

## STUDIE

# Fünf Stellhebel für den Erfolg

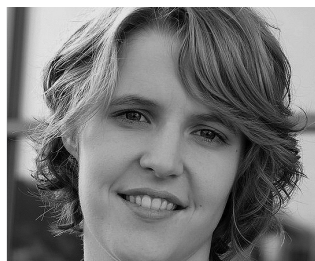
VON BIRGIT NAWRATH UND  
TABEA STEFFKE



Birgit Nawrath ist Erziehungswissenschaftlerin und Mitarbeiterin der Unternehmensberatung CONTRACT KG am Standort Köln. Sie arbeitet seit mehr als 20 Jahren als Beraterin in Profit-Unternehmen und in Non-Profit-Organisationen sowie für öffentliche Verwaltungen.

E-Mail

birgit.nawrath@contract-kg.de



Tabea Steffke ist Diplom-Psychologin und Mitarbeiterin der Unternehmensberatung CONTRACT KG am Standort Karlsruhe. Nach einer Tätigkeit in der Forschung arbeitet sie als Beraterin und Trainerin.

E-Mail

tabea.steffke@contract-kg.de

Eine neue Studie hat untersucht, welche Faktoren es sind, die Non-Profit-Organisationen dabei helfen können, Krisen erfolgreich zu meistern. Die Ergebnisse der Untersuchung lassen den Schluss zu, dass es vor allem fünf Stellhebel sind, die Organisationen zur Unterstützung ihrer bisherigen Erfolgsmaßnahmen nutzen können, um sich langfristig noch erfolgreicher aufzustellen.

Non-Profit-Organisationen bringen Potentiale mit, die sie krisenhafte Zeiten besser bewältigen lassen als dies vielen Profit-Unternehmen möglich ist. Beispielsweise sind es Non-Profit-Organisationen gewohnt, sich immer wieder neu orientieren zu müssen, denn die Rahmenbedingungen im Non-Profit-Bereich verändern sich häufig.

Im Rahmen einer Studie der CONTRACT Reifenhäuser & Karnath KG – Unternehmensberatung für Personal- und Organisationsentwicklung wurden knapp 40 teilstrukturierte Interviews mit Geschäftsführungen aus unterschiedlichen Non-Profit-Organisationen in Deutschland geführt. Aus den Ergebnissen zeichnet sich ein klares Bild ab, was Non-Profit-Organisationen zurzeit tun, um erfolgreich zu sein und was sie darüber hinaus erfolgreicher machen könnte. Insbesondere kristallisierten sich fünf Stellhebel heraus, die Non-Profit-Organisationen helfen, zukunftsfähiger zu werden.

### Erster Stellhebel: Die Exzellenz der eigenen Organisation entdecken

Non-Profit-Organisationen stehen für ihre Wertorientierung, insbesondere im Vergleich zu Profit-Unternehmen. Allerdings sind diese Werte im Alltag

teilweise in den Hintergrund gerückt. Durch stark erhöhte und staatlich eingeforderte Administrationsaufwände haben Non-Profit-Organisationen sich von ihrer eigenen Wertorientierung entfernt. Es entsteht das Gefühl zu verwalten, anstatt die eigentliche »Mission« der Organisation zu gestalten. Wenn Non-Profit-Organisationen Exzellenzkriterien für ihre Organisation gemäß den eigenen Werten definieren und sich fragen, wie diese Kriterien gelebt und kontrolliert werden, werden sie nach innen und außen deutlicher erkennbar. Dies gilt sowohl in Bezug auf ihre Klienten, Kostenträger und Kunden, als auch im internen Kontakt zwischen Mitarbeitenden und Leitung.

### Zweiter Stellhebel: Belastung als Kurven bewusst gestalten

Die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation führt in der Regel zu einer hohen Einsatzbereitschaft. Das ergibt Reserven, die in Krisenzeiten beispielsweise durch Überstunden und Sonderarbeiten abgerufen werden können. Im normalen Arbeitsalltag haben jedoch viele Mitarbeitende bereits das Gefühl, an der Grenze der eigenen Belastbarkeit zu arbeiten. Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass ein ausgeprägtes Wertebewusstsein der

Mitarbeitenden dazu führen kann, dass deren Selbstschutz und die Effektivität ihrer Arbeit nicht differenziert angesprochen werden – und zwar weder vonseiten der Leitung noch vonseiten der Mitarbeitenden. Stattdessen werden diese Themen zu Tabu-Themen. Die Kombination der Tabuisierung von Arbeitsüberlastung einerseits und hoher Motivation bei vielen Mitarbeitenden andererseits stellt eine Einladung an die Mitarbeitenden dar, Höchstleistungen zum »falschen« Zeitpunkt zu erbringen. Wenn eine Organisation dann in eine Krise gerät, stehen keine Ressourcen mehr zur Verfügung. Die besondere Bereitschaft zu hohem Engagement ist ein wertvolles Potential. Deshalb sollten Belastungskurven bewusst so gestaltet werden, dass sie in ihrem Auf und Ab Sinuskurven ähneln. Dafür brauchen Non-Profit-Organisationen eine Kultur, in der Überlastungen rechtzeitig, sachlich und aktiv angesprochen werden können. Dieses Ansprechen gehört zu den wichtigen Aufgaben der Führungskräfte, um im Sinne ihrer Fürsorgepflicht Verantwortung für die Mitarbeitenden zu übernehmen. Gleichzeitig schaffen sie so eine bewusste Arbeitsreserve für schwierigere Zeiten.

### **Dritter Stellhebel: Organisationsqualitäten mittels interner Kommunikation weiterentwickeln**

Unsere Studie verdeutlicht, dass im Non-Profit-Bereich viel (und manchmal zu viel) Kommunikation stattfindet, die in erster Linie der Stabilisierung von Arbeitsabläufen dient. Gleichzeitig gibt es zu wenig Kommunikation zur Weiterentwicklung und Ausrichtung der Organisationen. Non-Profit-Organisationen waren – verglichen mit Wirtschaftsunternehmen – im Bereich der internen Kommunikation einst Vorreiter. Sie haben diese Vorreiterrolle verloren, es fehlt aktuell an effektiver, lösungsorientierter und situationsadäquater (Regel-) Kommunikation. Interne Kommunikation ist über die Arbeitsablaufstabilisierung hinaus aber wichtig zur Sicherung und Weiterentwicklung von Qualitäten der jeweiligen Organisation. Ein Schritt in diese Richtung ist die Einführung von systematischen Instrumenten zur Regel-

kommunikation. Dazu gehören regelmäßige Feedback-Gespräche, inklusive Führungskräfte-Feedback oder 360°-Feedback, Jahresgespräche, (Projekt-) Evaluationsrunden etc. Die interne Kommunikation unterstützt die anderen Stellhebel. Es ist daher für viele Non-Profit-Organisationen eine grundlegende Maßnahme, ihre Standardarbeitsabläufe klar zu strukturieren und ohne begleitende lange Gespräche auszukommen. Parallel sollten Regelkommunikationsinstrumente für Innovations- und Strategiethemata eingeführt werden.

### **Vierter Stellhebel: »Helden« stabilisieren und balancieren**

Die von unseren Interviewpartnern dargestellte Position ist gekennzeichnet durch Selbstbewusstsein, Gestaltungswillen und Durchsetzungsfähigkeit. Trotz der Abhängigkeit von öffentlicher Finanzierung, gesetzlichen Regelungen und immer enger werdenden Rahmenbedingungen wird die Eigenständigkeit der jeweiligen Organisationen von den Verantwortlichen sehr hoch eingeschätzt. Diese Einschätzung gibt auch Aufschluss darüber, wie Personen »gestrickt« sind, die üblicherweise diese Leitungspositionen besetzen. Keiner unserer Interviewpartner betonte Hindernisse, die seine Handlungsfähigkeit einengen. Stattdessen präsentierten sie sich als Menschen mit der Möglichkeit und dem Willen, unter den gegebenen Rahmenbedingungen ihre Organisation zu gestalten. Man könnte sagen: Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer von Non-Profit-Organisationen sind die »wahren Helden« von heute. Gestaltungsfreudige und durchsetzungsstarke Führungspersonen zeichnen sich oft dadurch aus, dass andere Personen, die ähnlich denken, in der Organisation nur bis zu einem gewissen Grad an hierarchischer Macht gewinnen können. Die zweite Führungsriege muss sich stark an ihrer aktiven und tonangebenden Geschäftsführung orientieren und entwickelt wenig eigene Verantwortung. Eine solche Situation kann kritisch werden, wenn die Geschäftsführung ausfällt, weil sie nicht in kurzer Zeit ersetzt werden kann. Diese typischen Verhaltensmuster zeigen, dass die »Macher-Qualitäten« von Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern einerseits ein Potential

sind, aber dass es andererseits nötig ist, diese Eigenschaften auszubalancieren. Der Aufbau und die Stärkung der zweiten Führungsebene können einen richtigen Schritt in diese Richtung darstellen.

### **Fünfter Stellhebel: Branchenübergreifende Netzwerke knüpfen**

Die meisten Non-Profit-Organisationen sind innerhalb ihrer Branche vernetzt und pflegen wichtige Kontakte. Die Vernetzung zwischen Organisationen findet sich insbesondere bei der Verbands- und Gremienarbeit, bei politischen Aktivitäten und Standortgemeinsamkeiten wieder. Gleichzeitig sind die Organisationen, mit denen Netzwerke gebildet werden, auf dem Markt auch die Wettbewerber. Die Notwendigkeit, miteinander zu konkurrieren und gleichzeitig zu kooperieren, führt zu einem »Double Bind«. Zugespielt formuliert: In den Netzwerken der Non-Profit-Organisationen wurden »Nicht-Angriffs-Pakte« geschlossen. Eine Möglichkeit diesem Dilemma zu entkommen sind Aufbau und Pflege eines zweiten branchenübergreifenden Netzwerks zusätzlich zum bisher bestehenden. Im neuen Netzwerk ist es möglich, einen Blick von außen auf die eigene Organisation zu werfen sowie Rat und Unterstützung in Krisensituationen zu erhalten. Dieses zweite Netzwerk darf auch über den Tellerrand des Non-Profit-Bereichs hinausschauen und Vertreter von Profit-Unternehmen einschließen.

### **Fazit**

In Zeiten rückläufiger Einnahmen ist es besonders wichtig, dass Non-Profit-Organisationen sich die Frage stellen, ob sie auf schwierige Zeiten vorbereitet sind und wie sie sich (noch) besser gegen Krisen wappnen können. Die dargestellten Stellhebel zeigen dafür die wichtigsten Aspekte auf. Die Herausforderung liegt für Non-Profit-Organisationen jetzt darin, erstens die Erfolgsqualitäten dieser Aspekte stärker zur Geltung kommen zu lassen als ihre problematischen Seiten und zweitens an diesen Hindernissen zu arbeiten. Beide Wege lohnen sich zu gehen – und in der Kombination sind sie am wirkungsvollsten. ■