzugehen gilt. Beratung kann bei diesen notwendigen Balanceakten auf unterschiedlichste Art unterstützen: So müssen die Widersprüche zuerst einmal verdeutlicht werden, um der bewussten Bearbeitung zugänglich zu sein. Über Organisationsentwicklungsmaßnahmen kann das strukturelle Verhandlungspotential erhöht werden, über Führungskräfteentwicklung das personale. Durch die Arbeit an Konflikten kann herausgefunden werden, wie weit diese spezifischen „Lösungen“ für Widersprüche innerhalb der Organisation funktional sind, und welche Möglichkeiten zur Widerspruchsbearbeitung sonst noch möglich sind.

3.3. Beratung als Förderung der Entscheidungsfähigkeit

Unter der Annahme dass Wissen ein wichtiges, wenn nicht sogar das primäre Steuerungsmedium von NPOs ist, dann handelt es sich bei der Sammlung und Aufbereitung des in der Organisation vorhandenen Wissens um eine ganz zentrale Aufgabe. Steht mehr Wissen zur Verfügung, erhöht sich in der Regel auch die Qualität der Entscheidungen, vorausgesetzt, es gibt angemessene Strukturen zur Informationsverarbeitung. Zur Wissensgenerierung kann auch Messbarmachung interner Effizienz und Effektivität gehören, genauso wie Informationen über die Außenwahrnehmung durch die relevanten Umwelten. Aufgabe des Beraters ist es mit den Betroffenen daran zu arbeiten, dass die relevanten Wissensträger identifiziert werden und Strukturen geschaffen werden, die den Wissensaustausch und die Informationsverarbeitung begünstigen.

Die Arbeit des Beraters ist deshalb auch als Strukturierung von Entscheidungssituation und Entscheidungsprozess zu verstehen. Zuerst ist es notwendig Entscheidungen über die Entscheidungsstrukturen zu treffen. Diese Strukturen müssen transparent, nachvollziehbar und vor allem verbindlich sein. Um eine größere Akzeptanz der Entscheidungen zu erreichen, macht es beispielsweise Sinn, Projektgruppen mit Analysen zu betrauen und Entscheidungsvorschläge erarbeiten zu lassen. Entscheiden sollen allerdings die formalen Entscheider, damit die formalen Strukturen nicht unterminiert werden. Durch solche Maßnahmen kann eine größere Anzahl von Personen in den Entscheidungsprozess eingebunden werden, ohne die Entscheidungskompetenz der zuständigen Entscheider zu beeinträchtigen. Werden Entscheidungen von Personengruppen getroffen, so übernimmt der Berater die Moderation des Entscheidungsprozesses. Entscheidend ist hierbei, Vielredner zurückzudrängen und den Entscheidungsprozess zu fokussieren. Um die Entscheidungen für die Organisation transparent zu machen und dem Vergessen vorzubeugen empfiehlt es sich die Ergebnisse schriftlich fest zu halten. Hierbei sollten Kriterien für die Zielerreichung formuliert werden, die eine Erfolgskontrolle ermöglichen.

Literatur

BADEL, Christoph (1999) (Hg.): Handbuch der Nonprofit Organisation, Strukturen und Management. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart: Schäfer-Pöschel

ECKARDSTEIN, Dudo von; SIMSA, Ruth (1996): Entscheidungsmanagement in NPOs. In: BADEL, Christoph (Hg.): Handbuch der Nonprofit Organisation

ECKARDSTEIN, Dudo von; ZAUNER, Alfred (1999): Veränderungsmanagement in NPOs. In: BADEL, Christoph (Hg.): Handbuch der Nonprofit Organisation S. 419-430)

JARMAI, Heinz; ZAUNER, Alfred (1997): NPO-Management, Perspektiven für ein eigenständiges Verständnis der Architektur und Führung. In: MANAGERIE. Systemisches Denken und Handeln im Management, 4. Jahrbuch, Heidelberg, S. 235-251

PATAK, Michael; SIMSA, Ruth (1993): Paradoxien in Nonprofit-Organisationen. In: Managerie, 2. Jahrbuch, Systemisches Denken und Handeln im Management.

PATAK, Michael (2001): Non-Profit-Organisationen, Die besseren Manager. Beratergruppe Neuwaldegg

SIMSA, Ruth (1999): Zwischen Wirtschaft und Werten. Nonprofit-Organisationen als spezifisches Feld für Training und Beratung, In GRUPPENDYNAMIK JG 30 Heft 4 S. 339 –352

ZAUNER, Alfred (2003): Über Solidarität zu Wissen. Ein systemtheoretischer Zugang zu Nonprofit-Organisationen, In: BADEL, Christoph (Hg.): Handbuch der Non-Profit-Organisationen, Schäfer-Pöschel Verlag, Stuttgart