

## Wissen

### Auch Non-Profit-Organisationen brauchen gutes Management und systematische Organisationsentwicklung

25. März 2020



Unter den Vorzeichen von Individualisierung, Globalisierung und Kommerzialisierung wird es für Non-Profit-Organisationen (NPO) immer schwieriger, ihrem Zweck nachzukommen und ihre Aufgaben wahrzunehmen. Ressourcensicherung wie auch Management von NPO entwickeln sich angesichts wachsender Konkurrenz, stagnierender bzw. schrumpfender öffentlicher Haushalte und steigender Anforderungen an das Leistungsspektrum der Organisationen zunehmend problematischer. Daher ist die systematische Organisationsentwicklung auch für NPO ein genauso überlebenswichtiges Instrument wie für den Mittelstand. Allerdings lassen sich die betriebswirtschaftlichen Konzepte nicht 1:1 auf NPO übertragen. Nachfolgend werden die entscheidenden Aspekte beleuchtet.

#### **Was kennzeichnet Non-Profit-Organisationen?**

Non-Profit-Organisationen sind, wie der Name schon sagt, nicht profitorientiert. Das heißt, es werden keine Gewinne an Mitglieder oder Eigentümer ausgezahlt. Es wird so gewirtschaftet, dass alle Kosten abgedeckt sind. Dies ist der Hauptaspekt einer Non-Profit-Organisation. Statt sich am Gewinn zu orientieren, werden NPO für gesellschaftlich sinnvoll erachtete Zwecke gegründet.

Nicht gewinnorientiert zu arbeiten bedeutet aber nicht, unwirtschaftlich zu handeln. Gerade NPO haben großen Druck, ihre Geschäfte wirtschaftlich und nachhaltig auszurichten, damit sie möglichst lange bestehen und ihre Mission durchsetzen können. Auch bei Gemeinnützigkeit sowie Werte- und Sozial-Orientierung ist ein gutes Management wichtig, um die knappen Ressourcen wie Arbeitskräfte oder die

# ROFFMANN CONSULTING

finanziellen Mittel möglichst zielführend einzusetzen. NPO stellen gerne ehrenamtliche Mitarbeiter ein, was der Organisation einige Kosten erspart. Jedoch ganz ohne Festangestellte kommt auch eine NPO nicht aus.

Beispiele für NPO: Vereine, Verbände, Gewerkschaften, Stiftungen, Clubs, Wohlfahrtsorganisationen, Kirchen, Krankenhäuser, Schulen, u.a.

NPO verpflichten sich, transparent zu sein. Das bedeutet, dass sie ihren Mitgliedern und Förderern zum Beispiel offenlegen müssen, wofür sie erhaltene Mittel nutzen.

## **Was sind die Faktoren für eine erfolgreiche NPO?**

- Der Reifegrad der Organisation ist direkt proportional zum Erfolg. Je systematischer die Organisation (Management, Prozesse, Strukturen, Mitarbeiter, Kompetenzen und Organisations-Kultur) entwickelt ist desto höher ist der Erfolg der NPO. NPO – aber bitte professionell.
- NPO werden im Wesentlichen getragen von engagierten Mitarbeitern, die sich dem Zweck oder der Mission der NPO ganz und gar verpflichten. Die Professionalisierung dieser Human-Ressourcen durch entsprechende Weiterentwicklung Einzelner sowie der Teams sichert den langfristigen Erfolg und die Zukunftsfähigkeit der NPO.
- Schaffung von geeigneten Rahmenbedingungen. In manchen NPOs herrschen für die tägliche Leistungserbringung ungünstige Rahmenbedingungen. Trotz ungünstiger Bedingungen „läuft der Betrieb“ wegen der hohen Motivation der Mitarbeitenden, was aber auf Dauer zu Frust der Betroffenen führt. Reflexionsfähigkeit, Einbindung der Betroffenen und die kontinuierliche Weiterentwicklung der Organisation sind daher die elementaren Erfolgsfaktoren.
- Die öffentliche positive Wahrnehmung der NPO und ihres Zwecks sind wichtig für die allgemeine Akzeptanz und die der NPO zuteilwerdende Unterstützung und Finanzierung. Es geht dabei um das Managen von Solidarität und Beziehungen. Für NPO ist es daher wichtig, dass das Marketing-Konzept wirkt und alle NPO-Mitglieder Botschafter ihrer Organisation sind. Eine gelungene Kommunikation nach innen und nach außen wird so zum Erfolgsfaktor.

## **Was sind die 5 größten Herausforderungen und Lösungsansätze für NPOs?**

1. Insbesondere auf der Managementebene überwiegen bei den Anforderungen in Stellenausschreibungen zumeist soziales Engagement und Erfahrungen im Umfeld der NPO. Häufig fehlt es dann im Alltag an allgemeinen Management-Kompetenzen. Management-Kompetenzen, die für Effizienz, zweckorientierte Führung und zukünftige Ausrichtung der Organisation sowie Engagement und Motivation der Mitarbeitenden sorgen.

**Eine Investition in den Ausbau der Management-Fähigkeiten und entsprechende Maßnahmen zur Nachwuchsförderung sind zweifelsfrei elementare Ansätze.**

2. Insbesondere in den Pflege- und Gesundheitsberufen herrscht ein deutlicher Engpass an Fachkräften (s.a. mein Newsletter Feb. 2020). Damit stehen die NPO in direktem Wettbewerb zu wirtschaftlich orientierten Organisationen.

**Es kommt also darauf an, die Personalführung ebenso zu professionalisieren, wie es erfolgreiche Mittelständler mit ähnlichen Job-Angeboten tun oder bereits getan haben.**

3. Ehrenamtliche Mitarbeiter sind häufig willkommene, manchmal notwendige Mitwirkende, um den eigentlichen Zweck der NPO erfüllen zu können.

**Damit werden Organisationsfähigkeiten wie Wissensmanagement, Einarbeitung, Entwicklung und Patenschaften wichtig, damit sich genügend für das Ehrenamt begeistern und sich das Ehrenamt zielgerichtet entfalten kann.**

4. Die Kultur von NPO ist häufig hierarchisch geprägt. Auch wenn die Mission oder der Zweck der NPO die grundlegenden Handlungsweisen definiert, ist es häufig doch so, dass in den NPO eigenständiges Handeln und die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme in den unteren Ebenen fehlen.

**Mitarbeiterorientierte Führung ist der Ansatz, um die Potenziale, die in den Mitarbeitern schlummern, zu wecken. Mitarbeitern, denen man vertraut, die auch mal Fehler machen dürfen, die daraus lernen und sich entwickeln, die bereit sind etwas Neues auszuprobieren und die gewohnt sind im Sinne des Ganzen mitzudenken und sich einzubringen, fallen nicht vom Himmel. Diese Kultur muss erst geschaffen werden.**

5. Häufig fehlt der Blick in die Zukunft. Wie sehen die Rahmenbedingungen in 5 oder 10 Jahren aus? Welche Veränderungen oder Innovationen kommen auf die NPO zu und wie werden diese gemanagt? Die Organisation entwickelt sich zu oft nicht systematisch, sondern folgt den aktuellen Herausforderungen, meistens mit vergangenheitsorientierten Erfolgsrezepten. Ausprobieren und Lernen kommen zu kurz.

**Strategisches Denken und Handeln können entwickelt werden. Ebenso die Fähigkeit, die eigene Organisation zu verändern und die Mitarbeiter dabei mitzunehmen, ohne dass Motivation und Engagement darunter leiden.**

#### **Abschließend noch ein Tipp:**

Die Konzepte der Organisationsentwicklung für NPO und Wirtschaftsunternehmen haben vieles gemeinsam. Insbesondere, dass es für die Entwicklung der Organisation ein Ziel, eine Vision, einen Plan und die entsprechenden Instrumente braucht. Das Vorgehen dabei ist immer iterativ und erfolgt mit den Betroffenen.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der systematischen Entwicklung Ihrer NPO.