

# Wie ein Tiger ohne Zähne? (Teil II)

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

von René Grummt

### 3.4.3 Sonstige Erfahrungen der Berater mit NPOs

Das Zeugnis, das die Berater den NPOs unter diesem Fokus ausstellen, ist insgesamt kein vorzeigbares.<sup>2</sup> Die beiden isolierten positiven Akzentuierungen betreffen erstens die angenehme Zusammenarbeit mit den NPOs und zweitens die besondere Kompetenz von NPOs, soziale Beziehungen in organisationalen Kontexten zu gestalten. Sie achteten mehr auf die Firmenkultur, auf den konkreten Umgang mit Mitarbeitern am Arbeitsplatz. In diesem Punkt wären sie FPOs voraus, hätten einen Lernvorsprung. Ein Wissenstransfer auf FPOs sei eine mögliche Konsequenz.

*„Beratungsunternehmen haben gelernt, dass NPOs nicht nur defizitär sind. Es gibt dort ein spezielles Know-how im Sinne einer Sensibilität für soziale Beziehungen und deren Gestaltung. Das ist ein gemeinsames Charakteristikum von NPOs, und davon könnten die FPOs lernen und letztlich damit ihre Produktivität steigern. Es kann demnach also auch einen Wissenstransfer von NPOs zu FPOs geben.“*

Positive wie negative Aspekte besitzt die Tatsache, dass die Mitarbeiterbeteiligung bei NPO-Beratungsprojekten höher ist, wenn es mehr Konsensprozesse gibt. Der Partizipationsgrad der Mitarbeiter ist ein entscheidendes Element für den Erfolg der Beratung, da Beratungsprojekte häufig nicht an der eingeschlagenen Strategie, sondern am Widerstand der Mitarbeiter scheitern (Groß, 2000, 88). Zudem korreliert der Grad der Mitarbeitereinbindung sehr stark mit dem Grad der Zufriedenheit der Kunden (hohe Beteiligung bedingt höhere Zufriedenheit), mit der Konflikthäufigkeit (hohe Beteiligung bedingt geringere Konfliktrate) und den Graden der Zielerreichung und Umsetzung (Eschenbach/Nagy, 2001, 211 f., 216, 218). Im Gegenzug ist ein Mehr an Mitarbeiterbeteiligung ursächlich für einen höheren Zeit- und Kostenaufwand und unter Umständen für einen Stillstand der Beratungsprojekte.

Wertneutrale Äußerungen betreffen die Beratungsintensität

in NPO-Projekten, die andere Unternehmenskultur und die Tatsache, dass NPOs weniger Erfahrungen im Umgang mit Beratungsunternehmen haben. Dadurch sind auch die Rollen, die Berater innehaben, deutlich diffuser.

*„Ein Charakteristikum für die Beratung von NPOs ist häufig, dass es sich um eine dauerhafte Begleitung und ständige Unterstützung handelt und dafür dann weniger zeitintensiv. Und nicht wie in der Privatwirtschaft, dass man intensiv für einen kürzeren Zeitraum aktiv ist.“*

Fernerhin fehlen NPOs aus Sicht einzelner Berater der Zeitgeist und der Wille zu wirklicher Veränderung. Sie hätten nicht erkannt, dass sie sich längst in Marktkontexten bewegen und sich diesen stellen müssen, wenn sie nicht untergehen wollen. *„Da tickt die Uhr noch ein bisschen anders.“*

*„Mein Eindruck ist, dass eine tatsächliche Veränderung in NPOs gar nicht gewünscht ist. Das ist so ein bisschen ‚Dusch mich, aber mach mich nicht nass‘.“*

Sie bescheinigen den NPOs eine merklich geringere Wirtschafts- und Managementkompetenz, welche sich diese nur erlauben könnten, weil sie (noch) nicht in wirklichen Marktkontexten agieren müssen, sich in einer „Nische“ befinden.<sup>3</sup> Deshalb agieren sie anders und verhalten sich aus dem Blickwinkel der Berater mitunter irrational.

*„Ich könnte in NPOs immer noch Taylorismus verkaufen oder klassische OE-Modelle. Aber die funktionieren eben nicht.“*

*„Und mein Eindruck ist, dass man in NPOs ein bisschen Management spielt. Die Bedingungen, unter denen ein Wirtschaftsunternehmen existieren muss, sind andere.“*

*„Im NP-Sektor kann man Qualität entwickeln, man kann aber auch existieren, wenn man es nicht tut, weil der Kostenträger ja sowieso bezahlt. Und das ist etwas völlig anderes, als wenn die Gelder direkt vom Kunden kämen und man unter marktwirtschaftlichen Bedingungen agieren müsste. Es ist so ein bisschen wie ‚ein Tiger ohne Zähne‘.“*



NPOs haben ein anderes Zielsystem. An oberster Stelle steht nicht Gewinnmaximierung, sondern die Mission, der definierte Sinn und Zweck dieser Organisationsform. Alle Aktivitäten einer NPO sind auf diese Mission hin ausgerichtet. Zudem verfolgen sie mehrere, weiter gefasste Ziele, die schwerer zu operationalisieren sind als Gewinnziele von Unternehmen. Die vielen, teils gegensätzlichen Zielsetzungen und Interessen von Mitgliedern, Kunden, Geldgebern und hauptamtlichen Mitarbeitern können zu Schwierigkeiten beim Festlegen der Zielkriterien führen (Groß, 2000, 108 ff.). Die Berater benennen die unklaren Zielvorstellungen der NPOs deutlich. Daraus resultieren ein abstraktes Problemgefühl und infolgedessen unkonkrete Beratungsintentionen. Den Beratern obliegt dadurch die Aufgabe, zunächst Problemfindung und dann Problemlösung zu betreiben. Bei der Implementierung von Beratungsergebnissen sind NPOs nicht entschlossenfreudig.

*„Im NP-Bereich ist es häufig so, dass nur ein abstraktes Problemgefühl existiert. Beratungen werden zu Gesprächen eingeladen, ihnen werden Probleme geschildert, aber nicht (ausreichend) schriftlich beschrieben ... Und häufig erkennen die NPOs erst anhand der Angebote, wo ihre Probleme wirklich liegen.“*

Die Interviewten beschreiben betreffs der Auftragsvergabe weitere NPO-Spezifika. Wie bereits ausgeführt, vollzieht sich die Vergabe von Aufträgen im NPO-Bereich unstrukturierter, häufig auf der Basis persönlichen Kennens. Es gibt kaum einen Anbieterwettbewerb. NPOs fehlt die Erfolgsgröße Gewinn. Deshalb sind in der Eingangsphase der Beratung die Indikatoren, die eine externe Beratung notwendig erscheinen lassen, weniger greifbar als klassische ökonomische Kennzahlen. Gleichzeitig sind NPOs unentschlossener und revidieren einstweilen getroffene Entscheidungen häufiger als FPOs, weil Kompetenzstrukturen unklar sind. Somit wird ihnen eine größere Unzuverlässigkeit in ihrem Geschäftsgebahren attestiert.

Wie bereits erwähnt, spielt der Zeitfaktor in NPOs eine unbedeutendere Rolle als in FPOs. Die meisten Interviewten antworteten, dass NPOs für die Durchführung der Beratungsprojekte mehr Zeit als FPOs benötigen. NPOs sind aufgrund der Abhängigkeiten vom eigenen ideologischen Überbau oder anderen gesellschaftspolitischen Bereichen und der unklaren

Führungsstruktur tendenziell schlechter zu einer schnellen und klaren Auftragserteilung befähigt.

*„NPOs benötigen bei der Durchführung von Projekten mehr Zeit, weil sie sich häufig in Diskussionen verlieren ... Und in der freien Wirtschaft ist Zeit Geld.“*

Die Berater benennen mehrere Ursachen, denen es ihrer Ansicht nach geschuldet ist, dass NPOs derart unprofessionell agieren. Es sind drei Hauptrichtungen erkennbar, die sich gegenseitig bedingen und ergänzen. Zuvorderst werden historisch gewachsene, aufbauorganisatorische Probleme zur Erklärung herangezogen. Die Strukturprobleme bestehen im Nebeneinander von haupt- und ehrenamtlichen Mitgliedern und Entscheidungsträgern. Es ist in NPOs nicht immer klar, wer die Entscheidungshoheit in einer spezifischen Angelegenheit hat. Zudem erschweren die unterschiedlichen Interessenlagen der einzelnen „stakeholder“ eine schnelle gemeinsame Entscheidungsfindung. Ein starkes, tradiertes Demokratieverständnis in NPOs behindert dezidierte Führungsstärke und führt zu zahlreichen Nebenkriegsschauplätzen. Einschränkend wird erwähnt, dass bei NPOs aus dem Sozial- und Gesundheitsbereich, die wirtschaftlich denken und arbeiten müssen, „politische Streite“ mehr in den Hintergrund treten, als das beispielsweise bei Kirchen der Fall ist.

*„Das ist ein grundsätzliches Problem der traditionellen Vereinsstrukturen mit ehrenamtlichen Entscheidungsträgern. Das erschwert professionelle Unternehmensführung ungemein.“*

*„Die traditionellen, häufig ehrenamtlichen Strukturen [von NPOs] und bestimmte Überforderungen bedingen Managementfehler und führen zu hochriskanten wirtschaftlichen Situationen. Das ist durchaus typisch [für NPOs].“*

Daneben werden mit deutlicher Häufung Managementdefizite und der „Artenschutz“, den Führungskräfte und ehrenamtliche Entscheidungsträger in NPOs genießen, als Ursache für unprofessionelles Agieren von NPOs benannt (Horak/Heimerl, 2002, 182). *„[...] sind zurückzuführen auf fehlende Professionalität im Führungsbereich und auf Spannungen zwischen ehren- und hauptamtlich Beschäftigten.“*

*„In NPOs ist der Leistungsdruck für die Geschäftsführer nicht so hoch, weil sie oft unkündbar sind. Deshalb haben NPOs gern Berater, die die Feigenblattfunktion übernehmen, das*



heißt, die auch einen Schritt zurückgehen, wenn es an die wirklichen Knackpunkte geht.“

### 3.5 Zukünftige Entwicklungen

Die Berater rechnen für die Zukunft mit einer mindestens gleichbleibenden, vermutlich steigenden Nachfrage nach Beratungsleistungen. Die Nachfrage nach FPO-Beratung und mutmaßlich auch nach Beratung im öffentlichen Sektor wird stärker ansteigen als im NPO-Bereich. Die Qualitätsansprüche an Beratungsleistungen und die beratenden Personen werden in allen Sektoren weiter steigen, und zukünftig wird die ergänzende Implementierung von Projekten eine größere Rolle spielen.

Speziell für den NPO-Bereich vermuten die Berater eine moderat wachsende, jedoch branchenabhängige Steigerung der Nachfrage. Zunahmen werden vor allem in den Bereichen Gesundheits- und Sozialwesen und bei Kirchen erwartet. Die Wirtschaftsberatung (Prozessberatung) wird Schwerpunkt bleiben, strategische Beratung und IT-Beratung werden anteilig zunehmen. Zwei weitere Trends werden vorhergesagt: Erstens sind NPOs auf dem Wege zur weiteren Professionalisierung, auch im Umgang mit Beratungsunternehmen. Ihre Anfragen werden folglich an Kontur und Klarheit gewinnen. Vor allem NPOs in marktnahen Kontexten werden durch die Öffnung der „Nicht-Märkte“ für kommerzielle Anbieter, den zunehmenden Anbieterwettbewerb innerhalb der NPO-Landschaft und die

Auswirkungen der Internationalisierung einem erhöhten Wettbewerbsdruck unterworfen sein. In diesen Bereichen ist mit einem „Ende der Besonderheiten“ zu rechnen. Deshalb erwartet man dort eine stärkere Zunahme der Beratungsnachfrage. Und zweitens gehen die Berater davon aus, dass NPOs einen wesentlich größeren Beratungsbedarf haben werden, als sie wegen knapper finanzieller Mittel befriedigen können.

<sup>2</sup> Es sei angemerkt, dass die Interviewten die NPOs aus einer sehr begrenzten Perspektive und im direkten Vergleich zu den privatwirtschaftlichen Unternehmen (und ggf. den Organisationen des öffentlichen Sektors), die sie beraten, beschreiben.

<sup>3</sup> Diese Argumentation erinnert an Seibels Theorie des „Funktionalen Dilettantismus“. Vgl. Seibel 1994.

#### Literaturverzeichnis

Badelt, Christoph (Hrsg.): **Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management**, 3., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart 2002.

Eschenbach, Rolf/Nagy, Ronald: **Top-Management-Beratung aus Sicht der Klienten. Ein empirischer Befund**, in: Siegwart, Hans/Mahari, Julian (Hrsg.): *Management Consulting*, München, 2001, S. 195–233.

Groß, Elke: **Beratungsleistungen für soziale Organisationen: Der Wissenstransfer im Beratungsprozess**, Frankfurt a.M. 2000.

Horak, Christian/Heimerl, Peter: **Management von NPOs – eine Einführung**, in: Badelt, Christoph (Hrsg.): *Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management*, 3., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart 2002, S. 181–195.

Lukas, Carol Ann: **Consulting with Nonprofits: A Practitioner's Guide**, Saint Paul 1998.

Mayring, Philipp: **Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken**, 8. Aufl., Weinheim und Basel 2003.

Seibel, Wolfgang: **Funktionaler Dilettantismus: Erfolgreich scheiternde Organisationen im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat**, 2. Aufl., Baden-Baden 1994.

Siegwart, Hans/Mahari, Julian (Hrsg.): *Management Consulting*, München 2001.

Witt, Dieter/von Velsen-Zerweck, Burkhard/Thiess, Michael/Heilmair, Astrid: **Herausforderung Verbändemanagement. Handlungsfelder und Strategien**, Wiesbaden 2006.



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](http://www.verbandsforschung.de)