

Helmut Lung

Nonprofit-Management

Führen, Verwalten, ISO 9000

Helmut Lung

Nonprofit-Management

Führen, Verwalten, ISO 9000

Helmut Lung

Nonprofit-Management

Führen, Verwalten, ISO 9000

Ernst Reinhardt Verlag München Basel

Helmut Lung, München, Studium des Maschinenbaus, Studium der Sozialpädagogik, Zusatzausbildung in systemischer Beratung und Intervention, Zusatzausbildung in Coaching/Supervision. Seit 1984 selbständiger Unternehmensberater und Management-trainer.

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Lung, Helmut:

Nonprofit-Management : Führen, Verwalten, ISO 9000 / Helmut

Lung. – München ; Basel : E. Reinhardt, 1998

ISBN 3-497-01436-2

© 1998 by Ernst Reinhardt, GmbH & Co, Verlag, München

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung der Ernst Reinhardt, GmbH & Co, München, unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen in andere Sprachen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

Inhalt

Einleitung	9
Teil I: Grundlegende Unterschiede zwischen profitorientierten Bereichen und Nonprofitbereichen	11
Mitarbeiter sind nicht gleich Mitarbeiter	12
Motivation ist alles – oder?	21
Bewußtsein und Handeln in Profit- und Nonprofitbereichen	25
Gesellschaftliche Aspekte von Nonprofitorganisationen und Profitorganisationen	31
Wertschöpfung und Akzeptanz	31
Was ist ein Kunde? – Was will der “Markt?”	34
Anspruch – Status – Geltung	41
Äußere und innere Erwartungen an den Nonprofitbereich	47
Der Zwang von Nonprofitorganisationen, sich zu verändern	52
Teil II: Organisationen verstehen	55
Die Organisation lebt	56
Organisatorische Spielregeln	60
Organisationen gestalten	68
Surfen in der Organisation	73
Der Wert einer Organisation	80
Corporate Identity	86
Visionen	88
Teil III: Kreativität in Arbeitsprozessen	91
Leistung – Erwarten, Fordern, Erbringen	92
Informationen – das Salz in der Suppe	97
Informationszentren	99
Informationszeitungen	101
Mündliche Information	101
Materielle Prozesse organisieren	103

Impulse durch Aufgaben und Ziele	107
Ziele operationalisieren – Ziele lebendig gestalten	110
Das Aufgaben- und Zielvereinbarungsgespräch	113
Geschäftsfelder – oder: Wo sind wir sinnvoll aufgehoben?	118
Geschäftsfelder intern abgrenzen	121
Organisationsbeschreibung – Was soll ich tun?	125
Stellenbeschreibung	126
Funktionsdiagramm	128
Organigramm	129
Sich und andere führen	133
Die Führungskraft – worauf sie sich einläßt	140
Nahtstellenmanagement	148
Miteinander arbeiten – aber wie?	151
Spielregeln für die Teamarbeit	153
Das Team lebt	164
Implementierung der Teamarbeit	166
Übergreifende Teams – Probleme gemeinsam lösen –	
Sich gemeinsam entwickeln	171
Kaizen – Sich ständig in Frage stellen – Sich ständig verbessern	173
Projektmanagement	176
Zusammenfassung	187
Teil IV: Handwerkszeug – Tools –	
Prozesse miteinander gestalten	191
Miteinander reden – miteinander kooperieren	192
Kommunikationsmodell(e)	193
Kommunikation – eindeutig, klar, unmißverständlich	197
Anregungen von Ruth Cohn	198
Anregungen von Paul Watzlawick	199
Anregungen von Virginia Satir	199
Regeln für eine konstruktive Rückmeldung	200
Kommunikative Arbeitsmittel	204
Vorbereitung von Gesprächen, Diskussionen, Besprechungen	206
Top-Liste	207
Festlegen, wer für was verantwortlich ist	208

Moderierte Kommunikation	209
Spielregeln für eine Besprechung	211
Schwierige Kommunikationspartner	212
Abschlußkritik	213
Sich mit den Mitarbeitern entwickeln	215
Grundlagen eines erfolgreichen Mitarbeitergesprächs	219
Führungskompetenz	221
Delegation	221
Coaching	224
Sich selbst kontrollieren	231
Qualitätsmanagement	232
Probleme lösen	238
Analyse des Problembereichs	240
Bewertung des Problems	241
Ursachenforschung	242
Lösungen	249
Kreativ werden	250
Brainstorming	252
6-3-5 Methode	254
Morphologische Analyse	255
Bionik	257
6 Hüte	258
Synektik	259
Szenariotechnik	260
Entscheidungen finden	261
Seine Zeit begreifen	264
Klienten/Kunden	265
Mitarbeiter/Kollegen	265
Planung und Steuerung	266
Leitung und Management	267
Teil V: Sich unterstützen lassen und wachsen	281
Sponsoring	282
Sich entwickeln und vergrößern	288
Kosten – Kosten – Kosten	293
Abschluß	298

Teil VI: DIN EN ISO 9000 ff für soziale und pädagogische Einrichtungen	299
Einleitung	300
Qualität – was ist das?	301
Konsequenzen – DIN EN ISO 9000 ff praxisnah	304
Einführung der DIN EN ISO 9000 ff in Ihre Organisation	306
Systemhandbuch – Ein Praxisbeispiel!	308
Verantwortung	309
Erbringung der Dienstleistung	321
Ablaufsysteme und Lenkung der Dokumente	327
Wirtschaftlichkeit und Beschaffung	333
Vertragsüberprüfung	337
Vorbeugemaßnahmen und Fehlerbehandlung	338
Schulung und Personal	341
Arbeitssicherheit – Einhalten von gesetzlichen Bestimmungen	342
Umwelt	344
Statistische Methoden, Bewertung der Dienstleistungsqualität (intern/extern)	346
Verbands-, Öffentlichkeitsarbeit und Marketing	349
Abschluß	351
Literatur	352

Einleitung

Die beiden Bereiche "Profit" und "Non Profit" werden bisher stets noch als Gegensätze betrachtet. In Profitbereichen wird das "große Geld" verdient, in Nonprofitbereichen werden "soziale Aspekte" gelebt und gefördert, meist ohne viel Verdienst.

Ich selbst wurde durch meine Ausbildung mit beiden Bereichen konfrontiert; einerseits habe ich Maschinenbau studiert und mich so auf eine Arbeit in Profitbereichen qualifiziert; andererseits habe ich durch mein zweites Studium als Sozialpädagoge den Nonprofitbereiche anvisiert. In meiner aktuellen beruflichen Tätigkeit als Unternehmensberater, Trainer und Referent stehe ich beiden Seiten offen gegenüber. Ich spüre Tag für Tag, daß beide Bereiche sich näher stehen als sie selbst voneinander glauben – gleichzeitig merke ich, wie "Profit-Akteure" und "Nonprofit-Akteure" sich mißtrauisch gegenüberstehen.

Die aktuelle wirtschaftliche Situation, in der sowohl nationale als auch internationale Unternehmen, Betriebe und Industrien stecken, hinterläßt auch seine Spuren bei den Nonprofitbereichen. Der Kostendruck wird stärker, Spendengelder fließen nicht mehr so üppig, der Kunde verändert sich und stellt andere Ansprüche, Konkurrenz untereinander entsteht usw. Wirtschaftliche und politische Strukturänderungen zwingen auch soziale und pädagogische Einrichtungen, Krankenhäuser und Verwaltungen, Initiativen und Bürgereinrichtungen, sich stärker Kriterien zu stellen, die bisher ausschließlich in Profitbereichen zählten. Dieser Strukturwandel wird nur dann erfolgreich vollzogen, wenn er durch Maßnahmen begleitet wird, die auf die spezifische Situationen dieser Einrichtungen zugeschnitten sind.

In diesem Buch möchte ich aufzeigen, welche Stärken in beiden Bereichen liegen und wie sie systemisch miteinander verknüpft sind. Gleichzeitig möchte ich gerade für den Nonprofitbereich Möglichkeiten aufzeigen, wie dieser effektiver werden kann, ohne seine spezifischen Vorteile einzubüßen. Gerade der letzte Aspekt ist mir wichtig, da ich nicht glaube, daß nur Management-, Kostenanalyse- und Marketingmethoden aus dem Profitbereich übertragen werden müssen und schon ist der Nonprofitbereich wirtschaftlicher und erfolgreicher.

Andererseits bin ich fest davon überzeugt, daß parallel dazu der Profitbereich vom Nonprofitbereich lernen kann. McKinsey hat in den Jahren 1995/96 die evangelische Kirche – ein typischer Nonprofitbereich – ana-

lysiert und Veränderungs- und Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt. In einem Interview der Süddeutschen Zeitung vom 23.7.1996 wurde an McKinsey auch die Frage gestellt: "Und was hat McKinsey dabei gelernt? Haben Sie einen neuen Kriterienkatalog für Ihre Arbeit angelegt?" Die Antwort lautete: "Nein, unsere Zielsetzung war ja eher umgekehrt, daß wir die Dinge, die wir in der privaten Wirtschaft gelernt haben, übertragen wollten auf die Kirche."

Schade! Hier hat McKinsey eine Chance vertan! Die Chance, selbst dazulernen, selbst neue Erfahrungen und Anregungen in die eigene Arbeit im Profitbereich einzubringen. Ich hoffe, daß ich in diesem Buch die Chance nicht verschenke; ich werde stets betonen, welche Methoden oder Arbeitsweisen im Nonprofitbereich dem Profitbereich guttun würden.

So möchte ich auch dieses Buch verstanden wissen: Nicht als Belehrung für den Nonprofitbereich und dessen Mitarbeiter, sondern als Hilfestellung und als Anregung dafür, voneinander zu lernen und die eigene Arbeit kritisch zu würdigen.

Noch ein Punkt erscheint mir wichtig: An wen wendet sich dieses Buch? Für wen ist es lesenswert? Diese beiden Fragen habe ich gemeinsam mit meinem Verleger diskutiert und wir haben keine eindeutige Antwort gefunden! Sind es nun alle ehrenamtlich Tätigen, alle Verwaltungsbeamten, alle Mitarbeiter von pädagogischen und therapeutischen Einrichtungen, Mitarbeiter von Krankenhäusern und Rehabilitationseinrichtungen, Mitarbeiter von privaten Initiativen oder politischen Institutionen? Wie gesagt, wir konnten diese Frage nicht eindeutig beantworten. Ich denke, dieses Buch wendet sich an alle, die erkannt haben, daß wir uns gesellschaftlich und politisch in einer Phase befinden, in der sich bisherige Grenzen langsam auflösen, diffus werden und dadurch nicht mehr so bedeutsam sind. Dies ist eine – in meinen Augen – wichtige Entwicklung, die jedoch gleichzeitig verunsichert; wir müssen bereit sein, neue Gedanken zuzulassen und Ideen aus unterschiedlichen Bereichen verknüpfen. Dies ist mir ein Anliegen, das ich in diesem Buch ansprechen möchte.

Entschuldigen möchte ich mich bei allen weiblichen Lesern. Ich habe mir lange überlegt, ob ich nicht männliche und weibliche Formen in der Schreibweise verwenden soll. Ich habe es nicht getan, da es teilweise sehr aufwendig ist, beide Formen grammatikalisch einwandfrei anzugeben.

Teil I

Grundlegende Unterschiede zwischen profitorientierten Bereichen und Nonprofitbereichen

“Ob es besser wird, wenn es anders wird, weiß ich nicht,
daß es aber anders werden muß, wenn es besser werden soll, weiß ich”.

Georg Christoph Lichtenberg

Mitarbeiter sind nicht gleich Mitarbeiter

Um zu beschreiben, wo die wichtigsten Unterschiede zwischen den beiden Bereichen liegen, beginne ich mit den Mitarbeitern. Mitarbeiter sind das wesentliche Potential – ein Begriff aus dem Profitbereich! – eines Unternehmens. “People make a company – People break a company” behauptet ein amerikanisches Sprichwort. Ich denke, daß Mitarbeiter beide Rollen innehaben: Zum einen prägen sie eine Einrichtung, ein Unternehmen; zum anderen sind sie ein Spiegel der Organisation, in der sie tätig sind – die Organisation prägt die Mitarbeiter.

Im Nonprofitbereich möchte ich folgende Trennung vornehmen:

- zum einen Mitarbeiter, die primär im “helfenden” Sektor tätig sind, z. B. Sozialpädagogen, Krankenschwestern, -pfleger, Ärzte, Erzieher usw.
- dann Mitarbeiter, die in Verwaltungsbereichen tätig sind, z. B. Beamte, Mitarbeiter in Krankenkassen, Mitarbeiter in sozialen, pädagogischen und medizinischen Bereichen usw.
- letztlich alle Mitarbeiter, die ihre Tätigkeit ehrenamtlich ausüben, z. B. Initiativen, Vereine, ehrenamtliche Helfer in sozialen Einrichtungen usw.

Zunächst interessiert mich: Welche Personen ergreifen einen Beruf, der sie verpflichtet, sich ausschließlich in den Dienst von Menschen zu stellen und diesen zu helfen? Einen “helfenden Beruf” ergreift nicht jeder und “helfende Berufe” finden sich ausschließlich in Nonprofitbereichen.

Viel wurde schon darüber geschrieben, wie solche Menschen “strukturiert” sind, welche Fähigkeiten und Stärken sie auszeichnen. “Wogegen stimmen die jungen Menschen, die ohne viel Aussicht auf materiellen Erfolg einen Helfer-Beruf anzuheuern? Ich glaube, sie stimmen gegen die Technokratie, die Industriegesellschaft in ihrer gegenwärtigen Form. Sie wollen sie nicht als zweckrationales Rädchen im Getriebe mittragen. Sie wollen auch nicht politisch gegen sie kämpfen – das scheint wenig aussichtsreich, kann kein Lebensinhalt sein, sondern allenfalls eine ‘nebenberufliche’ Protestaktion. Politische ‘Härte’ ist bedrohlich für den Helfer, der Nähe, Wärme und narzißtische Bestätigung braucht. Er will aussteigen und drin bleiben, ein Stück Sinn suchen, mit dem er konkret umgehen kann” (Wolfgang Schmidbauer).

Der helfende Beruf als stiller Protest gegen gesellschaftliche Zustände und als Suche nach dem inneren, persönlichen Sinn? Wenn dies stimmt, so

finden wir hier eine völlig andere persönliche Struktur vor als in den Profitbereichen. Hier Sinnsuche, stiller Protest, wenig Fortschrittsgläubigkeit, Menschlichkeit; dort wirtschaftliche Interessen, Karriereziele, Weiterkommen, Egoismus, Leistungsdenken, Erfolg. Hier würden sich gesellschaftliche Pole widerspiegeln, die sich deutlich in Profitorientierung und Non-profitorientierung trennen ließen.

Verdichtet wird dieses Spannungsfeld, in dem helfende Berufe stehen, durch ein Zitat, das ich aus einem Vorlesungsskript entnommen habe; es war eine Vorlesung für Sozialpädagogen. "Sozialarbeit/Sozialpädagogik geraten in verstärktem Maß in diesen Sog der 'Effizienz' von Leistung, wenn sie fordern, daß ihre eigenen Methoden 'effektiver und kontrollierbar' sein müssen. Für Effektivität gelten dann die gleichen Prinzipien, die zur Ausgliederung des Klienten geführt haben" (Marianne Hege und Gotthart Schwarz). Hier wird deutlich, daß helfende Berufe (hier stellvertretend der Sozialpädagoge) gezielt darauf vorbereitet werden, andere Werte in ihrer Arbeit zu leben und zu fördern, als sie von der "Leistungsgesellschaft" gelebt werden. Dies würde bedeuten, daß sich helfende Berufe bewußt aus der Leistungsgesellschaft ausgrenzen und sich ihr nicht zugehörig fühlen.

Verstärkt wird dieser Effekt noch dadurch, daß die Klienten, mit denen helfende Berufe zusammenarbeiten, Menschen sind, die aus der Leistungsgesellschaft fallen; sie fallen heraus und in das soziale Netz, das primär von helfenden Berufen aufrecht erhalten wird. Kranke, Alte, Penner, auffällige Jugendliche, Behinderte, Waisen, Unfallopfer, Suchtabhängige usw. (Sie können gerne diese Liste weiterführen) sind Menschen, die unsere Leistungsgesellschaft belasten und nicht mehr – oder noch nie – in der Lage sind, Leistung beizutragen und Profite zu erhöhen. Dadurch erhält der helfende Beruf automatisch eine Stellung, die außerhalb der akzeptierten gesellschaftlichen Norm steht. Es gehört also sehr viel Idealismus, Selbstaufopferung, Selbstzufriedenheit und Narzißmus dazu, einen helfenden Berufe zu ergreifen.

"Sie sagen oft, sie wollten die Ausbildung zunächst einmal für sich selbst, um persönlich weiterzukommen. In zweiter Linie wurden Motive genannt, etwas von dem Erreichten weiterzugeben, Geld zu verdienen, Prestige als Gruppenleiter zu genießen. Mir scheint, daß sich hier ein Stück weit dieselbe Tendenz ausdrückt, welches auch die Wahl eines Helfer-Studiums scheinbar völlig aus dem eisernen Marktgesetz heraushebt. Dieses Studium verspricht eine Möglichkeit der persönlichen Entwicklung, die in anderen, etwa technischen Berufen, nicht gegeben scheint" (Wolfgang Schmidbauer).

Dem bisher Gesagten möchte ich eine Umfrage des Instituts der deut-

Mitarbeiter sind nicht gleich Mitarbeiter

schen Wirtschaft gegenüberstellen, das diese bei 485 IHK-Ausbildungsbetrieben durchgeführt hat. Unter dem Titel der “ideale Lehrling” wurden Eigenschaften genannt, die für diese Betriebe wichtig sind und die sie von ihren Lehrlingen auch erwarten:

- 95% Zuverlässigkeit
- 93% Leistungsbereitschaft
- 92% Ehrlichkeit
- 88% Fleiß
- 86% Eigeninitiative
- 84% Pflichtbewußtsein
- 81% Zielstrebigkeit
- 70% Pünktlichkeit
- 61% Ordnungssinn
- 59% Disziplin
- 46% Selbstsicherheit
- 41% Ausgeglichenheit.

Hier finden sich Werte, die bei den helfenden Berufen fast nicht angesprochen werden – zumindest nicht laut! Rupert Lay spricht in seinem Buch “Die Macht der Moral” von sekundären und primären Tugenden. Unter sekundären Tugenden versteht er:

- Treue
- Gehorsam
- Ordnungsliebe
- Fleiß
- Sauberkeit
- Ehrlichkeit
- Pünktlichkeit
- Verlässlichkeit
- Teamgeist.

Unter primären Tugenden versteht er:

- die Zivilcourage, die sich gegen allgemeine Vorurteile stellt und nicht schon deshalb ein Handeln als moralisch gut hält, weil es von den meisten Menschen für gut gehalten wird;
- den Mut zum Ungehorsam gegen Gebote und Verbote, der exogenen oder endogenen Moral, wenn sie dem sittlichen Gewissensurteil nicht entsprechen;
- den Mut, andere Menschen mit von “der Allgemeinheit” abweichenden Verhaltensmustern und Werteeinstellungen, insofern diese nicht offenkundlich sozialschädlich sind, zu akzeptieren und für deren Rechte, anders zu sein, mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln einzutreten.

Die Werte und Eigenschaften, die von einem “idealen Lehrling” gefordert werden, finden sich fast ausschließlich in den sekundären Tugenden wieder.

Dagegen würden Sinnsuche, Zivilcourage, Mut zum Widerspruch, Unterstützung von Randgruppen oder Verbote und Gebote in Frage zu stellen, den sekundären Tugenden entsprechen. "In den ... 'intimen' Helfer-Berufen ist es geradezu ein Ausdruck der Qualität, daß die technischen Seiten der Berufsarbeit verschwinden" (Wolfgang Schmidbauer). Die sekundären Tugenden sind kaum in technischen Berufen, in den Profitbereichen zu finden; dort wo diese technischen Bereiche verschwinden, werden die sekundären Tugenden wichtig und sind auch unbedingt nötig; vielleicht können sie auch nur dort gelebt werden?! So lassen sich Eigenschaften gegenüberstellen, die den Profit- und den Nonprofitbereich trennen:

Profitbereich	Nonprofitbereich
Zuverlässigkeit	Freizügigkeit
Leistungsbereitschaft	Leistung als sekundärer Bereich
Ehrlichkeit	Mitsprache
Fleiß	Selbstaufopferung
Eigeninitiative	Kreativität
Pflichtbewußtsein	Mut zum Widerspruch
Zielstrebigkeit	Zurückhaltung
Pünktlichkeit	Freie Entfaltung
Ordnungssinn	Liebe zur Unordnung
Disziplin	Menschlichkeit
Selbstsicherheit	Leidensfähigkeit
Ausgeglichenheit	Hohe Belastbarkeit

Sicher sind dies keine Ausschlußkriterien; sie helfen jedoch zu verstehen, daß in den helfenden Berufen ein anderer Maßstab zählt, der die Leistung und Leistungsfähigkeit nicht so sehr betont.

Wechseln wir jetzt von den helfenden Berufen zu den Verwaltungsberufen. Verwaltung im Nonprofitbereich meint hauptsächlich staatliche Verwaltung und Verwaltung in Einrichtungen, die zum Nonprofitbereich zählen. Der zentrale Unterschied zur Verwaltung in Profitbereichen besteht darin, daß

- Nonprofitverwaltung primär mit Regeln, Gesetzen und Normierungen zu tun hat; staatliche Vorschriften, Gesetze und Ordnungsmaßnahmen verlangen eine Verwaltung die unterstützend hilft, dieses Regelwerk zu verwalten, zu kontrollieren und die "Anwender" berät.
- Nonprofitverwaltung auch ohne direkten Kunden auskommt; sie kann sich also sehr lang und intensiv mit sich selbst beschäftigen, da ein entsprechend großes Regelwerk auch entsprechend verwaltet werden muß, ohne daß jemand direkt davon Gebrauch macht.

Mitarbeiter sind nicht gleich Mitarbeiter

- Profitverwaltungen ohne direkten Kunden nicht existieren könnten, da ihre Tätigkeit sich ausschließlich mit der Herstellung eines Produkts verknüpft ist; ohne Produkt auch keine Verwaltung!
- Profitverwaltungen mit der Größe eines Unternehmens mitwachsen, sowohl nach oben als auch nach unten.

Den größten Unterschied zwischen den beiden Bereichen Profit und Non-profit drückt wohl der Begriff “Verbeamtung” aus. Verbeamtung ist eines der sprichwörtlichsten und markantesten Kennzeichen des Nonprofitbereiches. “Beamter ist, wer zum Staat oder einer Körperschaft des öffentlichen Rechts in einem öffentlich-rechtlichem Dienst- und Treueverhältnis steht und mit der Wahrnehmung hoheitlicher Aufgaben betraut ist ... Die Bürokratie fordert den Beamten als streng sachlichen Fachmann; sie verlangt präzisen Gehorsam und Disziplin. Die Beamten sollen als Träger der Bürokratie durch rationale Sachbezogenheit, Legalität und Objektivität das technische Funktionieren der öffentlichen wie sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Verwaltung sichern” (Bertelsmann Lexikon).

Verwaltungen in Nonprofitbereichen vertreten also Interessen für eine öffentlich-rechtliche Instanz. Dies verdeutlicht, daß sie, abhängig von dieser Instanz, weniger Bezug zum direkten “Kunden” – dem Bürger – haben; sie orientieren sich nach den Bedürfnissen ihres Auftraggebers. Gleichzeitig wird verlangt, daß diese Verwaltungen streng fachlich und sachbezogen agieren; menschliche Belange treten an zweite Stelle.

Die wirtschaftliche Absicherung der Beamten ist in diesem Kontext sinnvoll; sie soll verhindern, daß Beamte anfällig für Korruption sind, da sie dann nicht mehr streng fachlich und sachlich hoheitliche Aufgaben erfüllen könnten. Diese wirtschaftliche Absicherung führt jedoch dazu, daß sich kein leistungsorientiertes Verhalten entwickeln kann; es fehlen wirtschaftliche und menschliche Anreize. Leistungsorientierte Beamte in der Verwaltung müssen sich selbst anspornen und aus sich selbst heraus ihre Leistungen steigern.

Ein ähnliches Problem haben Verwaltungsmitarbeiter in Nonprofitbereichen wie Krankenhäusern, sozialen Einrichtungen und freien Trägern usw. Sie sind zwar nicht verbeamtet, genießen auch nicht die wirtschaftliche Absicherung – dennoch handeln sie im Auftrag einer übergeordneten Instanz. Das staatliche Gesundheitswesen, Bildungswesen und Sozialwesen überträgt diesen Nonprofiteinrichtungen die Kompetenz, die Anliegen der öffentlichen Träger zu erfüllen. Nicht der Kunde steht hier vor der Verwaltung und fordert eine Dienstleistung ein, sondern die “Instanz” erteilt den Auftrag zu handeln, unabhängig von den direkten “Kunden”. Ich denke, daß sich hier auch kein leistungsorientiertes Verhalten entwickelt, da hier

wirtschaftliche und menschliche Anreize fehlen. Auch diese Mitarbeiter müssen sich selbst anspornen und ihre Leistung steigern.

Die Verwaltungsmitarbeiter in Profitbereichen unterliegen anderen "Gesetzen". Wie gesagt: Ohne Produkte und ohne wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens haben sie keine "Daseinsberechtigung"! Sie leisten eine Arbeit, die sich nahezu ausschließlich an den Forderungen des Unternehmens und somit an den Mitarbeitern und den externen Kunden des Unternehmens orientiert. Keine übergeordnete, autonome Instanz fordert eine Leistung, sondern das konkrete, greifbare und sichtbare Unternehmen. Die Leistungsorientierung kommt aus den konkreten sichtbaren Erfolgen; der direkte Kontakt mit den Mitarbeitern und externen Kunden ermöglicht es, Anreize aus der Reaktion des unmittelbaren "Kunden" zu holen. Wirtschaftliche und menschliche Anreize kommen hier zum Zuge.

Je größer ein Unternehmen ist, umso stärker wird die Kritik, daß auch dieses Unternehmen stark verbeamtet ist. Mitarbeiter neigen dann dazu, formal, sachlich und rational zu handeln und andere Mitarbeiter als "Kunden" nicht mehr wahrzunehmen. Hier scheint sich ein Bewußtsein zu entwickeln, das dem von Beamten ähnelt. Im Sinne einer übergeordneten Instanz werden sachlich und technisch Tätigkeiten durchgeführt, ohne sie auf den konkreten Nutzen für das eigene Unternehmen und die Mitarbeiter zu überprüfen. Formalien, Regeln und Vorschriften spielen eine wichtige Rolle; es wird nicht mehr überprüft, ob diese auch im Sinne des Unternehmens noch sinnvoll sind. Der große, unübersichtliche "Apparat Unternehmen" erschwert es, sinnvolle Maßstäbe zu entwickeln und entsprechende Korrekturen vorzunehmen.

Trotz dieser Kritik an großen Unternehmen unterscheidet sich die Struktur von Mitarbeitern in der Verwaltung von Nonprofit- und Profitbereichen:

Profitbereich	Nonprofitbereich
Wunsch, eigene Leistung zu erbringen Orientierung an den Mitarbeitern Wunsch nach sichtbarem Erfolg in der eigenen Tätigkeit Wunsch, eigene Ideen einzubringen Wunsch, sinnvolle Tätigkeiten zu erledigen Wunsch, durch Leistung Karriere zu machen Unzufriedenheit mit Kompetenzstreitigkeiten	Suche nach wirtschaftlicher Sicherheit Begrenzte Risikobereitschaft Wunsch nach gesichertem, leistungsunabhängigem Erfolg Loyalität und Treue Gehorsam gegenüber einer übergeordneten Instanz Sachliche Denkweise Äußerliche Qualitäten wie Pünktlichkeit, Sauberkeit etc. Festhalten von Vorschriften, Formalismen und Regeln

Neben diesen Unterschieden ähneln sich sicher Mitarbeiter von Profit- und Nonprofitbereichen; so muß es beiden Freude bereiten, mit Zahlen und Fakten zu hantieren, sie müssen Vorschriften und Regelwerke beherrschen, sie müssen strukturiert arbeiten können usw. Gleichzeitig betone ich nochmals, daß der Trend zur Verbeamtung auch in größeren Unternehmen sich ausbreitet und somit auch hier ähnliche negative Wirkungen zeigt. Daneben möchte ich klarstellen, daß es sicher auch leistungsorientierte Beamte gibt, die trotz automatischer persönlicher Absicherung entsprechend handeln.

Als Letztes wende ich mich den Bereichen zu, in denen ehrenamtliche Mitarbeiter tätig sind. Um Ihnen die Dimension des ehrenamtlichen Engagements zu verdeutlichen, hier einige Zahlen. Die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege gibt seit Jahren eine geschätzte Zahl von 1,5 Millionen Ehrenamtlichen an. Der Caritasverband schätzt sie auf 500 000, das Diakonische Werk der EKD auf 400 000. Dazu kommen noch eine Unzahl von Ehrenamtlichen in den verschiedensten privaten Initiativen, sozialen Einrichtungen und Selbsthilfegruppen etc.

“Die Wiederentdeckung des Ehrenamtes in der Politik und in den Verbänden steht in Zusammenhang mit der Explosion der Kosten im Sozial- und Gesundheitswesen und in der Rezession der Finanzen” (Teresa Bock).

Was zeichnet nun Menschen aus, die einen Großteil ihrer Zeit freiwillig damit verbringen, Ideen voranzubringen und anderen Menschen zu helfen? Muß dieses Engagement neu geweckt werden? Ist es nicht latent vorhanden?

Soziales Engagement und persönliche Betroffenheit sind hier sicher die ausgeprägtesten Merkmale dieser Personen. Ich denke, nur wer persönlich so stark von einer Idee und einem Anliegen überzeugt ist, ist auch bereit, seine persönliche Freizeit dafür einzusetzen. Dazu kommen sicher die persönlichen Erfahrungen, die jemand erlebt hat. Wer weiß, wie es ist, ein behindertes Kind zu erziehen, wird sich auch entsprechend freiwillig engagieren; wer persönlich erfahren hat, wie Bürokratie und Verwaltung ihn behindern können, wird sich auf freiwilliger Basis dafür engagieren, dies zu verändern.

Ein weiterer Bereich ist, wenn jemand das Gefühl hat, durch aktuelle politische oder soziale Einrichtungen nicht adäquat vertreten zu werden. Persönliche wichtige Ziele, die nicht durch Interessenverbände aufgegriffen werden, führen dazu, daß eigene spontane Aktionen entstehen. Diese finden dann weitere Interessenten und es entsteht eine Bewegung, die sich aus sich selbst heraus weiterträgt.

Ehrenamtlichkeit ist somit "eigentlich" in uns Menschen selbst begründet und nicht im System. Im System würde für mich bedeuten, daß dann, wenn das System – Gesellschaft, Staat, Politik, Wirtschaft – aus Kostengründen versagt, ehrenamtliche Helfer gefragt sind. Diese sollen dann die Fehler des Systems eliminieren durch ihre eigene unentgeltliche Arbeit. Da jedoch dieses freiwillige, soziale und politische Engagement in uns selbst liegt, zeichnen ehrenamtliche Mitarbeiter sehr hohe *ethische* Werte aus:

- Idealismus
- Samariterdenken
- Engagement
- Leistungsbereitschaft
- Durchhaltevermögen
- Begeisterung
- Kooperation
- Zusammenhalt
- Selbstaufopferung.

Andererseits wird dadurch, daß sich Institutionen immer professioneller organisieren, ehrenamtliche und freiwillige Leistung bewertet und sogar abgewertet. In einer Bestandsaufnahme, die die Caritas 1994 durchführte, wurden folgende Probleme genannt, die das Engagement beeinträchtigen und Interessenten davon abhalten, ehrenamtlich "einzusteigen":

- Die spannungsreiche Kooperation mit den hauptamtlichen Fachkräften.
- Die unterschiedliche Wahrnehmung und Bewertung von Notlagen durch ehrenamtliche und berufliche Mitarbeiter.
- Unklarheit in der Abgrenzung von Aufgaben und Verantwortlichkeit.
- Der Mangel an Respekt gegenüber dem, was Ehrenamtliche tun können und tun wollen.
- Spannungen zwischen ehrenamtlichen Vorständen und beruflichen Fachkräften.

Aus diesem Spannungskatalog wird deutlich, daß Ehrenamtliche damit kämpfen, von anderen anerkannt zu werden. Ihre Arbeit scheint, da sie nicht professionell ist, nicht so viel wert zu sein. Dies wird verstärkt, da Ehrenamtliche keine Lobby haben, keiner Gewerkschaft angehören, kein öffentliches Sprachrohr haben, das ihre Interessen vertritt. Dies scheint für Ehrenamtliche auch nicht wichtig zu sein, da ihr zentrales Interesse ihrer Aufgabe, ihrer Mission gilt. Der Nächste, den sie betreuen, die Idee, die sie vertreten, ist ihnen wichtiger, als die persönliche Absicherung und gesamtgesellschaftliche Integration.

Auch so ist zu verstehen, warum Ehrenamtlichkeit nur in Nonprofitbereichen angesiedelt ist. In den Bereichen, in denen Profit erwirtschaftet wird, ist ehrenamtliches Handeln undenkbar. Leistung erwartet Gegen-

leistung, wenn durch Leistung Gewinne erzielt werden. Dieses "ungeschriebene" Gesetz erzwingt eine Professionalisierung in den profitorientierten Bereichen. Freiwilliges oder ehrenamtliches Handeln wird hier eher negativ gesehen; auch die *soziale* Marktwirtschaft fördert, daß menschliches Handeln professionalisiert und bezahlt werden muß.

Dennoch denkt auch der Profitbereich langsam um. So gibt es Initiativen in Betrieben, die es älteren Mitarbeitern, die bereits in Ruhestand sind und sich dennoch engagieren wollen, ermöglichen, aktiv zu werden. Betriebsführungen und Informationsveranstaltungen werden von ehemaligen Mitarbeitern durchgeführt, die dies ohne finanzielle Entlohnung tun. Mitarbeiter kommen zurück in das eigene Unternehmen und helfen bei Problemstellungen und Fragen; sie geben ihre Erfahrung weiter, obwohl sie dies nicht mehr müssen! In einigen Betrieben haben sich, auf freiwilliger Basis und geleitet durch persönliches Engagement, Selbsthilfegruppen für Alkoholiker gebildet; nicht der Betriebspsychologe ist hier federführend, sondern ein Mitarbeiter des Unternehmens, der sich aus eigener Erfahrung und aus eigener Betroffenheit engagiert. Hier spricht kaum jemand von ehrenamtlicher Tätigkeit – dennoch ähneln die Beweggründe dieser Ehrenamtlichen den oben aufgeführten.

Es läßt sich diskutieren, wie sinnvoll diese Bestrebungen in Profitbereichen sind; ich denke, daß sich hier eine Tendenz abzeichnet, die sicher durch den enormen Kostendruck verursacht wurde, die aber ein wesentliches Element menschlichen Handelns, wieder zurück in den Profitbereich bringen könnte: Sich für den Nächsten zu engagieren und sozial tätig zu werden.

Motivation ist alles – oder?

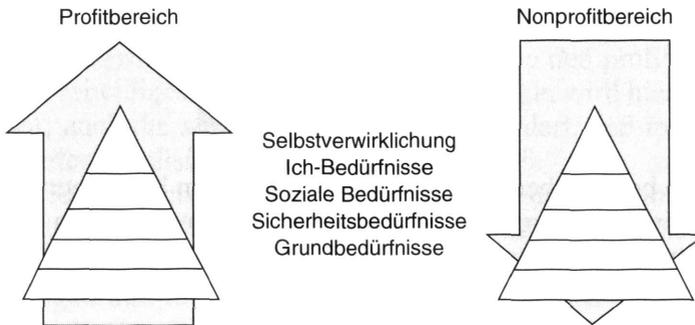
Diese vorab beschriebenen Werte und Strukturen in Menschen sind wichtig, denn sie motivieren. Motivieren die Personen, sich in einer ganz bestimmten Weise zu engagieren und tätig zu werden. Über Motivation wurde schon viel geschrieben. Abraham Maslow hat seine Vorstellungen in einer “Bedürfnispyramide” zusammengefaßt:

- Selbstverwirklichung
- Ich-Bedürfnisse
- Soziale Bedürfnisse
- Sicherheitsbedürfnisse
- Grundbedürfnisse

Seine These ist, daß wir uns von unten nach oben in seiner Pyramide bewegen; erst wenn der untere Teil befriedigt ist, streben wir nach dem nächsten Abschnitt. Maslow behauptet, daß, wenn jemand seine Grundbedürfnisse *nicht* abgesichert hat, er *nicht* in der Lage ist, danach zu streben sich selbst zu verwirklichen.

Diese These wurde in Profitorganisationen “übernommen”; Gewerkschaften, Betriebsrat, Arbeitgeberverbände waren fest davon überzeugt, daß für Mitarbeiter in erster Linie der Lohn oder das Gehalt zählt; stimmt die finanzielle Leistung des Unternehmens, sind Mitarbeiter auch entsprechend motiviert, d. h., sie sind leistungsbereit, zielstrebig, belastbar, engagiert, ideenreich, kreativ etc. Dies würde bedeuten, daß die Werte, die Mitarbeiter in Profitbereichen auszeichnen, auch gelebt werden. Entsprechend dieser These wurde viel Energie in Tarifverträge, Provisionszahlungen oder leistungsadäquate Bezahlung investiert.

Betrachten Sie die Werte von Mitarbeitern und Ehrenamtlichen aus dem Nonprofitbereich, so sind dies Werte, die sich in den Motivationslagen “Soziale Bedürfnisse”, “Ich-Bedürfnisse” und “Selbstverwirklichung” wiederfinden; erfüllt von einer Mission, sich selbst zu verwirklichen, eigene Ideen umzusetzen, für andere dazusein, Risiken einzugehen, Normen und Werte zu hinterfragen, persönliche Zufriedenheit etc. Wenn Sie diese Motivationsanreize betrachten, sind diese in der Pyramidenspitze zu finden; dies würde bedeuten, daß Nonprofitmitarbeiter mehr Wert darauf legen, sich zu verwirklichen; Geld und Absicherung sind zweitrangig.



Dies läßt sich nicht verallgemeinern. Dennoch, betrachten Sie die finanzielle und wirtschaftliche Absicherung von Beamten, so brauchen sich diese über ihre wirtschaftliche Zukunft keine Gedanken mehr zu machen. Bei einer von mir durchgeführten Befragung unter Sozialpädagogen, welche Faktoren für sie motivierend in ihrer Arbeit sind, kam vielfach die Antwort:

- Mitsprache
- Engagement
- Freiräume
- Etwas Menschliches zu bewegen
- Gebraucht zu werden
- Gesellschaftlich Prozesse zu zünden
- Das eigene Selbstwertgefühl zu stärken
- Seinen eigenen Werten treu zu bleiben
- Nicht unter Leistungsdruck und Erfolgszwang zu stehen.

Der finanzielle Aspekt tauchte teilweise überhaupt nicht auf bzw. er wurde ganz unten positioniert. Geld scheint hier eine untergeordnete Rolle zu spielen.

Beide Bereiche – Profit- und Nonprofit – unterliegen hier jedoch einem gravierenden Wandel. Die selbstverständliche wirtschaftliche Absicherung der Beamten ist in Gefahr; aus Kostengründen wird daran gearbeitet, Privilegien abzubauen und das Leistungsprinzip einzuführen; soziale Einrichtungen und Trägerverbände geraten unter immer größeren finanziellen Druck, da Spenden und Zuschüsse geringer werden. Mitarbeiter in Privatbereichen sind wirtschaftlich sehr gut abgesichert und sind somit allein durch Geld nicht mehr zu motivieren; Motivationsaspekte der anderen Ebenen sind gefragt. Dies spiegeln Untersuchungen wider; eine Studie der Public Agenda Foundation zum Thema “Wünsche an den Arbeitsplatz” brachte folgendes Ergebnis:

- Mit Menschen arbeiten, die mich mit **Respekt behandeln**.
- Interessante Tätigkeit.
- Anerkennung für gute Arbeit.
- Gelegenheit mich weiterzubilden.
- Für Leute arbeiten, die zuhören, wenn man Ideen hat, wie etwas besser **gemacht** werden könnte.
- Die Chance, für mich selbst zu denken, statt nur Anweisungen auszuführen.
- Die Endergebnisse meiner Arbeit sehen.
- Unter tüchtigen Managern arbeiten.
- Eine Tätigkeit, die nicht zu leicht ist.
- Das Gefühl zu haben, über alles Wichtige gut informiert zu sein.

Diese Wünsche bewegen sich in den Ebenen “Selbstverwirklichung”, “Ich-Bedürfnisse”, “Soziale Bedürfnisse”. Mitarbeiter werden nicht *mehr* durch Anreize motiviert bzw. geködert, sondern durch *Herausforderungen*, die ihre persönlichen Ziele einbeziehen. Unternehmen und Mitarbeiter arbeiten an gemeinsamen Zielen und Werten.

Gemeinsame Ziele und Werte müßten im Nonprofitbereich selbstverständlicher sein, offener und deutlicher ausgesprochen werden. Mitarbeiter, die sich im “Dienste des Nächsten” sehen, müßten von daher schon gemeinsame Werte und Motivationsgründe haben. Dies gilt auch für Verwaltungsbereiche, da hier auch Ziele und Grundsätze feststehen, die *nicht* dazu dienen, den Profit zu maximieren.

Für beide Bereiche gilt mittlerweile, daß die in der Arbeit gesteckten Ziele eine wesentliche Rolle spielen. Es fördert die Motivation, wenn die Ziele nicht “von oben” festgesetzt werden, sondern gemeinsam diskutiert und ausgehandelt werden. Hier hat der Nonprofitbereich (noch) die “Nase” vorne bzw. in diesem Bereich ist es für die Mitarbeiter leichter, ihre Ziele zu integrieren; persönliche Betroffenheit und persönliches Engagement sind hier ausschlaggebend.

Interessant ist andererseits, daß ein Phänomen zuerst im Nonprofitbereich diskutiert wurde: *Burnout*. Der Begriff geht auf Freudenberg (1974) zurück, der, als er Mitarbeiter in Sozialberufen betreute, beobachtete, daß besonders engagierte Helfer häufig müde und erschöpft waren, gleichzeitig waren sie ihrer eigenen Arbeit und ihren Klienten gegenüber häufiger negativ eingestellt, und es häuften sich auch Anzeichen einer depressiven Verstimmung. Nach Maslach/Jackson (1981) kann Burnout als Syndrom charakterisiert werden, das sich “... aus emotionaler Erschöpfung, dem Erlebnis der Depersonalisation und einer reduzierten Leistungsfähigkeit zusammensetzt”. Entscheidend ist hier, daß die personennahe, aufreibende Arbeit das Ständig-emotional-gefordert-Sein, dazu führt, daß sich

Mitarbeiter ausgebrannt, emotional leer und nicht mehr leistungsfähig fühlen.

Was mich nun bewegt ist, daß seit einigen Jahren auch in Profitorganisationen von Burnout gesprochen wird. Mitarbeiter, die in technischen Berufen sind, die Produkte herstellen und “eigentlich” nur sachliche Probleme bewältigen, fühlen sich auch ausgebrannt. Scheinbar bewegen sich Nonprofit- und Profitbereiche aufeinander zu und es werden an Mitarbeiter beider Bereiche ähnliche Anforderungen gestellt bzw. Mitarbeiter wollen ähnliche Ziele und Werte verfolgen. Oder aber, die Arbeitsbedingungen werden ähnlicher, d. h., Führungsverhalten, Organisationsstrukturen und Arbeitsmethoden nähern sich langsam an; die Freiräume für Mitarbeiter werden ähnlich weit gesteckt. Die Mitarbeiter kommen in ein fachliches und emotionales Spannungsfeld, das – sowohl in Profit-, als auch Nonprofitbereichen – sie ähnlich fordert und überfordert.

Helfende Berufe haben sich für ihre persönliche Belastung schon recht früh Unterstützung geholt. Supervisions- und Balintgruppen wurden initiiert mit dem Ziel, den Mitarbeitern, die täglich in direktem Kontakt mit Menschen arbeiten und dadurch sehr hoch belastet werden, zu helfen. Diese Gruppen sollten vor allem die psychischen Momente des Berufs bearbeiten und so die Person stützen.

Interessant ist, daß in den letzten 5 bis 7 Jahren im Profitbereich der Begriff Coaching “in” wurde. Coaching meint letztlich nichts anderes als das, was Supervision beabsichtigt: Die Menschen in ihrer Belastungssituation zu stärken und ihnen zur Seite zu stehen. Dies bedeutet, daß im Profitbereich ein Bewußtseinswandel stattgefunden hat: Es ist kein Manko mehr, wenn ich mich durch jemanden unterstützen lasse, wenn ich zugebe, daß die berufliche Situation mich so belastet, daß ich dies nicht mehr allein bewältige. Unabhängig davon, was und wie Coaching nun wirklich gehandhabt wird – ich halte es für ein positives Zeichen, daß der Profitbereich, der vorgibt, nur sachlich und technisch ausgerichtet zu sein, eingesteht, daß auch in ihm Menschen arbeiten, die miteinander Probleme haben können.

“Du handelst richtig, wenn Du Du bist, wenn Du Deine emotionalen und sozialen Fähigkeiten optimal entfaltet hast”, so hat Rupert Lay sein Bild eines aktiven Mitarbeiters in Profitbereichen formuliert. Eine Maxime, die für den Nonprofitbereich ohne Widerspruch angenommen werden müßte – zumindest, wenn ich die aktuelle Diskussion verfolge. Interessant ist, daß im Profitbereich diese Maxime erst wirksam wurde (teilweise erst wirksam wird), nachdem einige “Gurus” – u. a. Pater Rupert Lay, Vera F. Birkenbihl – es verstanden haben, sie marktstrategisch wirkungsvoll umzusetzen.

Es galt als “in”, im Managementbereich Seminare dieser Gurus zu besuchen und deren Thesen zu übernehmen. Unabhängig davon sehe ich hierin eine positive Möglichkeit, Werte und Normen, die im Nonprofitbereich gelebt werden, auch im Profitbereich zu etablieren.

Bewußtsein und Handeln in Profit- und Nonprofitbereichen

Wenn wir voraussetzen, daß die Werte und Motive, die wir haben, mitprägen mit welchem Bewußtsein wir handeln, müßten sich hier entscheidende Unterschiede zwischen Profit- und Nonprofitbereichen ergeben.

Im Nonprofitbereich müßten sich die Mitarbeiter sehr viele Gedanken darüber machen, wie sie ihre Kunden behandeln. Entsprechend sorgfältig und bewußt müßten sie auch konkret mit den Kunden umgehen. Kunden müßten akzeptiert und wertgeschätzt werden; ihre Belange müßten kreativ und souverän bearbeitet werden. Der Begriff Dienstleistung dürfte kein Fremdwort sein, sondern ein fundierter Maßstab für das, was jeder täglich leistet.

Im Profitbereich müßte Priorität Eins das Geld sein. Der Kunde wird nur als “Mittel” gesehen, Produkte zu vermarkten – der finanzielle Aspekt steht an erster Stelle; der Kunde müßte als notwendiges “Übel” gesehen werden.

Interessant ist, daß Kunden beider Bereiche klagen und das Gefühl haben, nicht wertgeschätzt zu werden. Untersuchungen – sowohl in Nonprofit- als auch in Profitbereichen – haben ergeben, daß der Kunde

- sein wirkliches Anliegen nicht erfüllt sieht,
- nicht überzeugend beraten wurde,
- den Service negativ einschätzt,
- nicht langfristig einem Produkt treu bleibt,
- nicht positiv über seine Erfahrungen spricht,
- Produkte nicht weiterempfiehlt,
- von den Versprechungen der Werbung in der Realität **enttäuscht ist**,
- sich nicht als “König Kunde” fühlt.

Sicher trifft dies nicht für jeden Kunden zu – dennoch ist die Reaktion der Kunden der letzte Maßstab für eine Dienstleistung oder ein Produkt. Reagiert der Kunde negativ darauf, dann müßten sich alle Gedanken machen, wie dies verändert werden könnte. Je weiter in der Motivationspyramide mein Ansporn für meine Motivation liegt, umso sorgfältiger und nachhaltiger müßte ich auf den Kunden reagieren.

Interessant ist hier, daß der Profitbereich diese Hürde genommen hat und schon seit geraumer Zeit versucht, die negativen Aspekte im Kundenkon-

takt zu erarbeiten und zu verändern. “Kundennähe gilt als zentrales Merkmal erfolgreicher Unternehmen ... Die Bedürfnisse einzelner Kunden oder Kundengruppen müssen verstärkt beachtet werden; der Kundenbedarf soll möglichst schnell, preiswert und flexibel ... befriedigt werden” (Manfred Schulte-Zurhausen).

Der Nonprofitbereich fängt erst an, sich intensiver um den Kunden zu kümmern. In Krankenhäusern wird teilweise dem entlassenen Patienten ein Fragebogen mitgegeben, in dem er seine Meinung abgeben soll, wie zufrieden er mit dem gesamten Aufenthalt war. Krankenkassen erheben bei ihren Kunden, wie zufrieden diese mit Bearbeitungsvorgängen waren.

Diese Entwicklung deutet darauf hin, daß sich Mitarbeiter nicht mehr zu sehr mit sich und der eigenen Organisation beschäftigen, sondern langsam den Blick nach “außen” wenden; ins Blickfeld tritt verstärkt die Auswirkung des eigenen Tuns, das wiederum am Kunden direkt abzulesen ist.

Friedrich Glasl und Bernard Lievegoed haben in diesem Zusammenhang eine aufschlußreiche Organisationstheorie beschrieben. Sie gehen davon aus, daß sich Organisationen in vier Phasen entwickeln:

1. Pionierphase
2. Differenzierungsphase
3. Integrationsphase
4. Assoziationsphase.

In jeder Phase verhält sich das Unternehmen – unabhängig von Wirtschaftsunternehmen, sozialen Unternehmen oder Verwaltungsunternehmen – zu Kunden und Lieferanten, Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und Führungskräften, zu Planen und Organisieren usw. anders. Die wichtigsten Merkmale sind (in komprimierter Form) folgende:

1. Pionierphase – Das Unternehmen als große Familie

Die ganze Unternehmung wird von den Pionierpersönlichkeiten geprägt. Alles ist rund um Personen und persönliches Funktionieren gebaut. Die Pionierpersönlichkeiten haben eine – zumeist nicht ausgesprochene – “Vision”, für welche Aufgaben das Unternehmen eigentlich da ist. Sie leben diese Auffassung vor. Die anderen Führungskräfte identifizieren sich mit diesen Vorbildpersonen sehr stark und bemühen sich, “in ihrem Geiste zu handeln”.

Das Unternehmen pflegt intensive und direkte Kontakte, sowohl zu den Kunden wie auch zu den Mitarbeitern. Es ist wie eine große Familie. Jeder kennt mehr oder weniger die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse. Man geht grundsätzlich auf alle Sonderwünsche ein und ist den Kunden treu.

Die Führung ist charismatisch-autokratisch, d. h., es wird sehr direktiv geführt, aber voll akzeptiert von den Menschen im Unternehmen. Im Grunde kennt jeder jede und jeden und weiß, welche Bedeutung sie oder er im Ganzen hat. Es wird kaum geplant, sondern meist improvisiert. Dadurch ist das Pionierunternehmen sehr flexibel und effizient.

In der überreifen Pionierphase können sich daraus Probleme ergeben: Machtkämpfe, Willkür, Chaos, Undurchschaubarkeit, abhängige und unselbständige Mitarbeiter.

2. Differenzierungsphase – Das Unternehmen als Apparat

Das Unternehmen bemüht sich jetzt um Transparenz, Systematik, Logik und Steuerbarkeit. Dies wird dadurch erreicht, daß die Organisation nach den Hauptprinzipien der klassischen techno-strukturellen Organisationslehre rational durchorganisiert wird: Standardisierung, Spezialisierung und Koordination, Mechanisierung und Automation, Formalisierung usw. machen aus der Organisation einen Apparat, der gut geschmiert laufen soll.

Die Führungsebene ist rational und sachlich; persönliche Regungen haben wenig Raum, behindern sogar den organisatorischen Ablauf. Entscheidungen werden bürokratisiert und haben geregelten Abläufen zu folgen. Stellenbeschreibungen und Standardprozeduren prägen, wie Mitarbeiter gefordert und geführt werden.

Die Organisation wird stark gegliedert und unterteilt; Arbeiter werden nach rationalen Gesichtspunkten eingeteilt; Planung, Ausführung und Kontrolle sind personell getrennt. Die Mitarbeiter passen sich den Sachnotwendigkeiten an; gleichzeitig sind Eigeninitiative und Kreativität nicht mehr gefragt. Der Kunde wird rational erfaßt und “mitorganisiert”, d. h., Kundenbedürfnisse haben sich den Unternehmensinteressen unterzuordnen.

Es besteht die Gefahr, daß, je länger Unternehmen sich in dieser Phase befinden, sie sich überorganisieren; bürokratische Vorgänge werden wichtiger als die eigentliche Aufgabe des Unternehmens; Bereiche sind voneinander getrennt und Ideen werden kaum mehr ausgetauscht; der Kunde wird zur Belastung.

3. Integrationsphase – Das Unternehmen als Organisation

In dieser Phase besinnt sich das Unternehmen wieder auf das “Wesentliche”, den eigentlichen “Auftrag”. Technisches, ökonomisches und soziales Denken wird integriert. Mitarbeiter werden gefordert mehr mitzusprechen, mehr selbst zu entscheiden und stärker in Teams zusammenzuarbeiten. Vorschrif-

ten werden nur noch da aufrechterhalten, wo es unbedingt nötig ist; die direkte Kommunikation wird bedeutender.

Die Führung handelt kooperativ und sieht sich “als Dienstleister für die Mannschaft”. Sie handelt situativ, fördert die Teamfähigkeit und handelt selbst als Teil des Teams. Zielvereinbarungen, Delegation und Mitsprache sind wesentliche Führungsinstrumente, die ein Wir-Gefühl entstehen lassen.

Die Organisation wird durchlässig; Unterteilungen und Trennungen werden aufgehoben; überschaubare Einheiten handeln als selbständige Teams und sind für den Erfolg selbstverantwortlich. Autonome Gruppen und integrierte Funktionen zeichnen die Organisationsstruktur aus.

Der Kunde tritt wieder in den Mittelpunkt; die Organisation richtet sich nach dem aus, was der Kunde will und sieht den Kunden als “Teil der Organisation”; es entsteht der interne Kundenbegriff, der beschreibt, daß Dienstleistung eine motivierende Grundhaltung gegenüber jeder Person ist.

Die Gefahr dieser Phase liegt in der Tendenz, daß sich einzelne organisatorische Einheiten verselbständigen und sich abkapseln können. Ziel- und Strategiediskussionen werden zum Selbstzweck und verschlingen Energie und Zeit.

4. Assoziationsphase – Das Unternehmen als Biotop

Mit der Integrationsphase sind Führung und Organisation ganzheitlich gestaltet worden; die Grenzen der Organisation sind aber gleichzeitig die Grenzen der Gestaltungsmöglichkeit und der Verantwortung.

Die weitere Entwicklung öffnet die Unternehmensgrenzen zu den Umfeldern und bezieht die Umwelt gestalterisch mit ein. Das Prozeßbewußtsein wird ausgeweitet: Mit Lieferanten werden intensive langjährige Vertrauensbeziehungen aufgebaut; Erfahrungen mit Produkten und Fertigungsmethoden werden ausgetauscht; es wird gemeinsam entwickelt und wirtschaftliche Vorteile fair miteinander geteilt.

Die Vertriebs- und Verkaufspartner und die Endverbraucher werden gleichfalls durch Management und Organisation integriert, um miteinander zu lernen und Probleme zu lösen.

Die Jobenrichment-Aktivitäten werden vertieft, um möglichst autonome Gruppen zu bilden. An vielen Stellen wird das Management der internen und externen Nahtstellen in die Verantwortung der Menschen gelegt, die für die Primärprozesse tätig sind. Permanente Verbesserung der Produkte und Verfahren sind tägliches Anliegen. Personalentwicklung wird als Voraussetzung für eine lernende Organisation gefördert. Alle handeln, um eine

durchgängige Wertschöpfung zu erreichen, von der Gewinnung der Rohstoffe bis zur Entsorgung der unbrauchbar gewordenen Produkte.

In dieser Phase besteht die Gefahr, daß sich staatliche und unternehmerische Interessen vermischen und nicht mehr zu trennen sind – damit gibt es auch kein Korrektiv mehr; gleichzeitig kommt es zu Machtblöcken, die kaum mehr steuerbar sind.

Wenn Sie diese vier Phasen vergleichen, so wird Ihnen sicher auffallen, daß der Kunde “Bedeutungsschwankungen” unterliegt. Dies korreliert mit einem veränderten Bewußtsein der Mitarbeiter.

