

# 1. Vorwort

## Anders. Gleich. Beides zugleich.

### **Führung in Nonprofit-Organisationen – ein Tabu, über das doch häufig gesprochen wird.**

**Anders:** 2 mal 20 Jahre Beratungs- und Trainingserfahrung in Nonprofit-Organisationen (NPOs) machen uns ganz sicher: Führung einer NPO ist etwas grundlegend anderes als Führung von profitorientierten Unternehmen. Gerade die Führungskräfte müssen um die Eigenart und Besonderheit ihrer Organisation Bescheid wissen, um die Andersartigkeit der Aufgabe und auch des „Arbeitsvertrages“ mit Mitarbeiter/-innen, die eine spezifische Art von Führung erfordern.

**Gleich:** Und doch gibt es viele Parallelen und Gemeinsamkeiten von Profitorganisationen und NPOs. In vielen Bereichen und Aufgaben gibt es keinen Unterschied und so sehen wir einige Aspekte und Aufgaben der Führung, die durchaus in NPOs genauso betrieben werden können wie in Profitorganisationen.

**Beides zugleich:** Wir denken also, die Führung einer NPO unterscheidet sich in wesentlichen Aspekten von der Führung eines Unternehmens und gleicht sich in ebenso wesentlichen mit ihr. Und so finden sich in diesem Buch erfolgreiche Ansätze aus der Wirtschaft einerseits und Hinweise auf NPO-Spezifika andererseits.

Private, nicht gewinnorientierte Organisationen und ihre Herausforderungen für Führungskräfte sind Gegenstand dieses Buches. Wir beschäftigen uns also mit einem Thema der eigenen Art, nämlich einem tabuisierten und gleichzeitig ständig thematisierten. Einerseits sind Fragen der Anforderungen an die Führung von NPOs unserer Beobachtung nach in den letzten Jahren spürbar mehr zum Thema geworden. Die Führungskräfte begreifen ihr Aufgabenfeld zunehmend als etwas Spezifisches und die von außen an die NPOs herangetragenen Anforderungen an die Professionalisierung der Führung sind gestiegen. Andererseits ist häufig unklar, was denn mit Professionalisierung gemeint ist. In vielen Fällen steht Professionalisierung einfach dafür, einen Weg zu finden, mit weniger Geld auszukommen. In unserer Praxis finden wir auch immer noch die – meist unausgesprochene – Annahme, dass Menschen, die eine bestimmte Ideologie teilen, ohnehin wissen, was sie zu tun haben und die Übernahme von Führung wird dann, wenn sie die Freiräume der Geführten einschränkt, schnell als Belästigung erlebt.

Wenn Führung wirklich gelebt wird, dann hat sie immer sowohl einschränkende als auch entlastende Aspekte. Einschränkend ist eine gewisse Entmündigung der Geführten.

Ihre Handlungsspielräume werden begrenzt, nicht jede/-r kann überall mitentscheiden und Vorgaben müssen befolgt werden. Entlastende Aspekte liegen in der Vereinfachung von Prozessen durch konsequente Führung: Es wird ein Rahmen vorgegeben, nicht jede/-r muss sich um alles kümmern und der/die Einzelne kann sich auch darauf verlassen, dass das Ganze funktioniert, ohne sich selbst um alles kümmern zu müssen.

Uns liegt Führung am Herzen. Die Balance von Einschränkung und Entlastung, von Autorität und Unterstützung, von Fördern und Fordern, die Verantwortung für Personen, die damit einhergeht, und die Möglichkeit, in sozialen Systemen Wirkung zu erzielen, ist ein spannendes und hoch relevantes Thema in allen Arten von Organisationen. Es berührt unterschiedliche Aspekte des Umgangs mit Menschen, mit Organisationen und ihren Strukturen und mit Tätigkeiten – Führen ist aktive Mit-Gestaltung der Welt. Sie kann Schaden anrichten, aber auch manches zum Guten bewegen.

Uns liegen auch NPOs am Herzen. Die Bemühungen, in einer markt- und wirtschaftsdominierten Welt kollektiv Lösungen für gesellschaftliche Problemlagen zu finden und sich gemeinsam für Werte und deren Umsetzung zu engagieren, nötigt uns Respekt ab. Die Idee, dass es einmal nicht nur ums Geld geht, sondern um Ideologien und inhaltliche Ziele, gefällt uns. Die Buntheit dieser Organisationen ist interessant, aber auch herausfordernd. Jeder Versuch, sie über einen Kamm zu scheren, misslingt. Bisweilen hat man den Eindruck, dass es mehr Unterschiede als Gemeinsamkeiten im Sektor der NPOs gibt.

Und gerade, weil wir Führung in NPOs als besonders anspruchsvoll erleben und wir sowohl Führung als auch NPOs für gesellschaftlich hochrelevante Themen halten, haben wir dieses Buch geschrieben. Wir arbeiten beide seit langem als Management-Trainer/-in und Berater/-in in verschiedensten Konstellationen mit Führungskräften. Diese Erfahrungen haben uns die vielen Facetten des Themas bewusst gemacht, die vielen Jonglierbälle, die gleichzeitig in der Luft gehalten werden müssen, die vielen persönlichen wie auch theoretischen Fragen, auf die jede Führungskraft Antworten finden muss. In unserer Praxis wird uns auch die Kraft systemischer Eigendynamiken deutlich, welche unter anderem vom jeweiligen Tätigkeitsfeld und von der Art der Organisation bestimmt werden. Führung passiert nicht im luftleeren Raum, sondern im Rahmen bestimmter Strukturen, eines bestimmten organisationalen Feldes.

Ursprünglich näherten wir uns dem Thema NPO von der Seite der basisorientierten Organisationen (siehe auch Kapitel 3.2.), jenen, in denen typische Merkmale von NPOs am stärksten ausgeprägt sind, also mehr Ideologie und Wertorientierung als Verbindlichkeit, Autorität und Macht, etc. Diese haben uns in unserer Beratungstätigkeit und auch Forschungstätigkeit zuerst beschäftigt<sup>1</sup> und uns die Besonderheiten von NPOs – oft in Form von unerwarteten Schwierigkeiten und Turbulenzen im Beratungsprozess – deutlich werden lassen. Auch privat hatten wir zunächst mit diesen Organisationen mehr Kontakt, sei es als ehrenamtliche Mitglieder, als Funktionär/-in oder als Sympathisant/-in.

Mehr und mehr sind danach auch andere Typen von NPOs für unsere Arbeit bedeutsam geworden, dennoch hat unsere Fassung des Themas sicher noch ein Bias in Richtung

---

<sup>1</sup> Patak/Simsa 1993.

der basisorientierten NPOs. Dies ist für das vorliegende Buch vermutlich kein Nachteil, denn an den extremen Ausprägungen werden Besonderheiten und Strukturen am ehesten deutlich und analysierbar. Wir sind uns bewusst: Was immer wir über NPOs schreiben – es wird begründete Gegenstimmen bzw. Ausnahmen geben. Dies ist eine Herausforderung, die jedes so heterogene Feld mit sich bringt. Sie soll uns aber nicht von konkreten Aussagen abhalten. Der geneigte Leser oder die Leserin sollte so frei sein, das herauszulesen, was für seine/ihre spezifische Organisation Sinn ergibt, ihn oder sie zum Nachdenken anregt oder zu neuen Sichtweisen inspiriert.

Noch eine Bemerkung zur Sprache: Wir wollen diesen Text weder durch den für alle Beteiligten mühsamen Versuch einer durchgängig geschlechtsneutralen Sprache verkomplizieren, noch sprachlich ein Geschlecht durch Verwendung nur einer Form ausschließen, also haben wir uns entschlossen, ab jetzt abwechselnd ein Kapitel nur in der weiblichen, das nächste wieder nur in der männlichen Form zu schreiben – angesprochen sind natürlich immer beide Geschlechter.

Und hier auch noch eine Danksagung: Wir haben uns ganz besonders über zwei Unterstützungen gefreut. Jene durch Frau Mag. Cornelia Stolla, die die Interviews in Kapitel 7 geführt hat und jene durch Frau Dr. Andrea Schüller, die einige Kapitel kritisch überarbeitet und kommentiert hat.