

"Sehr große Freiheit zur Problemlösung lassen"



Was ist nach Ihrer Erfahrung der größte Unterschied bei der Führung von Mitarbeitern in Unternehmen und in Non-Profit-Organisationen (NPO)?

Manfred Bornemann: Man muss unterscheiden zwischen den großen, wie etwa Caritas und Diakonie, die mit über 600.000 Angestellten zu den größten Organisationen überhaupt zählen und sehr professionell geführt werden, und den vielen kleinen Organisationen, die fast ohne festangestellte Mitarbeiter auskommen und auf das Ehrenamt bauen. Während Angestellte eher für Geld arbeiten, zählt beim Ehrenamt die intrinsische Motivation, also das sinnstiftende Element der Aktivität deutlich mehr. Für die Führung ist es daher besonders wichtig, allen Beteiligten auch klarzumachen, dass nicht nur die Arbeit am Menschen – als eine sehr allgemeine Form von NPO-Arbeit – notwendig ist, sondern auch viele langweilige Strukturen wie IT, Buchhaltung oder Vereinsrecht zu erledigen sind. Den Freiwilligen diese Zusammenhänge zu vermitteln, ist enorm wichtig, insbesondere, weil viele Spezialisten, dieselbe Arbeit ja als Beruf auch machen.

Ist es denn nicht sinnvoll, ausgewiesene Spezialisten für die NPO-Arbeit zu gewinnen?

Bornemann: Selbstverständlich ist genau das der Weg. Während aber der Spezialist am Vormittag im Unternehmen häufig in sehr enge Rahmenbedingungen fast schon eingesperrt ist, erlebt er am frühen Abend im NPO-Kontext deutlich größere Freiheiten. Das ist zum Teil genau die Motivation, hier auch aktiv zu werden – birgt aber gleichzeitig die Gefahr, andere Aktivitäten negativ zu beeinflussen. Genau hier muss Führung die Richtung vorgeben und Koordination sicherstellen. Die Balance zwischen manchmal demotivierender Vorgabe oder Weisung und laissez-faire ist entscheidend.

Mit welchem Beispiel lässt sich das Problem verdeutlichen?

Bornemann: Ich begleite in einem Verein die Entwicklung neuer Prozesse. Es geht darum, die Vereinsmitglieder systematischer durch digitale Angebote und Webinare mit neuen Inhalten zu versorgen, gleichzeitig die Interaktion untereinander zu intensivieren. Was zunächst einfach klang – gedacht war die Nutzung einer günstigen aber etablierten Technologie, bei der mittels Link alle Teilnehmer eingebunden werden können – löste einen Expertenstreit unterschiedlicher Aktiver aus. Gestellt wurden unterschiedliche Fragen: Welches Tool denn wirklich das Beste wäre, welche Prozesse die Zugangsdaten entsprechend der neuen Datenschutzgrundverordnung zu beachten wären und wie die Tools verwaltet werden könnten ... Jetzt ist Führung gefragt, um offene Fragen zu klären: Warum brauchen wir das überhaupt? Welche Lösungen wählen wir? Wie kommen wir sinnvoll weiter? Die Schwierigkeit ist, dass die Führungskraft, häufig ein Vereinsvorstand, oft eben weder die konkrete Sachkompetenz hat, noch – häufiger – mit klaren Ansagen oder Konsequenzen drohen kann – eben, weil die

Leistungen freiwillig erbracht werden.

Und wie lassen sich diese Herausforderungen überwinden?

Bornemann: Ich habe die besten Erfahrungen mit angeleiteter Selbststeuerung gemacht – also den Spezialisten insbesondere auch im Ehrenamt sehr große Freiheit zur Problemlösung zu lassen. Das gelingt aber nur unter der recht offensichtlichen Voraussetzung, dass die Ziele, die konkret erreicht werden sollen – hier etwa die Verbesserung der Mitgliederkommunikation – auch allen klar sind. Die Ziele müssen definiert und abgestimmt werden, denn ohne Überzeugung geht es nicht. Und schließlich müssen sie eingefordert, also kontrolliert, werden. Wesentlicher noch als in oft sehr strukturierten und reifen Organisationen, gilt es eben auch in den NPO das Bewusstsein für Zielorientierung, klare Abläufe, und Einbeziehung der Akteure zu etablieren, die regelmäßig neu gewonnen und überzeugt werden wollen. Das ist ja ihre Form der Kompensation, die keinesfalls „umsonst“, also ohne Kosten ist.

Lässt sich daraus ableiten, dass die Steuerung von NPO vielleicht noch anspruchsvoller als in Unternehmen ist?

Bornemann: So eindeutig ist das wieder nicht – unter anderem, weil viele NPO eben auch eine Fülle an Ressourcen aktivieren können, für die Unternehmen vergleichsweise viel Aufwand treiben müssen. Das liegt daran, dass Wissen, einmal erworben, immer wieder neu und fast ohne weitere Kosten eingesetzt werden kann. Viele Freiwillige bringen diese Ressourcen in NPO ein. Entscheidend ist daher, einen guten Überblick über diese Ressourcen zu bekommen, sie richtig zu verstehen, um dann auch etwas daraus zu machen. Mit wissensorientierten Ansätzen können wir enormen Nutzen erzeugen, der einerseits die Wissensträger selbst befriedigt, andererseits auch die anderen Beteiligten zum Lernen anregt. So können wir auch zur Zukunftsfähigkeit beitragen – nicht nur für NPO, sondern auch für die Gesellschaft als Ganzes.



Manfred Bornemann berät als Gründer der Intangible Assets Consulting GmbH seit 1998 Organisationen bei der Erfassung, Bewertung und effektiven Nutzung immaterieller Vermögenswerte. Er begleitete über 300 Projekte, publizierte mehr als 100 Beiträge zum Thema und ist Vortragender auf Veranstaltungen. Er ist am 25. Oktober 2018 [Referent beim Stuttgarter Non-Profit-Forum](#).

Dieser Beitrag erschien zum ersten Mal auf dem [Blog des Stuttgarter Non-Profit-Forum](#). DIE STIFTUNG ist Medienpartner der Veranstaltung.