

Wie ein Tiger ohne Zähne? (Teil I)

Über das Consultingverhalten und vermeintliche Managementdefizite von Non-Profit-Organisationen

von René Grummt

Der vorliegende Aufsatz ist eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse einer qualitativen Studie über das Consultingverhalten von Non-Profit-Organisationen (NPOs). Die Erhebung erfolgte im vergangenen Jahr im Rahmen der Masterarbeit des Autors im Studiengang Sozialmanagement an der Universität Bonn. Primäres Ziel der Arbeit war es, die Besonderheiten von Managementberatung in NPOs im direkten Vergleich zu For-Profit-Organisationen (FPOs) aus der Perspektive der beratenden Institutionen abzubilden.

1 Ausgangslage und Ziel der Befragung

NPOs spielen im Wirtschafts- und Gesellschaftsleben eine eindrucksvolle Rolle. Sie sind aus dem politischen, kulturellen und sozialen Leben nicht mehr wegzudenken und bilden in ihrer Gesamtheit einen wichtigen Bestandteil unseres Wirtschaftssystems. Doch die Rahmenbedingungen, in denen diese „Organisationen des Dritten Sektors“ agieren, verändern sich aktuell in großem Ausmaß (siehe hierzu auch Witt/von Velsen-Zerweck/Thiess/Heilmair 2006). Ein erhöhter Wettbewerbsdruck durch den Markteintritt gewinnorientierter Unternehmen geht einher mit dem sukzessiven Wegbruch althergebrachter Finanzierungsstrukturen durch staatliche Zuwendungen und Subventionen. Das Interesse des Dritten Sektors an alternativen Finanzierungsmöglichkeiten, an modernen und sektoral geeigneten Managementtechniken ist groß, das Streben nach effizienter Leistungserbringung und Rentabilität in bestimmten Geschäftsbereichen deutlich erkennbar. Es gibt bereits eine Vielzahl an Literatur, die sich explizit mit dem scheinbar andersartigen Management von Non-Profit-Organisationen beschäftigt; eigens konzipierte Studiengänge qualifizieren die NPO-Führungskräfte von morgen. Es liegt nahe, dass auch Unternehmensberatungen diesen enormen Bedarf erkannt und Teilbereiche des Dritten Sektors als Geschäftsfeld für sich erschlossen haben oder zukünftig erschließen wollen.

Auf der Basis der Annahme, dass ein besonderes Management von NPOs auch besondere Beratungserfordernisse bedingt, sollte im Rahmen der Arbeit den Fragen nachgegangen werden, ob NPOs Leistungen von Unternehmensberatungen in Anspruch nehmen, wie sie dies tun und welche Unterschiede es dabei zu FPOs gibt.

2 Methode und Konzept der Untersuchung

Um einen ersten Überblick zu gewinnen, wurde im Rahmen der Sekundärforschung einschlägige Fachliteratur ausgewertet. Das Erkenntnisniveau der betriebswirtschaftlichen Forschung zur Unternehmensberatung ist jedoch gering. Bis dato gibt es nur wenig Wissen darüber, welche Wirkungen externes Consulting in Organisationen erzielt. Bei den Veröffentlichungen dominieren tendenziell praxisorientierte Arbeiten auf der Basis des Erfahrungswissens der jeweiligen Autoren. Nur vereinzelt finden sich empirische Untersuchungen, die einen zitierfähigen Grad an Wissenschaftlichkeit erreichen. NPO-Beratungsforschung im Besonderen erfährt bis dato im deutschsprachigen Raum eine ungemein nachlässige Behandlung. Nur wenige Untersuchungen beschäftigen sich am Rande mit NPO-Consulting, kaum eine stellt dieses Thema in den Mittelpunkt des Forschungsinteresses. Deshalb wurde für die Arbeit eine qualitative Erhebung in Form von teilstandardisierten Interviews mit Beratern, die persönliche Erfahrungen in der Beratung von NPOs und FPOs vorweisen konnten, durchgeführt. Die Ergebnisse der Arbeit beruhen somit in weiten Teilen auf Aspekten der subjektiv-individuellen Wahrnehmung der Interviewpartner.

Die für die durchgeführte Erhebung gewählte Interviewart ist methodisch der Gruppe der teilstandardisierten Befragungen zuzuordnen, deren Grundsatz die freie Artikulation von Antworten auf vorab entworfene Leitfragen ist. Die Erhebungsmethode lehnt sich in weiten Teilen an das problemzen-



triierte Interview an, eine Unterform des teilstandardisierten Interviews, bei dem der Forscher mit einem theoretisch-wissenschaftlichen Vorverständnis in die Erhebungsphase eintritt. Die Interviews wurden telefonisch durchgeführt. Die Untersuchungsgruppe bildeten zehn Berater, die in externen Unternehmensberatungen hauptsächlich in Deutschland tätig waren. Die Auswertung der Interviews erfolgte mittels einer modifizierten Variante der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (Mayring, 2003).

3 Darstellung der Untersuchungsergebnisse

Die Untersuchung ergab zunächst, dass NPOs Managementberatung in Anspruch nehmen. Hinsichtlich des prozessualen Ablaufes von Beratungen in NPOs sind sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede im Vergleich zu gewinnorientierten Unternehmen konstatierbar. Als besonders interessant erwies sich die Interpretation der individuellen Erfahrungswelten der Berater, der Frage folgend, worin die Besonderheiten der Organisationsform NPO lägen und welche Auswirkungen das auf ihr Consultingverhalten habe.

3.1 Zustandekommen von Beratungsprojekten

3.1.1 Gemeinsamkeiten

Beratungsprojekte in NPOs und FPOs kommen oftmals auf der Basis persönlicher Bekanntschaften und Vertrauensbeziehungen zustande. Als Foren des Kennenlernens können Fachveranstaltungen verschiedener Couleur fungieren. Außerdem sind Empfehlungen anderer Organisationen, die bereits von einem konkreten Beratungsunternehmen beraten worden sind, besonders wichtig für das Zustandekommen von Beratungsprojekten. Offizielle Ausschreibungen, wie sie bei öffentlichen Aufträgen üblich sind, oder „Kaltakquise“ durch die Beratungsunternehmen gibt es kaum. In den meisten Fällen geht die NPO oder FPO auf die Beratung zu.

3.1.2 Unterschiede

Der Grad des „Informellen“ ist beim Zustandekommen von Beratungsprojekten in NPOs höher als in FPOs. Beratungsprojekte in NPOs kommen in hohem Maße durch „Mundpropa-

ganda“ und Weiterempfehlungen anderer NPOs oder auf der Basis persönlicher Beziehungen zustande. Das unterscheidet ihr Consultingverhalten teilweise von dem der FPOs und deutlich vom Consultingverhalten des öffentlichen Sektors, wo Ausschreibungen und klare Vergabekriterien zwingend sind. Während bei FPOs in der Regel mehrere Beratungsunternehmen um die Abgabe eines Angebotes gebeten werden, um objektive Kriterien zur Entscheidung für oder wider eine Beratung zu bekommen, verlassen sich NPOs mehr auf ihr „Bauchgefühl“. Die Vergabe verläuft unstrukturierter, es gibt mehr Freivergaben ohne Anbieterwettbewerb. Die Entscheidung für oder wider ein Beratungsunternehmen kann nicht an objektiven Kriterien nachvollzogen werden. Auch wird durch die Berater der Druck Außenstehender häufig genannt, der NPOs nötigt, Beratung in Anspruch zu nehmen. Diese Nennung erfolgte im FPO-Bereich nicht.

3.2 Beratungsziele

3.2.1 Gemeinsamkeiten

Die klassischen Beratungsansätze der Strategie- und Prozessberatung werden sowohl von NPOs als auch von FPOs nachgefragt. Dazu gehören unter anderem Wirtschaftlichkeitsprüfungen, Projekte zur Verbesserung der Ablauforganisation und zur Optimierung der Aufbauorganisation. Ebenso werden Beratungsinstitutionen von NPOs wie FPOs gleichermaßen engagiert, um Projekte der strategischen (Neu-)Ausrichtung einer Organisation zu initiieren.

3.2.2 Unterschiede

Betrachtet man das gesamte Untersuchungssample, so können keine signifikanten Unterschiede der Beratungsziele von NPOs und FPOs abgeleitet werden. Eine Hierarchie der Beratungsziele war ebenfalls nicht ableitbar. Durchschnittlich sind Beratungsprojekte in FPOs größer dimensioniert, und die Anfragen an Beratungsunternehmen sind konkreter und präziser. Ein Experte konstatierte, dass die Themen und Ziele von Beratung in FPOs grundsätzlich denen in NPOs voraus sind, man in NPOs hinsichtlich der Beratungsthemen immer kurz hinter dem „Puls der Zeit“ sei. Demnach ließen sich die zukünftigen Themen der NPO-Beratung heutzutage bei den FPOs ablesen.

NPOs haben gegenwärtig ein hohes Interesse an IT- und Personalberatung. Innerhalb der NPO-Landschaft gibt es aber deutliche intrasektorale Unterschiede. Während es bei NPOs, die in marktnahen Kontexten agieren (insbesondere NPOs des Bereiches Gesundheitswesen), um ähnliche Beratungsinhalte geht wie in FPOs, gewichten Stiftungen und NPOs aus dem Bereich Kultur und Erholungswesen Organisations- und Marketingfragen stärker. Die kirchennahen NPOs haben eher Prozessbegleitung (Change-Management) als Zielsetzung.

3.3 Auswahlkriterien

3.3.1 Gemeinsamkeiten

Gemein ist NPOs und FPOs, dass Größe und Reputation eines Beratungsunternehmens mögliche Auswahlkriterien zur Beauftragung desselben sein können. Insbesondere bei größeren NPOs stellen sie eine wichtige Determinante dar, gewissermaßen einen „Sicherheitsfaktor“.

Eine weitere Gemeinsamkeit ist, dass der Preis für die Beratungsleistung als Auswahlkriterium bei NPOs und FPOs nicht an erster Stelle steht.

„Die NPOs, die große Beratungsfirmen in Anspruch nehmen, haben die Preisdebatte hinter sich gelassen. Sie sind darauf eingestellt, dass sie viel Geld bezahlen müssen.“

NPOs wie FPOs scheinen aktuell und prospektiv verstärkt Wert auf die konkret beratenden Personen zu legen, deren fachliche Fähigkeiten und Erfahrungen in der Beratung der jeweiligen Branche.

3.3.2 Unterschiede

Obwohl der Preis einer Beratungsleistung bei NPOs wie FPOs gleichermaßen nicht die dominante Rolle spielt, ist er als Auswahlkriterium für FPOs weit weniger evident als für NPOs. Er ist unter Umständen ein Kriterium der Vorauswahl. Solange man sich innerhalb marktüblicher Margen bewegt, ist seine Rolle im FPO-Bereich unbedeutend.

Die Preisbildungspolitik von Beratungsunternehmen kennzeichnen signifikante sektorale Unterschiede. Beratung für NPOs

kostet weniger als vergleichbare Beratungsleistungen für FPOs. Zwar ist der Preisunterschied in den letzten Jahren kleiner geworden, er kann aber noch beachtliche Größenordnungen (40–50 %) annehmen. Der Preis für die Beratung des Öffentlichen Sektors bewegt sich durchschnittlich im Mittelfeld. Die Streuung der Preise für Beratungsleistungen ist im Dritten Sektor am größten. Außerdem hängt der Preis einer Beratung von der Art der Beratung und der zu beratenden Organisation ab. Vereinfacht könnte man subsumieren: Wer mehr zahlen kann, zahlt auch mehr. In diesem Kontext muss auch Beachtung finden, dass manche Beratungsunternehmen vereinzelt NPOs beraten, ohne dafür bezahlt zu werden oder gegen ein deutlich gemindertes Entgelt (sogenannte „Pro-Bono“-Projekte).

Auch bei weiteren Kriterien, die neben dem konkreten Beratungsziel für die Beauftragung eines Beratungsunternehmens als wichtig erachtet werden, gibt es deutliche Unterschiede. Während für FPOs eher klassische, symbolhafte Faktoren wie Reputation, Solidität und Professionalität benannt werden, ist es für die meisten NPOs primär wichtig, dass die Berater „Branchenkenntnis“ besitzen, also Kenntnisse der NPO-Landschaft, und bestenfalls Beratungserfahrung in diesem Sektor vorweisen können. Die Interviewpartner benutzten dafür spezifizierend verschiedene Termini wie „Milieukennntnis“, „Szenekennntnis“, „Branchenvokabular“ und „Umfelderfahrung“. NPOs legen zudem gesteigerten Wert auf den Habitus der konkret beratenden Personen. Diese persönliche Ebene durchdringt die geschäftliche Beziehung bei NPO-Beratungen stärker, als es im FPO-Bereich der Fall ist. Die Beziehungsebene avanciert zu einer der wichtigsten Kategorien, das Harmoniebedürfnis scheint ebenso groß wie das Bedürfnis nach fachlichem Know-how.

Parallel erwarten die NPOs von ihren Beratern eine solide, in der FPO-Welt erprobte Wirtschaftskompetenz, den unbeeinträchtigen Blick von außen und die Fähigkeit, ihr Wissen zu modifizieren und auf den Non-Profit-Bereich anzuwenden.

NPOs präferieren demnach Berater, die eine ungefähre Kenntnis der Besonderheiten der organisationalen Umwelten von NPOs besitzen, privatwirtschaftlich erfahrene Experten sind und nicht zuletzt die Fähigkeit besitzen, Transferleistungen zu erbringen.



Ob die Branchenerfahrung für FPOs von Bedeutung ist, konnte mittels der Untersuchung nicht eindeutig festgestellt werden. Es gibt gegenteilige Auffassungen. In jedem Fall ist sie unbedeutender als bei den NPOs.

„Branchenerfahrung ist bei FPOs überhaupt nicht wichtig. Wer eine Hühnerfarm leitet, muss keine Eier legen können, der muss wissen, was Leitung ist.“

Ein weiterer wichtiger Entscheidungsfaktor auf FPO-Seite ist die Solidität des Beratungsunternehmens, die garantiert, dass ein Beratungsprojekt innerhalb der vorbestimmten Frist durchgeführt werden kann. Solidität, Größe und Zeitfaktor korrelieren stark miteinander. Diese Kriterien haben eine herausragende Stellung, weshalb FPOs bei großen und wichtigen Projekten, die schneller Umsetzung bedürfen, eher zu größeren Beratungen tendieren und im Gegenzug bereit sind, einen höheren Preis zu bezahlen. Größe und Reputation eines Beratungsunternehmens schaffen ein gewisses Maß an Sicherheit, da man davon ausgehen kann, dass diese Unternehmen über ausreichende Ressourcen verfügen und eher in der Lage sind, auf unvorhergesehene Probleme schnell und flexibel zu reagieren. Kleinere Beratungsunternehmen werden von FPOs bevorzugt nachgefragt, wenn es um ganz spezielle Beratungsthemen (Nischen) geht.

Bei NPOs gibt es grundsätzlich eher die Tendenz zu kleinen und mittleren Beratungsunternehmen, sofern die Größe des Beratungsprojektes nicht zwingend die Beauftragung einer großen Beratungsgesellschaft verlangt.

„NPO-Beratung wird für große Beratungsgesellschaften eine Nische bleiben. Dieses Feld ist eher etwas für kleinere Beratungen. Mit denen arbeiten NPOs (mit Ausnahmen) auch lieber zusammen, weil ihnen die großen Gesellschaften zu mächtig und suspekt sind.“

3.4 Weitere Spezifika von NPO-Consulting

3.4.1 Welche NPOs werden beraten?

Im Untersuchungssetting fragten NPOs aus den Bereichen Gesundheits- und Sozialwesen und Kultur und Erholung, Kirchen und kirchennahe Organisationen, Forschungseinrichtungen und Stiftungen Beratungsleistungen nach. Der Anteil

von NPO-Consulting am Gesamtberatungsvolumen (Umsatz) von Beratungsunternehmen reichte von unter 5 % bis maximal 25 %. Problematisch für die Ergebnisdarstellung ist die Tatsache, dass viele, insbesondere große Beratungsunternehmen ihre Geschäftsfelder nur dyadisch in „business“ und „public“ differenzieren und alle NPOs unter dem Public-Sector aufführen. Somit sind Hochrechnungen oder Schätzungen zur Aufteilung des Geschäftsvolumens im Sinne des klassischen Dreisektorenmodells mit einer hohen Fehlerwahrscheinlichkeit behaftet.

3.4.2 Warum werden NPOs beraten?

„In addition, many consultants choose to work in the nonprofit sector because of the importance and intrinsic meaning of the work done by nonprofits.“ (Lukas, 1998, 13). NPOs werden von den Beratern aus zweckrationalen und „moralischen“ Gründen beraten. Zweckrational sind das Erkennen eines Bedarfes und ableitend die Erschließung und Besetzung eines Geschäftsfeldes. Teilweise werden dabei auch strategische Überlegungen, die das Image der Beratungsunternehmen betreffen, ins Kalkül einbezogen. Ebenso sei es günstig für das Gesamtportfolio des Beratungsunternehmens, auch NPOs zu beraten, da die Nachfragezyklen anders seien als im For-Profit-Bereich.

„Es gibt zwei Gründe, warum wir (auch) NPOs beraten. Erstens ist das ein Markt, wo es Geld zu verdienen gibt. Und wir sehen insbesondere im kirchlichen und sozialen Umfeld einen großen Beratungsbedarf.“

„Weil man damit Geld verdienen kann. Aber das ist nicht der Hauptgrund. Es geht auch um die Außenwirkung des Beratungsunternehmens und darum, Kontakte zu pflegen, jemandem einen Gefallen zu tun.“

Die zweite Kategorie reicht von persönlichen altruistischen Motiven über das Herausstreichen der besonderen gesamtgesellschaftlichen Bedeutung des Dritten Sektors bis hin zu fast missionarischen Aufträgen, den NPOs bei ihrem Weg ins „reale Leben“ behilflich zu sein. Die Berater betonten, dass es in NPOs aufgrund geringerer Wirtschaftskompetenz einfacher sei, Erfolge zu zeitigen, dass die Zusammenarbeit mit NPOs insgesamt als angenehm empfunden wird und man sich nicht zuletzt persönlich zur Hilfe verpflichtet fühle. Es wird oftmals auf die



besondere gesellschaftliche Bedeutung von NPOs abgestellt. NPOs zu beraten und damit zu ihrer Weiterentwicklung beizutragen wird als Mission und „Entwicklungshilfe“, als positiver gesellschaftlicher Beitrag, als bürgerschaftliches Engagement verstanden. Zudem wirke die Motivation und Leidenschaft der NPO-Mitarbeiter ansteckend. Die Berater zeigen sich mit den NPOs solidarisch und erfahren durch die Beratung von NPOs eine gewisse persönliche Befriedigung, das Gefühl, etwas Gutes getan zu haben.¹

„Aufgrund dieser geringen Wirtschaftskompetenz von NPOs konnte man mit relativ einfachen Mitteln/Methoden schon sehr viel erreichen. Zudem hatte ich immer das Gefühl, dass meine Arbeit Sinn macht, weil NPOs für etwas Positives stehen.“

„Ich hatte das Gefühl, etwas zu tun, was einem breiten Teil der Gesellschaft zugutekommt neben den Ergebnissen, die direkt der NPO dienen.“

„NPOs haben eine ganz wichtige gesellschaftliche Funktion, auch aufgrund ihrer Relativierung von Norm- und Zweckrationalität. Und sie bieten sehr viele Arbeitsplätze, sie sind ein enormer Wirtschaftsfaktor. Ich glaube, dass es wichtig ist, NPOs zu unterstützen.“

¹ Relativierend wurde aber zu Protokoll gegeben, dass NPO-Beratung trotzdem nebenrangig bliebe, vor allem aufgrund der geringeren Verdienstmöglichkeiten.

Fortsetzung folgt in der nächsten Ausgabe des *Verbändereports*



René Grummt ist Diplom-Sozialpädagoge (FH), Sozialmanager und M.A. in Social Services Administration. Er arbeitet im Segment der Betreuung psychisch kranker Menschen und ist Lehrbeauftragter an der Hochschule Magdeburg-Stendal (FH).

Kontakt zum Autor: rene.grummt@web.de

Impressum:

Verantwortlich für den Inhalt: Prof. Dr. Dieter Witt

Redaktion:

Dipl.-Kfm. Thomas Zitzmann
thomas.zitzmann@lrz.tum.de

Adresse:

Seminar für Vereins- und Verbandsforschung (SVV)
C/O Dienstleistungsökonomik – Technische Universität München

85350 Freising-Weihenstephan, Vöttinger Straße 12

Telefon (0 81 61) 71 34 02, Telefax (0 81 61) 71 45 37, Internet: www.verbandsforschung.de