

**Heft 90**

**2007**

**Karin Siegmund, Bettina Hohn**

**Berufsfeldanalysen und Kompetenzentwicklung  
im Nonprofit-Management**

**Ausgewählte Ergebnisse eines  
Forschungsprojekts an der FHVR**

**Karin Siegmund, Bettina Hohn**

# **Berufsfeldanalysen und Kompetenzentwicklung im Nonprofit-Management**

**Ausgewählte Ergebnisse eines Forschungsprojekts an der FHVR**

Das Forschungsprojekt wurde aus Mitteln des Hochschul-Wissenschafts-Programms (HWP 1), Förderung von Frauen in der Wissenschaft, gefördert.

Laufzeit: Mai 2004 bis Dezember 2006

Leitung: Prof. Dr. Bettina Hohn

Wissenschaftliche Mitarbeit: Karin Siegmund, M.A.

Beiträge aus dem Fachbereich 1 der Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin

Herausgeber      Dekanin des Fachbereichs 1  
Alt-Friedrichsfelde 60, 10315 Berlin  
Telefon: (0 30) 90 21 44 16, Fax: (0 30) 90 21 44 17  
E-Mail: [info@fhvr-berlin.de](mailto:info@fhvr-berlin.de)

© copyright      Bei den jeweiligen Autorinnen und Autoren, 2007

Nachdruck      Mit Quellenhinweis gestattet. Belegexemplar erwünscht.

## Inhaltsverzeichnis

Hintergrund und Zielsetzung des Forschungsprojekts .....	1
Verlauf der Untersuchung.....	2
 <b>Teil A: Aktuelle Entwicklungen des Nonprofit-Sektors als Arbeitsmarkt – Ausgewählte Ergebnisse der Sekundäranalyse</b>	
<b>ÜBERBLICK.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Der Nonprofit-Sektor als Arbeitsmarkt .....</b>	<b>5</b>
1.1. Allgemeine Daten und Perspektiven .....	5
1.2. Entwicklung des Arbeitsmarktes .....	6
1.2.1. Quantitative Anzeigenanalyse .....	6
1.2.2. Qualitative Anzeigenanalyse .....	7
1.2.3. Untersuchungen und Daten zu einzelnen Feldern .....	9
<b>2. Neue Arbeitsfelder – Organisationsformen, Tätigkeitsbereiche, Branchen.....</b>	<b>12</b>
2.1. Neue Organisationsformen .....	12
2.1.1. Bürgerstiftungen .....	12
2.1.2. Consulting-Firmen für Nonprofit-Themen.....	13
2.1.3. Ausgründungen und wirtschaftliche Geschäftsbetriebe .....	13
2.2. Neue Tätigkeitsbereiche und Berufsbilder.....	13
2.2.1. Freiwilligenmanagement im Kontext von Personalmanagement für NPO .....	13
2.2.2. Kooperationsmodelle und Corporate Citizenship (CC).....	14
2.2.3. Kommunikationsmanagement, Marketing, PR.....	14
2.2.4. Finanzierung.....	15
2.2.5. Recht.....	15
2.3. Expandierende NPO-Branchen.....	15
2.3.1. Bildung, Wissenschaft, Erziehung .....	15
2.3.2. Kultur.....	16
2.3.3. Internationale Organisationen.....	16
<b>3. Qualifizierungsangebote im Sozial- und Nonprofit-Management .....</b>	<b>16</b>

## **Teil B: Professionalisierung des Managements in NPO – Eine empirische Erhebung zu aktuellen Herausforderungen und personalpolitischen Erfordernissen im Nonprofit-Management**

### **Teil B 1: Anforderungen an NPO und ihre Führungskräfte im Kontext gesellschaftlicher Veränderungen – Ergebnisse einer Gruppendiskussion mit Führungskräften aus NPO**

<b>ÜBERBLICK</b> .....	19
<b>1. Zielsetzung und Auswahl des Verfahrens</b> .....	20
<b>2. Methodisches Vorgehen</b> .....	21
2.1. Auswahl der Teilnehmer .....	21
2.2. Diskussionsleitung .....	22
2.3. Weitere Daten .....	22
<b>3. Ablauf der Gruppendiskussion</b> .....	23
3.1. Diskussionsanreiz .....	23
3.2. Meinungsbild .....	23
3.3. Blitzlicht .....	24
<b>4. Aufbereitung der Daten und Kategorienschema</b> .....	25
<b>5. Darstellung der Ergebnisse</b> .....	26
5.1. Besonderheiten des Managements von NPO .....	26
5.1.1. Gemeinsamkeiten mit privatwirtschaftlichen Unternehmen .....	26
5.1.2. Unterschiede zu privatwirtschaftlichen Organisationen .....	26
5.2. Besonderheiten einzelner NPO-Bereiche .....	28
5.3. Veränderung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen .....	29
5.4. Professionalisierung in NPO .....	30
5.4.1. Begriffsverständnis .....	30
5.4.2. Bereiche der Professionalisierung .....	30
5.4.3. Bedingungen von Professionalisierung .....	32
5.5. Qualifizierungsbedarf im NPO-Management .....	34
5.5.1. Betriebswirtschaftliche Kompetenzen .....	34
5.5.2. Soziale und Methodenkompetenzen .....	35
5.5.3. Führungskompetenz .....	35
5.5.4. Besondere Kenntnisse des Nonprofit-Sektors .....	36
5.5.5. Rahmenbedingungen eines Weiterbildungsangebots .....	38
<b>6. Reflexion der Gruppendiskussion</b> .....	40
<b>7. Zentrale Ergebnisse der Gruppendiskussion mit Führungskräften aus NPO</b> .....	41

# Teil B 2: Kompetenzentwicklung und Qualifizierungsbedarf im Nonprofit-Management – Ausgewählte Ergebnisse aus Interviews mit NPO-Managern

<b>ÜBERBLICK</b> .....	42
<b>1. Methodische Vorgehensweise – Entscheidung für einen qualitativen Zugang</b> .....	43
<b>2. Methodisches Vorgehen bei der Datengewinnung</b> .....	44
2.1. Auswahl der Nonprofit-Organisationen.....	44
2.1.1. Definition des Begriffs Nonprofit-Organisation .....	44
2.1.2. Stichprobenbildung.....	44
2.1.3. Datengrundlage und Auswahlprozess .....	45
2.2. Auswahl der Interviewpartner.....	45
2.3. Weitere Daten .....	46
2.4. Erhebungsinstrument: Leitfadengestützte Experteninterviews .....	46
2.4.1. Auswahl des Experteninterviews .....	46
2.4.2. Leitfadententwicklung .....	47
2.4.3. Leitfadenaufbau.....	47
<b>3. Methodisches Vorgehen bei der Datenanalyse</b> .....	48
3.1. Aufbereitung des Textmaterials.....	48
3.1.1. Die Rasterung als zusätzlicher Auswertungsschritt.....	48
3.1.2. Weitere Arbeitshilfen .....	48
3.1.3. Methodologische Triangulation .....	49
3.2. Kategorienbildung .....	50
3.2.1. Bildung der Kategorien auf der oberen Ebene .....	50
3.2.2. Bildung der Unterkategorien .....	50
3.2.3. Kategorienschema.....	51
<b>4. Darstellung der Ergebnisse</b> .....	54
4.1. Selbstdarstellung der befragten Organisationen.....	54
4.1.1. Gemeinnützigkeit.....	54
4.1.2. Aufgabenspektrum .....	54
4.1.3. Organisationskultur.....	55
4.1.4. Organisationsstruktur .....	55
4.1.5. Position und Aufgaben der befragten Führungskräfte.....	56
Zusammenfassung.....	57
4.2. Aktuelle Herausforderungen.....	58
4.2.1. Finanzielle Herausforderungen.....	58
4.2.2. Veränderung der rechtlichen Rahmenbedingungen.....	59
4.2.3. Professionalisierung des Managements .....	59
4.2.4. Konflikt zwischen Markt und Mission .....	60
4.2.5. Branchenspezifische Besonderheiten.....	61
Zusammenfassung.....	62
4.3. Umgang der NPO mit den Herausforderungen .....	63
4.3.1. Wahrnehmung der Herausforderungen .....	63
4.3.2. Stabilisierung der finanziellen Grundlagen.....	63
4.3.3. Veränderungen in der Organisationsstruktur .....	64
4.3.4. Ausgliederungen.....	65
4.3.5. Verbesserung der Dienstleistungen.....	65
4.3.6. Qualifizierung .....	66
4.3.7. Strategische Reformprozesse.....	67
Zusammenfassung.....	69

4.4. Veränderungen in den Managementfunktionen von NPO .....	70
4.4.1. Struktur und Aufgaben des Managements.....	70
4.4.2. Neue Schwerpunkte und Veränderungen in der Organisation .....	72
Zusammenfassung.....	76
4.5. Personalbedarf im Management von NPO .....	77
4.5.1. Stellenwachstum und Stellenabbau .....	77
4.5.2. Anteil der Führungskräfte .....	77
4.5.3. Stellenbedarf im Management.....	78
4.5.4. Restriktionen .....	79
Zusammenfassung.....	80
4.6. Weiterbildungsbedarf und Einstellungskriterien im Management von NPO .....	81
4.6.1. Weiterbildungsbedarf und Inhalte .....	81
4.6.2. Managementthemen und deren Gewichtung .....	83
4.6.3. Qualifikationen und Einstellungskriterien .....	85
4.6.4. Zertifizierung.....	88
4.6.5. Besonderheiten des Managements in NPO .....	90
Zusammenfassung.....	93
4.7. Karrierewege .....	95
4.7.1. Berufswege von NPO-Führungskräften .....	95
4.7.2. Berufsbiographien der Interviewpartner .....	96
4.7.3. Weiterbildungserfahrungen der Interviewpartner .....	99
Zusammenfassung.....	101
4.8. Personalentwicklung durch Weiterbildung.....	102
4.8.1. Weiterbildungsverständnis.....	102
4.8.2. Interne Qualifizierung .....	102
4.8.3. Externe Qualifizierung .....	104
Zusammenfassung.....	106
<b>5. Zentrale Ergebnisse der Interviews mit Führungskräften aus NPO.....</b>	<b>108</b>
<b>Teil C: Zentrale Forschungsergebnisse im Überblick.....</b>	<b>110</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>113</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>118</b>

## Hintergrund und Zielsetzung des Forschungsprojekts

Nonprofit-Organisationen (NPO) sind heute wichtige gesellschaftliche Akteure in zahlreichen gesellschaftlichen Bereichen wie Bildung und Kultur, im Gesundheitswesen und den Sozialen Diensten oder dem Umwelt- und Naturschutz. Zudem hat der Nonprofit-Sektor eine nicht zu vernachlässigende wirtschaftliche Bedeutung. Er hat einen beträchtlichen Anteil an der Beschäftigung und ist durch eine dynamische Entwicklung gekennzeichnet. Die Bedeutung von Nonprofit-Organisationen<sup>1</sup> als Wirtschaftsfaktor und Arbeitgeber spielte lange kaum eine Rolle in der öffentlichen Wahrnehmung. Die volkswirtschaftlichen Dimensionen des Sektors wurden erst in den neunziger Jahren in einer internationalen Vergleichsstudie, dem *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, untersucht.<sup>2</sup> Demnach waren in Deutschland im Jahr 1995 4,93 Prozent aller Beschäftigten im Nonprofit-Sektor tätig, das entspricht 2,1 Millionen Arbeitsplätzen (1,44 Millionen Vollzeitäquivalente).<sup>3</sup> Die Gesamtausgaben des deutschen Nonprofit-Sektors werden für das Jahr 1995 mit 135,4 Mrd. DM angegeben, der Sektor hat damit einen Anteil von 3,9 Prozent am Bruttosozialprodukt.<sup>4</sup>

Die Finanzierungsquellen der Organisationen sind vielfältig. NPO erhalten öffentliche Mittel, werben um private Spenden und erwirtschaften selbst Einnahmen, die zum Teil spezifische Träger- und Rechtsformmodelle in den Organisationen erfordern können. Angesichts der Kürzung staatlicher Mittel und vor dem Hintergrund eines stärkeren Wettbewerbs im Sektor und auch zu anderen Sektoren sehen sich die Organisationen zunehmend mit Anforderungen an ein marktbezogenes, an ökonomischen Prozessen orientiertes Handeln konfrontiert. Dabei benötigen NPO Strategien, die es ermöglichen, die eigene Leistungsfähigkeit zu erhalten bzw. zu steigern. Das Schlagwort der Professionalisierung macht seit geraumer Zeit im Nonprofit-Sektor die Runde, theoretische Annäherungen und empirische Untersuchungen sind aber noch selten zu finden.<sup>5</sup>

Wissenschaft und Praxis sehen die Gefahr der Transformation der Organisationen in den Unternehmenssektor hinein. Wenn sich gemeinnützige Einrichtungen zukünftig stärker dem Wettbewerb stellen müssen, gleichzeitig aber nicht ihre spezifische Identität und damit einen Pfeiler ihrer Daseinsberechtigung aufgeben wollen, geht es darum, Qualifizierungsangebote zu schaffen, die genau diese Gratwanderung bewältigen. Professionalisierung im Bildungs- und Ausbildungssinne muss heißen, dass der Bedarf nach Spezialisierung und Formalisierung bedient wird und dabei die spezifischen Bedürfnisse von NPO nicht vernachlässigt werden.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Der hier verwendete Begriff der Nonprofit-Organisation entstammt dem *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project* und wurde von einer Forschergruppe um Lester M. Salamon und Helmut K. Anheier im Vorfeld der internationalen Studie erarbeitet. Danach sind diese Einrichtungen: organisiert, d.h. zu einem gewissen Grad institutionalisiert (z. B. durch eine Satzung oder Verfassung), privat (organisatorisch unabhängig vom Staat), nicht gewinnorientiert, autonom und freiwillig, d.h. dass sie ein Mindestmaß an freiwilliger, ehrenamtlicher Teilnahme aufweisen und keine Zwangsverbände sind. Vgl. Salamon/ Anheier (1992) und Salamon/ Anheier (1996).

<sup>2</sup> Das Projekt wurde von der Johns Hopkins University in Baltimore (USA) initiiert. In der ersten Projektphase ab 1990 waren sieben Industrie- und fünf Entwicklungsländer an dem Projekt beteiligt, in der zweiten Phase (bis 1999) wurden die Nonprofit-Sektoren von 22 Ländern untersucht. Vgl. Zimmer/ Priller (2004), S. 31.

<sup>3</sup> Vgl. Priller/ Zimmer (2001), S. 17.

<sup>4</sup> Vgl. Zimmer/ Priller (2004), S. 55.

<sup>5</sup> Der Begriff der Professionalisierung bezieht sich auf die Verberuflichung ehrenamtlicher Tätigkeit, aber auch auf den zunehmenden Grad der Ausbildung und das damit einhergehende wachsende Prestige der entstehenden Profession. Vgl. Schütte (2000), S. 129. Ausdruck der Professionalisierung von Organisationen sind z.B. die Herausbildung von Organisationsstrukturen und die vertikale und horizontale Ausdifferenzierung dieser durch Leitungsstrukturen und Arbeitsteilung. Vgl. Heimerl/ Meyer (2002), S. 264ff.

<sup>6</sup> Eine Studie zu Erfolgsbedingungen sozialer Unternehmungen bestätigte, dass diese „nicht nur mit ganz spezifischen betriebswirtschaftlichen Problemen konfrontiert sind, sondern auch in der Alltagspraxis besondere betriebswirtschaftliche Handlungsstrategien entwickeln. Dies geschieht jedoch im Wesentlichen durch ‚learning by doing‘, durch Versuch und Irrtum und häufig genug ohne professionelle Unterstützung. Was eindeutig fehlt, ist eine... systematische Fortentwicklung zu einer spezifischen Betriebswirtschafts-Lehre für Soziale Unternehmungen“, so Birkhölzer/ Kramer (2002), S. 68. Die Autoren

Von Mai 2004 bis Dezember 2006 wurde am Fachbereich 1 der FHVR Berlin das Forschungsprojekt „Berufsfeldanalysen und Kompetenzentwicklung im Nonprofit Management“ durchgeführt, das aus Mitteln des Berliner Programms zur Förderung der Chancengleichheit für Frauen in Forschung und Lehre finanziert wird. Ziel des Forschungsprojekts war es, Professionalisierungstendenzen im Management von NPO und insbesondere die **Bedeutung von Fort- und Weiterbildung in diesem Entwicklungsprozess** zu untersuchen. Bislang gibt es in Deutschland nur sehr vereinzelt grundständige und weiterbildende Studiengänge an Hochschulen, die für eine Tätigkeit im Management von NPO qualifizieren und den besonderen Anforderungen dieses dynamischen Bereichs Rechnung tragen.<sup>7</sup>

### **Verlauf der Untersuchung**

Die Untersuchung im Forschungsprojekt „Berufsfeldanalysen und Kompetenzentwicklung im Nonprofit Management“ fand in zwei Phasen statt: der Sekundäranalyse und der Primärerhebung.

Die Phase der Sekundäranalyse (Teil A) umfasste das Studium verschiedener Quellen vom Mai bis Dezember 2004. Die Primärerhebung (Teil B) begann im Januar 2005 und endete im Mai 2006. In ihrem Zentrum standen eine Gruppendiskussion (Teil B 1) sowie leitfadengestützte Experteninterviews (Teil B 2) mit NPO-Führungskräften, die der Exploration des Feldes dienen sollten. Da der Forschungsgegenstand bisher kaum untersucht wurde, schien eine empirische Untersuchung mittels qualitativer Methoden besonders geeignet, um dessen Ausprägungen explorativ zu identifizieren und möglichst vielfältig zu erfassen.

### **Anmerkung**

Im Sinne einer besseren Lesbarkeit wird im folgenden Text für Personenbezeichnungen die maskuline Form verwendet. Sie bezieht selbstverständlich auch alle weiblichen Personen ein.

---

benennen 13 Erfolgsbedingungen, die sich signifikant von denen kommerzieller Unternehmungen unterscheiden und in einer „Sozialen BWL“ Berücksichtigung finden sollten. Ebenda, S. 67f. Vgl. auch Hauser (1998), S. 218ff.

<sup>7</sup> Zu den wichtigsten deutschen Hochschulangeboten gehört der „Master of Nonprofit Management and Governance“, der seit dem Sommer 2006 an der Universität Münster angeboten wird.



# Teil A: Aktuelle Entwicklungen des Nonprofit-Sektors als Arbeitsmarkt – Ausgewählte Ergebnisse der Sekundäranalyse

## ÜBERBLICK

Die Sekundäranalyse zu den Themenkomplexen Berufsfeldanalysen und Kompetenzentwicklung umfasste ein Quellenstudium von Mai bis Dezember 2004. Zu diesem Zeitpunkt gab es vergleichsweise wenig empirische Untersuchungen, die auf mikropolitischer Ebene die betriebswirtschaftlichen Dimensionen und hier die Qualifikationen und Qualifizierung des Personals von NPO betrachteten. Aus den vorliegenden Studien<sup>8</sup> und weiteren Quellen wurden die folgenden Ergebnisse gewonnen.

Während der Arbeitsmarkt im Nonprofit-Sektor insgesamt, bedingt durch den Stellenabbau in den dominierenden Bereichen des Gesundheitswesens und der Sozialen Dienste, eher stagniert, trifft dies für den Arbeitsmarkt für Führungskräfte in NPO nicht zu. Es kann geschätzt werden, dass derzeit in Deutschland mehr als 200 000 hauptamtliche Mitarbeiter von NPO mit Führungsaufgaben betraut sind.<sup>9</sup>

Mit der Ausdifferenzierung der Organisationsstrukturen ist für kleine und mittlere NPO die Einführung von betriebswirtschaftlichen Funktionen wie Marketing/PR und Controlling zu erwarten, die in privatwirtschaftlichen Unternehmen seit langem etabliert sind.<sup>10</sup> Es entwickeln sich zudem NPO-spezifische Arbeits- und Funktionsbereiche, z.B. im Fundraising oder Freiwilligenmanagement.<sup>11</sup>

Darüber hinaus können weitere Berufsfelder im Nonprofit-Sektor identifiziert werden, die sich aus dem Entstehen neuer Organisationsformen ergeben. Ein Beispiel dafür sind die Bürgerstiftungen, deren Zahl seit Gründung der ersten Bürgerstiftung in Gütersloh 1996 inzwischen auf 137 Bürgerstiftungen im Jahr 2005 anwuchs.<sup>12</sup> Eine andere Tendenz betrifft die Ausgründung von Wirtschaftsunternehmungen durch NPO, die auf Führungskräfte mit betriebswirtschaftlicher Kompetenz angewiesen sind.<sup>13</sup>

Neben neuen Funktionen und neuen Organisationsformen gibt es eine dritte Dimension sich entwickelnder Berufsfelder in wachsenden Branchen. Für Bereiche wie Bildung und Erziehung sowie Internationale Aktivitäten werden Beschäftigungspotentiale prognostiziert.<sup>14</sup>

---

<sup>8</sup> Die wichtigsten jüngeren Veröffentlichungen stammen von Betzelt/ Bauer (2000), Zimmer/ Priller (2004), Birkhölzer/ Kistler/ Mutz (2005) und Frantz (2005).

<sup>9</sup> Die Schätzung orientiert sich an der Gesamtzahl der Arbeitsplätze im Sektor und dem durchschnittlichen Anteil der Führungskräfte an der erwerbstätigen Bevölkerung. Dieser liegt bei 11,2% und im Verwaltungs- und Dienstleistungsbereich darüber (zwischen 12,6% und 14,5%). Vgl. Statistisches Bundesamt, Mikrozensus 2000, [www.destatis.de](http://www.destatis.de).

<sup>10</sup> Teil der Sekundäranalyse war eine qualitative Anzeigenanalyse von Juli bis September 2004, die entsprechende Trends aufzeigte.

<sup>11</sup> Fundraising ist in Deutschland ein junges und noch wenig professionalisiertes Berufsfeld. Vgl. Betzelt (2004). Auch die Ausbildung zum Freiwilligenmanager an der Akademie für Ehrenamtlichkeit Berlin entstand im Zuge der Professionalisierung dieses Arbeitsbereiches.

<sup>12</sup> Vgl. Nährlich (2006).

<sup>13</sup> In der deutschen Teilstudie des Johns Hopkins-Projektes zeichneten sich drei sehr unterschiedliche Strategieentscheidungen der NPO ab. Vor allem NPO aus den Bereichen Gesundheitswesen und Soziale Dienste entwickeln sich mehr und mehr zu Wirtschaftsunternehmen mit einer klaren Marktorientierung. Dieser „GmbH-isierung“ stehen hoch professionalisierte NPO aus den Bereichen Umwelt- und Naturschutz und Internationales als „Moralunternehmen“ gegenüber. Eine dritte Strategie, die „Biedermeier-Variante“ vor allem von NPO aus dem Freizeitbereich, betrifft den Rückzug in geschlossene Vereinigungen. Vgl. Zimmer/ Priller (2004), S. 214f.

<sup>14</sup> Vgl. Kapitel 2.3.

Nicht zuletzt durch die wachsende politische Anerkennung der Leistungen des zivilgesellschaftlichen Sektors entwickeln sich Rahmenbedingungen in Deutschland sowie auf EU-Ebene, die das Wachstum bzw. die spezifische Ausgestaltung des Nonprofit-Sektors weiter befördern. So wuchs die Zahl der Stiftungen in Deutschland seit der Stiftungsreform 2000 von bis dahin knapp 10.000 um mehr als ein Drittel auf 13.490 Stiftungen zum Jahresende 2005.<sup>15</sup> EU-Förderprogramme wie der Europäische Sozialfonds (ESF) legen einen Schwerpunkt auf die Stärkung des Arbeitsmarktpotenzials der Organisationen.<sup>16</sup> Die Entwicklung der NPO kann im Gegenzug durch unzureichende rechtliche Grundlagen behindert werden.<sup>17</sup> Die Enquete-Kommission des Bundestages „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ und andere zivilgesellschaftliche Kräfte forderten deshalb seit langem eine Reform des Gemeinnützigkeitsrechts, die im November 2005 in den Koalitionsvertrag der Bundesregierung aufgenommen wurde.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Vgl. Bundesverband deutscher Stiftungen, [www.stiftungen.org](http://www.stiftungen.org), Zugriff: 08.06.06.

<sup>16</sup> Auf einer Konferenz zu diesem Thema im September 2004 bestätigte Brendan Sinnott, Leiter des Referats für Maßnahmen gemäß ESF Artikel 6 bei der Generaldirektion Beschäftigung und Soziales, dass sich die Europäische Union auch in den nächsten Jahren intensiv mit den beschäftigungspolitischen Entwicklungsmöglichkeiten im Nonprofit-Sektor befassen wird. Vgl. Der Dritte Sektor, Wege zur Stabilisierung und Unterstützung der beschäftigungspolitischen Potentiale von Not-for-Profit-Organisationen, 16.-17. September 2004, Göttingen. [www.instrumentsandeffects.de/PDF/Dokumentation\\_dt.pdf](http://www.instrumentsandeffects.de/PDF/Dokumentation_dt.pdf), Zugriff: 08.06.06.

<sup>17</sup> Vgl. Betzelt/ Bauer (2000), S. 68ff.

<sup>18</sup> Vgl. [www.bundesregierung.de/Anlage920135/Koalitionsvertrag.pdf](http://www.bundesregierung.de/Anlage920135/Koalitionsvertrag.pdf), Zugriff: 08.06.06.

## 1. Der Nonprofit-Sektor als Arbeitsmarkt

### 1.1. Allgemeine Daten und Perspektiven

Als Ausdruck der mangelnden Wahrnehmung des Nonprofit-Sektors als Wirtschaftsfaktor (außerhalb seiner politischen Rolle als gesellschaftliches Korrektiv) ist zu werten, dass das Statistische Bundesamt bislang keine spezifische Erfassung der Daten zu gemeinnützigen Organisationen durchführt. Diese Ungenauigkeit gilt demzufolge für alle Zahlen zur Größe des Marktes, die von wissenschaftlichen Einrichtungen erhoben werden – meist sind es Schätz- oder Zählwerte, die aus verschiedenen Datenquellen erhoben wurden, dabei aber einen sehr variablen Anspruch auf Vollständigkeit haben. So schätzte der Deutsche Bundestag die Gesamtzahl der NPO 1994 auf 240 000 – 280 000. Im Jahr 2000 gab es in Deutschland etwa 681 000 NPO, von denen 544 701 als Vereine organisiert waren.<sup>19</sup> Im Jahr 2003 wuchs die Zahl der Vereine auf 574 359.<sup>20</sup>

Ungeachtet dieser Wahrnehmung ist der Nonprofit-Sektor ein wichtiger wirtschaftspolitischer Faktor. Die Untersuchung des deutschen Sektors im Rahmen der wichtigsten internationalen Vergleichsstudie, des *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, erhob beeindruckende Daten: 1995 waren hier 2,1 Millionen Arbeitnehmer beschäftigt, das entspricht einem Anteil von etwa 5 % an der bundesdeutschen Arbeitnehmerschaft.<sup>21</sup> Darüber hinaus haben zum damaligen Zeitpunkt knapp 17 Millionen Menschen durch ihr regelmäßiges ehrenamtliches Engagement einen Beitrag zur Volkswirtschaft geleistet.<sup>22</sup> Anders als die Privatwirtschaft wuchs der Sektor auch in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre weiter. Schätzwerte gehen aktuell von über 600 000 gemeinnützigen Organisationen aus, in denen 3 Millionen Menschen in verschiedenen Ausprägungen tätig sind.<sup>23</sup>

Wenn über Alternativen der Zukunft von Arbeit nachgedacht wird, wird immer wieder der Nonprofit-Sektor als eine Option genannt.<sup>24</sup> Dennoch darf man nicht der Versuchung erliegen, in dem gemeinnützigen Sektor eine Arbeitsmarktmaschine zu sehen. Denn auch wenn es ein Wachstum gibt, betrifft das doch nicht alle Bereiche. Gerade die größten NPO-Bereiche Gesundheitswesen und Soziale Dienste, die zwei Drittel aller Erwerbstätigen in NPO beschäftigen, haben in den letzten Jahren massive Kürzungen erfahren.<sup>25</sup> Auf der anderen Seite gibt es Bereiche wie die Bildung, Wissenschaft und Erziehung, denen ein Wachstum prognostiziert wird.<sup>26</sup> Aktuell werden drei Szenarien skizziert, in die sich NPO differenzieren werden:

- die „GmbH-isierung“ und damit Transformation in den Privaten Sektor v.a. von NPO aus dem Gesundheitswesen und den Sozialen Diensten;
- die Ausbildung von „Moralunternehmen“, zu denen bisher große, professionalisierte Organisationen aus den Bereichen Umwelt- und Naturschutz und Internationales zählen sowie
- den Rückzug in privatistische Formen der Zusammenkunft v.a. bei Freizeit und Hobbyaktivitäten.<sup>27</sup>

Während vermutlich das Fachpersonal auf der mittleren und unteren Ebene abgebaut wird, wird mit großer Wahrscheinlichkeit der Bedarf an Führungskräften in Organisationen wachsen. Wenn diese sich im Feld der „Moralunternehmen“ verorten, werden sie sich dem

<sup>19</sup> Vgl. Haibach (2002), S. 50.

<sup>20</sup> Quelle: <http://www.npo-info.de/vereinsstatistik/2003/>

<sup>21</sup> Vgl. FN 3.

<sup>22</sup> Im Freiwilligensurvey der Bundesregierung wurden 1999 21 Mio. Menschen als freiwillig Tätige genannt, das entspricht etwa 34% aller befragten Bundesbürger über 14 Jahre. Vgl. Rosenblatt (2001).

<sup>23</sup> Vgl. Priller (2004), S. 23.

<sup>24</sup> Vgl. Zimmer/ Priller (2004), S. 23. Vgl. auch Faulstich (2004), S. 259.

<sup>25</sup> Vgl. Betzelt/ Bauer (2000), S. 12, Zimmer/ Priller (2004), S. 94ff. Allein in diesen beiden Bereichen sind rund 70 Prozent der Beschäftigten des Sektors tätig. Ebenda, S. 57.

<sup>26</sup> Ebenda.

<sup>27</sup> Vgl. Priller (2004), S. 24f.

Professionalisierungsdruck stellen müssen, der sich aus der steigenden Wettbewerbssituation und Marktorientierung ergibt. Es ist zu vermuten, dass für eine große Zahl von NPO der Bedarf vor allem im Management entsteht.

## 1.2. Entwicklung des Arbeitsmarktes

Wie bereits ausgeführt, wird der Nonprofit-Sektor in Deutschland statistisch nicht gesondert erfasst. Demzufolge sind auch spezifische Entwicklungen des Arbeitsmarktes schwierig zu quantifizieren. Die meisten Interessenverbände wie z.B. der Deutsche Fundraising Verband e.V. oder die „Initiative Freiheit und Verantwortung“ großer deutscher Unternehmen, die das Thema Corporate Citizenship protegieren, erheben keine Daten zur Beschäftigtenzahl bzw. Arbeitsmarktentwicklung. So konnten nur Daten ausgewertet werden, die für einzelne Gruppen oder bestimmte Teilaspekte erhoben wurden.

In jüngerer Zeit sind mehrere Studien erschienen, die den Nonprofit-Sektor als **beschäftigungspolitischen Wachstumsbereich** sehen.<sup>28</sup> So sieht die Studie von Sigrud Betzelt und Rudolf Bauer über Nonprofit-Organisationen als Arbeitgeber Beschäftigungsperspektiven im gemeinnützigen Bereich vor allem in den Bereichen Bildung und Erziehung, aber auch in Gesundheit, Sport, Kultur, Freizeit und Umwelt. Sie macht diese allerdings abhängig von der Bereitschaft der Organisationen, sich zu professionalisieren, und schätzt diese Bereitschaft mindestens für den Weiterbildungsbereich hoch ein. Wichtiger noch sind nach Ansicht der Verfasser politische Entscheidungen zugunsten des Sektors, die insbesondere die rechtlichen Rahmenbedingungen verbessern. Diese erschweren die Arbeit von NPO häufig noch und lassen kaum ein Wachstum zu, das wiederum Arbeitsplätze schaffen würde.<sup>29</sup>

### 1.2.1. Quantitative Anzeigenanalyse

Der Wissenschaftsladen Bonn sammelt als bundesweit einzige wissenschaftliche Einrichtung Stellenanzeigen in deutschen Medien aus den Bereichen Bildung, Kultur, Sozialwesen, Umweltschutz und Naturwissenschaften, qualifiziert sie aber nicht nach Funktion der Stelle (Facharbeit, Management) bzw. der Rechtsform des Anbieters (staatlich, privat, nonprofit). Da eine Suche demzufolge nicht nach Codes, sondern nur im Volltext möglich ist, konnte nur stichprobenartig erhoben werden, ob es Ausschreibungen für den Nonprofit-Sektor gibt. Die Zahlen waren vergleichsweise gering und zu divers. Da die Daten darüber hinaus erst seit 2001 elektronisch erfasst werden, erschien eine Auswertung nicht effizient.

Es wird angenommen, dass die Mehrzahl der Stellen in diesem Bereich, insbesondere für projektgebundene Positionen und Stellen in mittleren und kleinen Organisationen aus Kosten-, Zeit- und sektorspezifischen Gründen (closed shop-Mentalität z.B. sozialer und kirchlicher Einrichtungen) nicht öffentlich ausgeschrieben werden. Insofern ist eine Datenbasis, die sich nur auf die offiziellen Ausschreibungen bezieht, auf Grund der Größe des verdeckten Arbeitsmarktes unzuverlässig.<sup>30</sup> Deshalb werden im Folgenden die neue Qualität der Ausschreibungen sowie Einzelerhebungen untersucht, die Rückschlüsse auf die quantitative Entwicklung des Sektors zulassen.

---

<sup>28</sup> Vgl. dazu u.a. Birkhölzer/ Kistler/ Mutz (2004). Aus den dort erhobenen Daten zum Arbeitsmarkt im Nonprofit-Bereich werden für das Forschungsprojekt nur die Durchschnittswerte für die alten Bundesländer genommen, da die Zahlen aus den neuen Bundesländern überproportional differieren. Das hängt v.a. damit zusammen, dass der Dritte Sektor in Ostdeutschland mehrheitlich staatlich initiiert und demzufolge stärker abhängig von politischen Interessen und Entwicklungen ist als Einrichtungen im Westen Deutschlands. Insofern bilden die Zahlen ein zu optimistisches Bild der Entwicklung, das i.d.R. von SAM und ABM geprägt ist und so in den nächsten Jahren nicht mehr existieren wird.

<sup>29</sup> Vgl. Betzelt/ Bauer (2000).

<sup>30</sup> Etwa 2/3 aller freien Stellen werden über den sogenannten „grauen“ Arbeitsmarkt angeboten. Vgl. Bolles (2004).

### 1.2.2. Qualitative Anzeigenanalyse

Die folgenden Ausschreibungen stammen aus dem Zeitraum Juli bis September 2004.

In der wöchentlichen Veröffentlichungen des Wissenschaftsladens Bonns unter dem Titel „Arbeitsmarkt Bildung, Kultur, Sozialwesen“ sind in der Nr. 32/04 vom 03.08.04 folgende Ausschreibungen zu finden, die auf Grund ihrer Anforderungen wie rechtlichen Organisationsstruktur eindeutig dem Nonprofit-Sektor zuzuordnen sind:

- Geschäftsführer einer neu zu gründenden Kulturstiftung in Düren – neue Organisationsform
- Referentin Mitgliederakquisition beim Bundesverband deutscher Stiftungen e.V. – neue Aufgabe im Personalwesen
- Informationsdirektor der International University Bremen gGmbH – neuer Bereich Informationsmanagement
- Assistentin der Geschäftsführung einer kirchlichen Kita gGmbH – Erweiterung der Aufgaben der Geschäftsführung
- Leiterin der Helmholtz-Gemeinschaft deutscher Forschungszentren e.V. - Erweiterung der Aufgaben im Wissenschaftsfundraising
- Organisations- und Personalentwicklerin bei einer tansanischen NPO – Internationale Aufgaben, Organisationsentwicklung
- Koordinatorin für den Bereich Stärkung der kommunalen Selbstverwaltung und der Zivilgesellschaft über DED gGmbH in Malawi - Internationale Aufgaben, Organisationsentwicklung
- Beraterin für Organisationsentwicklung über EED e.V. in Indonesien - Internationale Aufgaben, Organisationsentwicklung
- Referentin (Redenschreiber) für Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V. – neue Aufgaben in der Kommunikation/ PR
- Eventmanagerin für Mukoviszidose e.V. – neue Aufgabe in der Kommunikation/ PR

Ausschreibungen zum Berufsbild Fundraiser, die vom Deutschen Fundraising Verband veröffentlicht wurden:<sup>31</sup>

- Die Georg-August-Universität Göttingen sucht ab August 2004 für ihren Fundraising und Alumni Göttingen e.V. zwei Fundraiser/innen, zunächst befristet, mit Verlängerungsoption. Damit schafft der größte Arbeitgeber in Südniedersachsen eine Stabsabteilung für sein Bildungsfundraising.
- Die Max-Planck-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaften e.V. sucht ab Sommer 2004 eine/n Leiter/in Fundraising, der die Abteilung aufbaut, um zusätzliche Mittel für die Forschung einzuwerben und zu verstetigen. Erwartet werden u.a. Erfahrungen im Wissenschaftsfundraising und Führungskompetenzen. Die Stelle ist auf 5 Jahre befristet.
- Weitere Fundraising-Gesuche stammen vom Allgemeinen Blinden- und Sehbehindertenverein Berlin, dem Kirchenkreis Burgdorf sowie einem internationalen Kinderhilfswerk.

Weitere Stellenausschreibungen:

- Ärzte ohne Grenzen e.V. sucht eine/n Assistentin/en (75% für 2 Jahre) für die Personalabteilung, der sich insbesondere mit dem Freiwilligenmanagement

---

<sup>31</sup> Quelle: [www.sozialmarketing.de](http://www.sozialmarketing.de), Zugriff zwischen Juli und September 2004.

beschäftigt. Dies ist eine der ersten Stellen, die speziell für diesen neuen Bereich ausgeschrieben wurde.<sup>32</sup> (Quelle: Tagesspiegel Juni 2004)

- Das Bildungswerk des Berufsverbandes Bildender Künstler (bbk) Berlins gGmbH sucht eine halbtags tätige Geschäftsführer/in. Zu den erforderlichen Qualifikationen gehört neben Fachkompetenz Berufserfahrung im Bildungs- und Kulturmanagement.<sup>33</sup> Bildungsmanagement wird bisher nur an wenigen deutschen Bildungseinrichtungen angeboten. (Quelle: Tagesspiegel 19.09.04)
- Der ehemals städtische Eigenbetrieb SOZIUS Pflege- und Betreuungsdienste Schwerin gGmbH sucht eine Verwaltungsleiterin. Voraussetzung für die Stelle ist eine kaufmännische oder juristische Ausbildung. Die Ausschreibung gibt keinen Hinweis auf die Tätigkeit in einer NPO; die Aufgaben umfassen klassische betriebswirtschaftliche Felder wie Controlling, Personal, Organisation/ IT und allg. Verwaltung. (Quelle: Tagesspiegel 12.9.04)
- Der Bundesverband Deutscher Stiftungen sucht zum 01. Januar 2005 eine/n Geschäftsführer/-in. Die Qualifikationen sind ungenau beschrieben, langjährige Erfahrung im Stiftungs- und Verbandswesen sowie eine juristische Ausbildung werden aber dezidiert genannt, um die Interessen der Mitglieder vor allem der Politik und dem Gesetzgeber gegenüber zu vertreten. (Quelle: [www.stiftungen.org/stellenangebote](http://www.stiftungen.org/stellenangebote))
- Die Bertelsmann Stiftung sucht auf zwei Jahre befristet einen Projektmanager Event-Management. Die Position erfordert internationale Erfahrungen, konzeptionelle Fähigkeiten, betriebswirtschaftliches Wissen, Kenntnisse im Projektmanagement, in Protokollgepflogenheiten sowie mehreren Fremdsprachen. Die Ausschreibung ist mit denen großer privatwirtschaftlicher Unternehmen vergleichbar; Erfahrungen in NPO werden nicht explizit gefordert. (Quelle: [www.myfuture.bertelsmann.de/wms/profitcenter/detail.php](http://www.myfuture.bertelsmann.de/wms/profitcenter/detail.php))
- Der Kunstverein Bremen als Träger der Kunsthalle Bremen sucht zum Oktober 2004 eine/n Referenten/in für Marketing. Für die Tätigkeit im Museum werden eindeutig Marketingkenntnisse und vorzugsweise Praxis in Kunst und Kultur vorausgesetzt. Museen sind ein wachsendes Tätigkeitsfeld. (Quelle: [www.museumbund.de/stellen/Bremen](http://www.museumbund.de/stellen/Bremen))
- Das Technologie- und Berufsbildungszentrum Königs Wusterhausen gGmbH sucht ab Oktober 2004 eine/n Leiter/in der Bildungsstätte Potsdam. Fachkenntnisse in der Jugendberufshilfe sowie Managementkompetenzen werden vorausgesetzt. Das tbz gehört zu der großen Zahl an Weiterbildungsträgern in der Jugendförderung (Quelle: Tagesspiegel 26.9.04)
- Die Fachgemeinschaft Bau Berlin und Brandenburg e.V. sucht ab sofort für die Position des/der Pressesprecher/in eine/n Journalisten mit sozial- bzw. gesellschaftswissenschaftlichem Hochschulabschluß und Kenntnissen aus dem Bereich Marketing/ PR. Kommunikation ist eine der zentralen Entwicklungsaufgaben in den Lobbyverbänden. (Quelle: Tagesspiegel 26.9.04)
- Die leben lernen Wohnstätten gGmbH am Evangelischen Diakoniewerk Königin Elisabeth in Berlin sucht eine Mitarbeiter/in der Geschäftsführung, die sich vor allem mit vertragsrechtlichen Fragen auskennt und gleichzeitig ein breites betriebswirtschaftliches Aufgabenspektrum zu bewältigen hat. Voraussetzung für die Tätigkeit ist jedoch eine sozialpädagogische Ausbildung. (Quelle: Tagesspiegel 10.10.04)

---

<sup>32</sup> Allerdings versteht die NPO unter Freiwilligen ihr Auslandspersonal, d.h. Ärzte, die im ersten Jahr gegen eine geringe Aufwandsentschädigung arbeiten, später aber angestellt tätig sind. In diesem Sinne ist „Ärzte ohne Grenzen“ eine originäre Freiwilligenorganisation. Interview mit Jutta Eich, Personalabteilung, am 24.09.04.

<sup>33</sup> Interview mit Herbert Mondry vom bbk berlins e.V. Gesucht wird ein Kenner bzw. Mitglied der Kunstszene, das Managementkompetenzen vorweisen kann. Die fachliche Kompetenz spielt lt. Mondry in der Weiterbildung im künstlerischen Bereich eine größere Rolle als Managementkenntnisse.

Die vorliegenden Ausschreibungen verweisen auf für NPO noch wenig besetzte Berufsfelder (Bildung, Wissenschaft, Kultur), neue Organisationsformen (Stiftungen), neue Berufsbilder (Fundraiser) bzw. solche, die für NPO neu sind wie z.B. Marketing und Kommunikation. Es werden neue Qualifikationen v.a. im Management und Recht verlangt. Organisationen, die sich dem Markt nähern (v.a. aus dem Bereich Soziale Dienste) gehen verstärkt von Qualifikationen aus, wie sie auch für den privaten Sektor gelten. Die Stellen sind auch bei großen Einrichtungen häufig befristet oder in Teilzeit.<sup>34</sup>

Insgesamt weisen die analysierten Stellenangebote der NPO in der Tendenz auf eine deutliche strategische Neuorientierung der Organisationen hin, die auch im Personalbereich ihren Niederschlag findet.

### 1.2.3. Untersuchungen und Daten zu einzelnen Feldern

In Deutschland gibt es mehr als 12 000 Stiftungen.<sup>35</sup> Ein signifikanter Teil existiert erst seit der Stiftungsreform im Jahr 2000/2002, die die **Gründung von Stiftungen** erleichterte.<sup>36</sup> So entstanden im Jahr 2001 829 Stiftungen, 2002 774 Stiftungen und 2003 801 Stiftungen; d.h. 20% aller deutschen Stiftungen wurden erst nach der Jahrtausendwende gegründet. Nach Auskunft des Bundesverbandes deutscher Stiftungen wird sich dieser Trend fortsetzen. Neben den eigenständigen Stiftungen gibt es vermutlich mehrere tausend neugegründete treuhänderische Stiftungen, die jedoch nicht der Stiftungsaufsicht unterliegen.<sup>37</sup>

Eine besondere Form philanthropischer Initiative bildet sich seit ca. 10 Jahren mit den **Bürgerstiftungen** heraus, deren erste 1996 von Reinhard Mohn in Gütersloh ins Leben gerufen wurde. Aktuell gibt es 63 Bürgerstiftungen mit einem Vermögen von 27,2 Mio. €. Das Wachstum von 35% gegenüber 2003 ist auf die Gründung 17 neuer Stiftungen in 2004 zurückzuführen.<sup>38</sup> Doch nur wenige Stiftungen haben hauptamtliche Geschäftsführer bzw. hauptamtliche Mitarbeiter, die in der Mehrzahl Teilzeitbeschäftigte sind. Um die Bürgerstiftungen zu stabilisieren, wurde 2001 die „Initiative Bürgerstiftungen“ gegründet, die die Professionalisierung der Bürgerstiftungen, u.a. durch die Gründung von Geschäftsstellen und die Einstellung bezahlter Mitarbeiter unterstützt. Es wird prognostiziert, dass bis zum Jahr 2015 insgesamt 200 – 250 Bürgerstiftungen entstehen werden, deren geschätztes Gesamtvermögen in 2030 auf 1 Mrd. € anwachsen wird.<sup>39</sup>

Eine Studie des Zentrums für Sozialpolitik der Universität Bremen zur Lebens- und **Arbeitsituation von FundraiserInnen**<sup>40</sup> kommt zu dem Schluss, dass Fundraising ein junges und noch wenig professionalisiertes Berufsfeld ist. Gleichwohl sind die Fundraiser überwiegend akademisch ausgebildet (84%) und mit den Weiterbildungsmöglichkeiten seitens der Organisationen zufrieden (65%). Die befragten selbständigen Fundraiser arbeiten in der Mehrzahl für mittlere und kleine NPO (53%). Die geringe Zahl an Selbstständigen (20%) erklärt sich u.a. daraus, dass Organisationen dieser Größe zwar (noch) keine festen Stellen haben, Fundraising aber auch (noch) nicht als eine ihrer zentralen Aufgaben ansehen und die Zusammenarbeit häufig an mangelnder Organisationsentwicklung und fehlender Management-Kompetenz auf Seiten der

<sup>34</sup> Diese Entwicklung ist möglicherweise nicht ausschließlich den finanziellen Unwägbarkeiten der NPO geschuldet, sondern hängt auch mit dem deutschen Arbeitsrecht zusammen, das gerade kleinen Projekten die flexible Einstellung von Arbeitskräften erschwert. Es wäre zu untersuchen, wie viele dieser Stellen verlängert bzw. in unbefristete Stellen umgewandelt werden.

<sup>35</sup> Quelle: Bundesverband deutscher Stiftungen [www.stiftungen.org](http://www.stiftungen.org), Zugriff: 26.06.04.

<sup>36</sup> Vgl. Gesetz zur weiteren steuerlichen Förderung von Stiftungen, Bundesgesetzblatt I, S. 1033, 25.07.00.

<sup>37</sup> Vgl. Brömmling (2004).

<sup>38</sup> Vgl. Worldwide Initiatives for Grantmaker Support (WINGS): 2004 Community Foundation Global Status Report, Part II: Country Profiles - Germany, Brussels 2004, S. 54, download: [www.wings-cf.org/information/publications\\_community.cfm](http://www.wings-cf.org/information/publications_community.cfm) Auch: Bürgerstiftungen steigern ihr Vermögen auf 27 Millionen, in: Fundraising Aktuell, August 2004, S. 25.

<sup>39</sup> Vgl. Newsletter Aktive Bürgerschaft, Nr. 34 v. 30.09.04.

<sup>40</sup> Vgl. Betzelt (2004).

Organisation scheitert. Es wird prognostiziert, dass die Selbstständigkeit in diesem Bereich an Bedeutung gewinnt.

Zur arbeitsmarktrelevanten **Entwicklung des Fundraising-Bereiches** gibt es außer der oben genannten Studie bisher kaum empirische Untersuchungen. Der Leiter der Fundraising-Akademie in Frankfurt am Main, Dr. Thomas Kreuzer, sieht ein Stellenwachstum eher bei kleinen und mittleren Organisationen und lokal arbeitenden Organisationen sowie bei neuen Stiftungen als bei den großen Wohlfahrtsverbänden.<sup>41</sup> Mitglieder kleinerer Organisationen stellen die Mehrzahl der Akademiestudenten und gehen in der Regel in ihre bisherigen Organisationen zurück. Die meisten sind nicht hauptamtlich als Fundraiser angestellt; teils werden dort neue ganze oder Teilzeitstellen, teils auch nur neue Arbeitsaufgaben im Fundraising geschaffen. Die Fundraising-Akademie in Frankfurt am Main existiert seit 1999 und hat seitdem ca. 350 Absolventen ausgebildet.<sup>42</sup> Fundraising wurde als Aufgabengebiet Mitte der 1990er Jahre populär; seit dem Start der Fundraising-Ausbildung etabliert es sich auch als Berufsbild und erfährt dort eine wachsende Nachfrage nach einer qualifizierten Ausbildung. Dem deutschen Fundraising-Verband gehören aktuell ca. 900 Mitglieder an,<sup>43</sup> die Zahl der im Fundraising Tätigen wird auf etwa 1500 Personen bundesweit geschätzt.

In den Musterstellenbeschreibungen des Deutschen Fundraising Verbandes<sup>44</sup> werden für Leitungsaufgaben folgende Qualifikationen benannt: Hochschulstudium, Kenntnisse im Management und in der Personalführung, Wirtschaftskennnisse, kommunikative und organisatorische Fähigkeiten, EDV- und Englischkenntnisse.

Eine Fachtagung des Deutschen Fundraising Verbandes im Oktober 2003, auf der mehr als 60 Vertreter von Universitäten, Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen teilnahmen, identifizierte das Bildungsfundraising als Aufgabengebiet der Zukunft. Der Verband rief im April 2004 ebenfalls eine Fachgruppe Kultur ins Leben, die dem wachsenden Informations- und Bildungsbedarf in diesem Segment Rechnung tragen soll.<sup>45</sup>

Einer Untersuchung zu **Karrierewegen in NGO**<sup>46</sup> zufolge ist die akademische Ausbildung Regelfall, oft mit einer spezifischen Qualifikation, die im Zusammenhang mit der Tätigkeit steht. Aber auch der bewusst gewählte zweite Bildungsweg war Ausgang für NPO-Karrieren. Expansion und Umbildungen von NPO von ehrenamtlichen zu hauptamtlichen Strukturen förderten den Arbeitsmarkt in den 1990er Jahren. Die weitere Entwicklung nach 2000 wird beeinflusst durch die Rückführung staatlicher Förderung und die wachsende Marktorientierung vieler NPO. Mit der organisationalen Umstrukturierung wurde in den NPO ein neuer Tätigkeitsbereich relevant: das professionelle Personalmanagement. Es zeigt sich jedoch, dass die aus dem Profitsektor übernommenen Instrumente (z.B. die Anreizsysteme) nicht ausreichend sind, die spezifischen Herausforderungen an die Personalarbeit in Nonprofit-Organisationen zu lösen, und deshalb ein besonderes Nonprofit-Human Resources-Management erforderlich ist.

Zum neuen Aufgabengebiet **Corporate Citizenship (CC)/ Corporate Social Responsibility (CSR)** gibt es in Deutschland keine quantitativen Erhebungen. André Habisch, Professor an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und wissenschaftlicher Berater der „Initiative Freiheit und Verantwortung“, die unter der Schirmherrschaft des Bundespräsidenten die Interessenvertreter der deutschen Wirtschaft vereint, schätzt ein, dass das Thema großes

---

<sup>41</sup> Interview mit Thomas Kreuzer vom 24.09.04. Die Fundraising-Akademie ist die renommierteste und in ihrer Ausbildung konkurrenzlose Weiterbildungseinrichtung in Deutschland.

<sup>42</sup> Davon sind etwa 100 Absolventen der sog. Kirchenkurse. Hier werden Pfarrerinnen und Pfarrer im Fundraising weitergebildet.

<sup>43</sup> Interview mit Friedrich Hainert, Vorstand des Deutschen Fundraising Verbandes, vom 08.09.04.

<sup>44</sup> Quelle: [www.sozialmarketing.de](http://www.sozialmarketing.de). Zugriff am 08.09.04

<sup>45</sup> Ebenda. Die Fachtagung wird im Oktober 2004 an der Gutenberg-Universität Mainz fortgesetzt. In: Fundraising aktuell, Ausgabe 8/04, S. 29.

<sup>46</sup> Vgl. Frantz (2005), S. 208 – 217.



Interesse seitens deutscher Unternehmen erfährt und es einen zunehmenden Professionalisierungsbedarf gibt, jedoch in diesem Stadium keine verlässlichen Aussagen über Arbeitsmarkteffekte zulässig sind.<sup>47</sup> Abhängig sind diese nicht nur von der Konjunktur, sondern auch von der staatlichen Unterstützung dieses Themas.<sup>48</sup> Es ist zu vermuten, dass wachsende internationale Verflechtungen deutscher Unternehmen wie auch das Engagement der EU diese zu einer Auseinandersetzung und zu entsprechenden Angeboten zwingen werden.<sup>49</sup> Eine Professionalisierung zum Thema in den NPO hält Habisch für dringend geboten, sieht aber aktuell wenig Berufschancen im Profit-Bereich.<sup>50</sup>

Nach Aussage der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland ist die Arbeit mit Freiwilligen Teil der Arbeit der meisten NPO, da sie auf den Prinzipien des bürgerschaftlichen Engagements gründen. **Freiwilligenmanagement** als strategische Aufgabe im Personalmanagement ist erst seit Ende der 1990er Jahre in den NPO Thema und wird in Hinsicht auf die knapper werdenden Ressourcen verstärkt nachgefragt.<sup>51</sup> Die Akademie war die erste und ist bisher eine von nur wenigen Ausbildungseinrichtungen im Feld. Seit Beginn ihrer Arbeit 1998 hat die Akademie etwa 280 Personen weitergebildet und befragte im Sommer 2004 ihre Absolventen nach deren beruflichen Entwicklungen.<sup>52</sup> Bei den meisten ist das Freiwilligenmanagement Teil eines Aufgaben-Mixes, der nur bei großen Organisationen im Bereich der Personalarbeit angesiedelt ist. Die Teilnehmer werden in der Regel direkt von ihren Organisationen in die Weiterbildung geschickt.

---

<sup>47</sup> Interview mit André Habisch vom 15.09.04.

<sup>48</sup> Anders als v.a. in den angelsächsischen Ländern wird Corporate Citizenship bislang von der deutschen Politik kaum wahrgenommen bzw. eher marginal in die Wirtschaftspolitik integriert. In der „Initiative Freiheit und Verantwortung“ betreiben ca. 30 – 40 große deutsche Unternehmen Lobbyarbeit.

<sup>49</sup> So sind in *Business in the Community*, dem größten britischen CSR-Verband, 700 der Top-Unternehmen des Landes organisiert, um ihren gesellschaftlichen Beitrag zu leisten. Die britische Regierung fördert das Engagement mit steuerlichen Vorteilen und hat im Departement of Trade and Industry einen eigenen Staatssekretär, den Minister for CSR Stephen Timms bestellt, der die staatliche Beteiligung koordiniert. Seit Juli 2004 bildet eine u.a. mit staatlichen Mitteln finanzierte Akademie Führungskräfte im CSR aus. Quelle: [www.bitc.org.uk](http://www.bitc.org.uk) Vgl. auch Frankfurter Rundschau Plus Politik v. 22.09.04, S. 23, Initiative Freiheit und Verantwortung Quelle: [www.freiheit-und-verantwortung.de](http://www.freiheit-und-verantwortung.de)

<sup>50</sup> André Habisch hat ein Konzept für eine Ausbildung im CC-Management entwickelt. Das Handbuch dazu erscheint 2005.

<sup>51</sup> Eine der ersten speziell ausgeschriebenen Positionen war die Stelle eines Volunteer's Coach 1998 beim BUND. Interview mit Carola Reifenhäuser, Bildungsreferentin bei der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland, vom 30.09.04.

<sup>52</sup> Die Ergebnisse sollen im November 2004 veröffentlicht werden.

## **2. Neue Arbeitsfelder – Organisationsformen, Tätigkeitsbereiche, Branchen**

### **2.1. Neue Organisationsformen**

#### **2.1.1. Bürgerstiftungen**

Durch den Rückzug des Staates aus der finanziellen Verantwortung wächst der Bedarf nach modernen und flexiblen Formen für privates Investment. Hier haben sich Bürgerstiftungen (community foundations) als ein innovatives und gerade für private Förderer attraktives Modell erwiesen.<sup>53</sup>

Seit der Gründung der ersten deutsche Bürgerstiftung, der „Stadt Stiftung Gütersloh“ 1996 sind 65 Bürgerstiftungen entstanden und weitere 80 in Vorbereitung. Allein im Jahr 2003 wurden 17 Bürgerstiftungen gegründet. Ein besonderer Schwerpunkt zeichnet sich für den Osten Deutschlands ab. Die meisten Stiftungen haben freiwillige Mitarbeiter, nur knapp ein Drittel (26 von 65) beschäftigen hauptamtliche Mitarbeiter, oft auf Teilzeitbasis. 8 Bürgerstiftungen haben einen bezahlten Geschäftsführer.

Ein Wachstum des Marktsegments, dessen gesamtes Vermögen sich bislang auf 27,2 Mio € beläuft, ist abzusehen. Das zu vererbende Vermögen wächst, das im Jahr 2000 überarbeitete Stiftungsrecht und das wachsende gesellschaftliche Interesse an der Bewegung tragen zur großen Popularität des Bürgerstiftungsgedankens bei.

Aus dem prognostizierten Wachstum sowie aus den Forderungen der deutschen Bürgerstiftungen selbst<sup>54</sup>, die im Gegensatz zu den meisten amerikanischen Stiftungen nicht nur fördernd, sondern auch operativ tätig sind, ergeben sich Anforderungen an eine professionelle Ausbildung in Managementqualifikationen, wie es sie insbesondere für Stiftungen in Deutschland kaum gibt. Folgende Arbeitsbereiche zeichnen sich ab: Fundraising (Aufbau von Stiftungskapital und Spendenakquise), Management allgemein (operative Tätigkeit: Entwicklung, Implementierung - Ausschreibung, Verwaltung, Abrechnung -, Organisationsentwicklung, Projektmanagement/ fachliche Begleitung, Gremienarbeit), Marketing/ Kommunikation (für die Stiftungsprojekte, für mehr Bürgerbeteiligung, für die Stifter), Lobbying (Koordination lokaler Netzwerke), HR/ Personal (interne Partizipation und Transparenz), Recht (endowments).

Der Bericht der Worldwide Initiatives for Grantmaker Support (WINGS) konstatiert zudem einen großen Beratungsbedarf der Bürgerstiftungen in der andauernden formativen Phase, u.a. für technische Assistenz, Organisationsentwicklung, Projektmanagement und Vermögensverwaltung. Hier ist Potential für private oder auch gemeinnützige Consulting-Unternehmen zu erwarten.<sup>55</sup>

Dass sich hier ein noch kleines, aber potentiell wachsendes Arbeitsfeld eröffnet, kann man auch an der umfangreichen Unterstützung durch die 2001 gegründete „Initiative Bürgerstiftungen“ sehen, hinter der drei renommierte Stiftungen stehen: die Bertelsmann Stiftung, die Körber Stiftung und die Tschira Stiftung. Darüber hinaus unterstützen das Bundesfamilienministerium, die Charles Stewart Mott Foundation sowie der Bundesverband deutscher Stiftungen die Initiative. Ziel ihres Engagements ist die Professionalisierung der Bürgerstiftungen nach amerikanischem Vorbild<sup>56</sup>, u.a. durch professionelle, d.h. entsprechend ausgebildete und bezahlte Mitarbeiter sowie die Einrichtung von Geschäftsstellen.

---

<sup>53</sup> Vgl. zu den folgenden Daten: Worldwide Initiatives for Grantmaker Support (2004), p. 53 – 58.

<sup>54</sup> Vgl.: Die 10 Merkmale einer Bürgerstiftung, verabschiedet vom Arbeitskreis Bürgerstiftungen auf der 56. Jahrestagung des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen, Mai 2000; download [www.buergerstiftung.de/m\\_initiative/initiative\\_100\\_publicationen.html](http://www.buergerstiftung.de/m_initiative/initiative_100_publicationen.html).

<sup>55</sup> Vgl. Kapitel 2.1.2.

<sup>56</sup> Vgl. Worldwide Initiatives for Grantmaker Support (2004). Der WINGS-Report 2004 verzeichnet für die USA im Jahr 2002 650 community foundations mit einem Vermögen von ca. 29,7 Mrd. Dollar.

### **2.1.2. Consulting-Firmen für Nonprofit-Themen**

Mittlere und kleine NPO haben selten hauptamtliches Personal für alle Managementbereiche, viele Projektförderungen schließen hingegen Beratungsleistungen nicht aus. Ein potentieller Arbeitsmarkt liegt in privaten oder gemeinnützigen Beratungsunternehmen, die Consulting z.B. für Internetmarketing, Fundraising, PR, Vermögensverwaltung und Rechtsberatung anbieten.

### **2.1.3. Ausgründungen und wirtschaftliche Geschäftsbetriebe**

Finanzierungsprobleme stellen die größte Herausforderung für NPO dar. Der Anteil öffentlicher Gelder am Budget von deutschen NPO betrug 1995 64,3%. 32,3% waren selbst erwirtschaftete Einnahmen, 3,4% des Budgets kamen aus Spenden. Im internationalen Vergleich beträgt das Verhältnis 42% staatliche Gelder, 47% Eigenerwirtschaftung und 11% Spenden.<sup>57</sup> Wenn man von einem Sinken der deutschen Staatsquote auf das internationale Durchschnittsniveau ausgeht, muss die entstehende Finanzierungslücke durch erhöhte Eigeneinnahmen bzw. Spenden ausgeglichen werden.

Dies kann nicht, wie im Moment unter NPO populär, allein durch vermehrtes Fundraising gelöst werden. Das Spendenvolumen ist nur bedingt steigerungsfähig. Zudem werden Spenden i.d.R. für Projekte gegeben, viele Spender wollen keine Verwaltungsstrukturen unterstützen. Die Existenz einer NPO hängt jedoch in erster Linie von ihren Strukturkosten ab. Die Generierung eigener Einnahmen aus wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben ist ein zukunftsorientierter Ansatz. Vor allem größere NPO wie das DRK oder UNICEF haben Dienstleistungen ausgegründet und so ihre finanzielle Basis konsolidiert. Aber auch viele staatliche Organisationen wie z.B. Universitäten gründen aus, um zusätzliche Mittel zu erwirtschaften.<sup>58</sup>

Die Entwicklung und das Management von Geschäftsbetrieben stellen einen Arbeitsmarkt dar, der noch nicht im Fokus der Organisationen steht, für diese aber attraktiv ist, da sie häufig bereits singuläre Dienstleistungen anbieten.

## **2.2. Neue Tätigkeitsbereiche und Berufsbilder**

### **2.2.1. Freiwilligenmanagement im Kontext von Personalmanagement für NPO**

Ein wachsendes Aufgabengebiet ist die Arbeit mit Ehrenamtlichen im Rahmen der Personalarbeit. Die meisten Organisationen arbeiten mit Freiwilligen, da das bürgerschaftliche Engagement zu ihrer Mission gehört. Gerade kleinere und finanzschwache Organisationen werden im Zuge der staatlichen Kürzungen immer stärker auf die Arbeit mit Freiwilligen angewiesen sein. Hier liegt auch ein besonderes Problemfeld, da diese Arbeit bisher kaum strategisch geplant und umgesetzt wird. So wurde das erste professionell angelegte Ehrenamtsmanagement erst im Jahr 2004 am Konzerthaus am Gendarmenmarkt Berlin eingeführt. Am Beispiel des Konzerthauses zeigt sich, dass auch in staatlichen Organisationen wie Kulturstiftungen, Museen u.ä. vergleichbare Stellen geschaffen werden, da sie vor ähnlichen Problemen wie die NPO stehen.

Doch nicht nur der Bereich der Freiwilligenarbeit, der NPO grundsätzlich von privaten Unternehmen oder öffentlichen Organisationen unterscheidet, bedarf eines professionellen Managements. Die Personalarbeit in NPO insgesamt wird häufig vernachlässigt: viele Organisationen haben keinen Personalverantwortlichen, teils weil sie zu klein sind, um sich eine Fachkraft zu leisten, teils weil sie das Problem noch nicht reflektiert haben. Aus der Arbeits- und Organisationsstruktur von gemeinnützigen Organisationen ergeben sich

<sup>57</sup> Vgl. Zimmer/ Priller (2004), S. 61.

<sup>58</sup> Die Europa-Universität Viadrina in Frankfurt/ Oder gründete z.B. eine gGmbH für ihren Masterstudiengang.

typische Besonderheiten, wie z.B. die unterdurchschnittliche Bezahlung oder die projektweise Einstellung von Personal. Mit dem wachsenden Druck wird die Führung, Motivation und Bindung der Arbeitnehmer immer wichtiger. Dennoch gibt es in Deutschland weder in der Forschung noch in der Lehre umfassendere Ansätze eines NPO-Personalkonzeptes.<sup>59</sup>

### **2.2.2. Kooperationsmodelle und Corporate Citizenship (CC)**

Nach der ersten Euphorie über das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen (CC) und der nachfolgenden Ernüchterung entdecken mittelständische und große Unternehmen das Thema Corporate Citizenship langsam für sich. Vor allem global agierende Unternehmen stehen unter dem Druck ihrer Aktionäre sowie unter dem Konkurrenzdruck anderer Konzerne.<sup>60</sup> Wenn sich hier zunächst auch kein eigener Arbeitsmarkt auftut<sup>61</sup>, so ist es sinnvoll, dass sich NPO mit dem Konzept auseinandersetzen, denn eine Kooperation mit Unternehmen kann sich nicht nur auf den personellen Einsatz beziehen, sondern schließt i.d.R. auch finanzielle Unterstützung des gemeinsamen Projektes durch das Unternehmen ein. Dafür ist es wichtig, auf NPO-Seite einen kompetenten Partner zu haben, der die Bedürfnisse der Unternehmen berücksichtigt und in die Projektplanung integriert. NPO können das Konzept nutzen, um gezielt Unternehmen für gemeinsame Projekte zu gewinnen.

Zu den neuen Kooperationsformen zählt ebenfalls eine Form von Public-Private-Partnerships, bei denen die NPO eine ähnliche Funktion haben: die Themenkompetenz der NPO und die Finanzkraft privater oder staatlicher Träger können Lösungsansätze für gesellschaftliche Probleme liefern.

### **2.2.3. Kommunikationsmanagement, Marketing, PR**

Auch die Kommunikation von NPO unterscheidet sich in mehreren Aspekten grundsätzlich von der Kommunikation privatwirtschaftlicher Unternehmungen. Wichtigster Unterschied ist die Mittlerrolle der NPO, d.h. die Organisation wirbt nicht für ihre eigenen Ziele, sondern vermittelt zwischen den Geldgebern und den Empfängern. Diese Mittlerrolle führt gerade in der Kommunikation zu Konflikten, da die Interessen der Partner häufig nicht kongruent sind. Hinzu kommt die weit verbreitete Skepsis der NPO gegenüber marktwirtschaftlichen Mechanismen, auch werden Marketing und Werbung nicht als Teil der Arbeit von NPO verstanden.

Anders als bei Unternehmen hat die sekundäre und personelle Kommunikation über Netzwerke eine existenziell wichtige Funktion. Marketinginstrumente, die sich auf die Massenkommunikation an anonyme Kunden z.B. durch Werbung konzentrieren, werden diesem Bedarf nicht gerecht.

Ein wichtige Rolle bei der Kommunikation der Arbeit der NPO spielen erneut die knappen finanziellen Ressourcen, die oft nicht eingeplant werden, da die Verwaltungskosten nach Auflage der Finanziere gering gehalten werden. So sind bei öffentlicher Projektförderung Mittel für die Öffentlichkeitsarbeit häufig gar nicht vorgesehen. Auch private Geldgeber wünschen, dass nur ein geringer Teil ihrer Spende in Werbemaßnahmen investiert wird.

---

<sup>59</sup> Einer der wenigen NPO-spezifischen Lehrgänge im Personalmanagement wird von der Universität Freiburg/Schweiz angeboten. An der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Hannover gibt es ein Spezialisierungsmodul am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Personal und Arbeit (Prof. Dr. Ridder).

<sup>60</sup> So hat z.B. Nokia Deutschland sein Corporate Social Responsibility Programm nicht zuletzt wegen der Erwartungen der amerikanischen Aktionäre an ein weltweites gesellschaftliches Engagement des Konzerns gegründet.

<sup>61</sup> Vgl. Kapitel 1.2.3.

Aus diesen Gründen sind viele Instrumente des klassischen Marketings nicht anwendbar oder verfehlen die Interessen ihrer Zielgruppen. Es entsteht ein den Problemen des Personalwesens vergleichbares Bild: es fehlt an einem NPO-spezifischen Kommunikationskonzept, das in der Forschung entwickelt und in der Lehre vermittelt wird.

#### **2.2.4. Finanzierung**

Finanzierungsprobleme sind die wichtigste Herausforderung an das Management von NPO, denn diese bedrohen oft die Existenz der Organisationen. Lösungsansätze der klassischen BWL reichen nicht aus, um die besonderen Aufgaben im Fundraising, Sponsoring, bei Kooperationen (CC, PPP) oder staatlichen und EU-Förderprogrammen zu erklären. Neben den genannten Finanzierungsmodellen werden Lösungen zukünftig auch in der Ausgründung wirtschaftlicher Geschäftsbetriebe<sup>62</sup>, in Investor-Betreiber-Modellen und Fonds mit sozialer Ausrichtung zu finden sein. Moderne Finanzierungsmodelle speziell für NPO sind in Forschung und Lehre nur gering vertreten, nicht zuletzt auf Grund rechtlicher Grauzonen.

#### **2.2.5. Recht**

Rechtsfragen bestimmen den Alltag von NPO in vielfältiger Weise: bei Zuwendungen der Kommunen, von Ländern, Bund und in EU-Förderungen, bei der Bestimmung des gemeinnützigen Status', in Arbeitsförderungsmaßnahmen und in Fragen des Gewerberechts. Nach Expertenansicht stehen weitere Reformen im Bereich der Rechtsformen an (u.a. im Stiftungs-, Vereins- und Genossenschaftsrecht), die staatlicherseits bislang nicht stringent für NPO definiert werden.<sup>63</sup>

Wenn sich die NPO stärker dem Wettbewerb stellen müssen, schließt das die Kenntnis der rechtlichen Verhältnisse ein. Es ist davon auszugehen, dass mit der zunehmenden Kontraktororientierung staatlicher Förderung anders als in der bisherigen Zuwendungspraxis juristische Fragen an Bedeutung gewinnen.

In Deutschland beschäftigen sich nur wenige Institute und Lehrstühle mit rechtlichen Fragen in NPO. Desgleichen haben NPO selten eigene Rechtsabteilungen oder Fachkräfte. Ein Modell ist die Beschäftigung externer Berater<sup>64</sup>, eine weitere Option die Ausbildung von Mitarbeitern in Rechtsbelangen.

### **2.3. Expandierende NPO-Branchen**

#### **2.3.1. Bildung, Wissenschaft, Erziehung**

Eine Studie der Universität Bremen kam im Jahr 2000 zu dem Schluss, dass die Bereiche Bildung, Erziehung und Wissenschaft im Gegensatz zu anderen gemeinnützigen Bereichen Wachstumspotential haben.<sup>65</sup> Diese Prognose wurde in den folgenden Jahren durch die gesellschaftlichen Entwicklungen (Stichworte: PISA, Bildungsmisere, Ganztagschulprogramm der Bundesregierung) gestützt. Mit dem Zwang zur Verbesserung der Angebote und vor dem Hintergrund der Entwicklung von der Dienstleistungs- zur Wissensgesellschaft eröffnet sich ein potentiell großes Arbeitsfeld auch für das Management.

---

<sup>62</sup> Vgl. Kapitel 2.1.3.

<sup>63</sup> Zu den notwendigen Reformen; vgl. Betzelt/ Bauer (2000), S. 67ff.

<sup>64</sup> Vgl. Kapitel 2.1.2.

<sup>65</sup> Vgl. Betzelt/ Bauer (2000).

### 2.3.2. Kultur

Die gesellschaftlichen Entwicklungen, die zum Abbau sozialer Leistungen führen, prägen auch den kulturellen Bereich. Es sind zwei Tendenzen zu beobachten: zum einen denken Bund, Länder und Kommunen um und unterstützen neuartige Formen der Kulturförderung. So werden z.B. öffentliche Kulturstiftungen gegründet, um vorhandenes Vermögen zu verwalten und Vermögen zu akquirieren. Auf der anderen Seite gibt der Staat immer mehr Verantwortung in private Hände, indem z.B. Museen an private Träger übergehen.

In einer aktuellen Studie der ehemaligen deutschen Kulturstaatsministerin<sup>66</sup> zeigt sich der Kulturbereich auch als wachsender Arbeitsmarkt. Die Zahl der Erwerbstätigen stieg zwischen 1995 und 2003 um 31 Prozent. Mit einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum von 3,4 Prozent liegt der Sektor damit weit über der stagnierenden Gesamtzahl der Beschäftigten. Vor allem die Zahl der Selbständigen ist gewachsen (mehr als 50 %). Es ist zu vermuten, dass sich der Kulturbereich auf Grund seiner ständigen existenziellen Gratwanderung schneller als andere auf weitere Herausforderungen einstellen wird und seine Organisationen sich entsprechend entwickeln.

### 2.3.3. Internationale Organisationen

Globalisierungsprozesse finden auch in den NPO ihre Resonanz. Bewegungen wie Attac sind nur ein Beispiel für Netzwerkentwicklungen über Ländergrenzen und Systeme hinweg. NPO-Forscher nennen die Ausbildung von Mitarbeitern von Hilfsorganisationen als zentral für den Bereich der internationalen Aktivitäten<sup>67</sup>. Angesichts der großen humanitären Herausforderungen in vielen Teilen der Welt ist anzunehmen, dass sich deutsche Organisationen dort engagieren bzw. verstärkt mit Partnern vernetzen werden, um diese Probleme zu bewältigen.<sup>68</sup> Bildungsangebote der Universitäten und Fachhochschulen gibt es nur vereinzelt.<sup>69</sup>

## 3. Qualifizierungsangebote im Sozial- und Nonprofit-Management

Es ist davon auszugehen, dass die genannten Entwicklungen zu einer Professionalisierung des Managements von NPO führen und hier ein besonderer Bedarf an entsprechender Fort- und Weiterbildung entsteht. Von den mit Managementaufgaben Betrauten hat nur ein geringer Prozentsatz eine managementspezifische Hochschulausbildung. Untersuchungen für den Nonprofit-Sektor verweisen auf den im Vergleich zu den anderen Sektoren überproportional hohen Bildungsgrad der Angestellten. Gleichzeitig stehen die Organisationen der Weiterbildung ihrer Mitarbeiter sehr positiv gegenüber.<sup>70</sup> Die meisten der Beschäftigten haben keine NPO-spezifische Ausbildung, da es entsprechende Studiengänge erst seit kurzem und in geringem Umfang gibt. Die Forschung beklagt die geringe Zahl universitärer Ausbildungsgänge im NPO-Bereich wie auch wie die fehlenden Qualitätsstandards für eine solche Ausbildung<sup>71</sup>.

---

<sup>66</sup> „Kulturberufe – Statistisches Kurzporträt zu den erwerbstätigen Künstlern, Publizisten, Designern, Architekten und verwandten Berufen im Kulturberufemarkt in Deutschland 1995 – 2003“ von Michael Söndermann im Auftrag der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien, Quelle: Presse- und Informationsamt der Bundesregierung, Pressemitteilung Nr. 525 vom 18.10.2004

<sup>67</sup> Vgl. Zimmer (2002), S. 431.

<sup>68</sup> Vgl. Stellenausschreibungen des DED und des EED in Kapitel 1.2.2. Ein internationaler Stellenpool für Fundraiser mit hochkarätigen Ausschreibungen findet sich unter [www.globalfundraisingjobs.com](http://www.globalfundraisingjobs.com). Der Pool gehört zur Resource Alliance ([www.resource-alliance.org](http://www.resource-alliance.org)).

<sup>69</sup> Dazu zählen die Peace Studies an der Fernuniversität Hagen und der Masterstudiengang Peace and Conflict Studies an der Universität Münster.

<sup>70</sup> Vgl. Betzelt/ Bauer (2000), Birkhölzer/ Kistler/ Mutz (2004), Zimmer/ Priller (2004).

<sup>71</sup> Auf einer großen NPO-Forschungskonferenz 2002 widmete sich die abschließende Podiumsdiskussion ausschließlich den Anforderungen an die NPO-Ausbildung, die auf einen perspektivisch deutlich wachsenden Markt reagieren muss. Vgl. Podiumsdiskussion: Anforderungen an die NPO-Ausbildung. In: Schauer/ Purtschert/ Witt (2002), S. 427ff.

Die meisten nonprofit-spezifischen deutschen Hochschulangebote gibt es erst seit Ende der 1990er Jahre. Die überwiegende Zahl der Einrichtungen bieten eine Aus- oder Weiterbildung im Sozialmanagement bzw. für die Bereiche Gesundheitswesen und Soziale Dienste an. Vereinzelt gibt es spezifische Angebote im Kultur-, Sport-, Bildungs- bzw. Wissenschafts- und Museumsmanagement. Zu den ersten bereichsübergreifenden Studien im Nonprofit-Management gehören die Angebote der Fachhochschule Harz und das Masterstudium der Universität Münster<sup>72</sup>. NPO-Management wird oft nur als Teilgebiet innerhalb eines Studiums verortet und in Kursen oder Spezialisierungen angeboten<sup>73</sup>.

Die Kritik der Forschung an der Qualität der Angebote bezieht sich auf verschiedene Aspekte. So erklärt sich die fachliche Unschärfe aus der spezifischen Genese der einzelnen Fakultäten, Hochschulen, Fächer oder auch aus den Interessen der Lehrstuhlinhaber.<sup>74</sup> Weiterhin wird kritisch reflektiert, dass die meisten dieser Angebote nicht in die historischen und theoretischen wissenschaftlichen Debatten eingebunden sind.<sup>75</sup>

Außerhalb der Universitäten gibt es eine große Zahl von Weiterbildungsangeboten privater oder gemeinnütziger Träger. In einer Erhebung des Vereins Aktive Bürgerschaft wurden die wichtigsten Anbieter außerhalb der Hochschulen erfasst.<sup>76</sup> Es gibt keine bundesweit verbindlichen Mindeststandards und Kontrollverfahren, mit der die Qualität der Anbieter und Kurse geprüft wird. Die Vorteile der hochschulexternen Anbieter liegen in ihrer Praxisnähe, dem trainingsbasierten Lernen und der konzentrierten und berufsbegleitenden Ausbildung. Ihr Nachteil besteht darin, keine staatlich anerkannten Abschlüsse vergeben zu können, denen sie zunehmend durch Kooperationen mit Hochschulen begegnen.<sup>77</sup>

Stärker als in den anderen Bereichen sind die Aus- und Weiterbildungsangebote für das Management Sozialer Dienste gewachsen.<sup>78</sup> Der Druck, sich dem Markt zu stellen und dessen Mechanismen zu lernen, ist in diesem Bereich zwangsläufig am stärksten, da er als größter Empfänger staatlicher Transferleistungen in besonderem Maße deren Kürzungen zu substituieren hatte und hat.

Im Jahr 2002 gab es im gesamten deutschsprachigen Raum (inkl. Österreich und Schweiz) 85 Studienmöglichkeiten im Sozialmanagement, davon 32 grundständige, 32 postgraduale, 14 Zertifikats- und 7 weiterbildende Angebote. Seit dem Jahr 2000 sind diese um mehr als das Doppelte gewachsen.<sup>79</sup> Die Angebote bestehen zu über 60 Prozent an Fachhochschulen und zumeist an sozialwissenschaftlichen Fachbereichen.<sup>80</sup>

In den USA haben Nonprofit-Organisationen eine lange Tradition und agieren anders als in Deutschland stark im Bewusstsein der Öffentlichkeit und mit ihrer Unterstützung. Die professionelle Arbeit der NPO findet ihren Niederschlag in renommierten Studiengängen und

---

<sup>72</sup> Der „Master of Nonprofit-Management and Governance“ wird vom Zentrum für Nonprofit-Management an der Universität Münster angeboten (vgl. [www.npm-online.de](http://www.npm-online.de))

<sup>73</sup> So bietet die Universität Hannover Nonprofit Management als eines von 21 Wahlpflichtfächern im Hauptstudium der Wirtschaftswissenschaften an. An der FHVR Berlin sind Nonprofit-Organisationen eine Spezialisierung innerhalb des Hauptstudiums Public Management, vgl. Studienhandbuch der FHVR Berlin.

<sup>74</sup> Das führt dazu, dass die meisten Angebote nicht systematisch entwickelt und keine programmatischen Entscheidungen zugunsten des Studienfaches getroffen werden. Vgl. Schauer/ Purtschert/ Witt (2002), S. 442 u. 450.

<sup>75</sup> Ebenda, S. 457 u. 460.

<sup>76</sup> Vgl. Aktive Bürgerschaft (2002).

<sup>77</sup> Vgl. Schauer/ Purtschert/ Witt (2002), S. 450.

<sup>78</sup> 70 Prozent der Träger der über 90.000 sozialen Einrichtungen sind gemeinnützig. Vgl. Schauer/ Purtschert/ Witt (2002), S. 459.

<sup>79</sup> Im Vergleich dazu sind Angebote der Wirtschaft- bzw. Verwaltungswissenschaften im gleichen Zeitraum nur um 11 % bzw. um 20% gewachsen. Ebenda, Tabelle S. 444.

<sup>80</sup> Ebenda, S. 442ff. Die Untersuchung zum Studiengbiet Sozialmanagement macht keine Aussagen zur Qualität der Angebote. Dieser Teil der Untersuchung steht nach Auskunft der Autoren noch aus. Vgl. Boeßenecker/ Markert (2001).

qualifizierten Ausbildungen, ohne deren Abschluss es kaum eine Stelle gibt bzw. eine Karriere nur selten möglich ist.<sup>81</sup>

Im Unterschied zu Deutschland bieten andere Länder, vor allem die angelsächsischen, aber auch die osteuropäischen, keine bereichsspezifischen Studiengänge an, wie dies in Deutschland üblich ist, sondern bilden übergreifend im Nonprofit Management, Nonprofit Leadership, Civil Studies u.ä. aus.

---

<sup>81</sup> So werden beispielsweise Fundraiser i.d.R. nur mit entsprechender Ausbildung eingestellt. Vgl. Fundraising aktuell, Mai 2004, S. 33f.



## **Teil B: Professionalisierung des Managements in NPO – Eine empirische Erhebung zu aktuellen Herausforderungen und personalpolitischen Erfordernissen im Nonprofit-Management**

### **Teil B 1: Anforderungen an NPO und ihre Führungskräfte im Kontext gesellschaftlicher Veränderungen – Ergebnisse einer Gruppendiskussion mit Führungskräften aus NPO**

#### **ÜBERBLICK**

In einer ersten Erhebungsstufe sollten zunächst relevante Themen zur Berufsfeld- und Kompetenzentwicklung im Nonprofit Management identifiziert werden. Dies geschah mit Hilfe einer Gruppendiskussion von acht Führungskräften aus NPO mit Sitz in Berlin, die im Februar 2005 stattfand.

Im Sinne dieses qualitativen Verfahrens ging es zum einen darum, allgemeine Entwicklungen und Problemfelder im Management von NPO sichtbar zu machen. Zum anderen sollten die konkreten persönlichen Erfahrungen der Experten in Bezug auf Kompetenzprofile und Weiterbildungsbedarfe dazu beitragen, den Forschungsgegenstand so umfassend wie möglich zu erschließen.

Die Gruppendiskussion wurde in Anlehnung an die Qualitative Inhaltsanalyse von Mayring (2003) und an das von Meuser und Nagel (2002) entwickelte interpretative Verfahren zur Auswertung von Experteninterviews ausgewertet.

Die Auswertung erbrachte die folgenden zentralen Ergebnisse:

Aus Sicht der Teilnehmer unterscheidet sich das Management in NPO deutlich vom Management in privatwirtschaftlichen Organisationen, z.B. durch die hohe Komplexität der Aufgaben und die besondere Identität der Organisationen. Die Führungskräfte diskutierten die Konflikte, die sich aus der Marktorientierung ergeben. Dennoch halten sie eine Professionalisierung des Managements für notwendig, auch wenn diese Entwicklung durch begrenzte Ressourcen und mangelnde Reflexion in den Organisationen eingeschränkt wird. Die Teilnehmer sahen den größten Qualifizierungsbedarf bei betriebswirtschaftlichen Kompetenzen. Über die ökonomische Handlungsfähigkeit hinaus ist die Vermittlung komplexer Kompetenzprofile nötig, um dem Aufgabenspektrum von Führungskräften in NPO gerecht zu werden. Die Diskussionsteilnehmer waren sich einig, dass es bislang kaum Weiterbildungsangebote gibt, die diesen Bedürfnissen entsprechen.

Die Ergebnisse dienen der anschließenden Entwicklung des Leitfadens für die Experteninterviews.

## 1. Zielsetzung und Auswahl des Verfahrens

Im Rahmen des Forschungsprojektes „Berufsfeldanalysen und Kompetenzentwicklung im Nonprofit Management“ sollten eigene Erhebungen die Ergebnisse der Sekundäranalyse ergänzen und erweitern. Mit einer Gruppendiskussion sowie leitfadengestützten Experteninterviews wurden zwei unterschiedliche Verfahren als Teile des mehrstufigen explorativen Untersuchungsdesigns gewählt.

Die verschiedenen Zugänge sollten sich bei der Beantwortung der Forschungsfragen ergänzen. Die **Gruppendiskussion** mit Führungskräften aus dem Nonprofit-Sektor wurde insbesondere ausgewählt, um im Vorfeld der Experteninterviews Themen zu identifizieren, die von kollektiver Relevanz sind und diese anschließend durch die individuellen Aussagen aus den Einzelinterviews zu ergänzen, zu differenzieren oder vertiefen.<sup>82</sup>

Im Fokus von Gruppendiskussionsverfahren steht der **Austausch persönlicher Erfahrungen und Meinungen** der Teilnehmer, deren Kommunikationsprozess von außen initiiert wird, sich dann aber aus den Relevanzen der Teilnehmer speist.<sup>83</sup> Das Erkenntnisinteresse stellt die theoretische Reflexion des vorgegebenen Themas in den Mittelpunkt und bezieht sich weder auf individuelle Biographien noch auf die Handlungspraxis der Teilnehmer. Insofern treffen die typischen Grenzen des Verfahrens für das Forschungsprojekt nicht zu.<sup>84</sup>

In der Diskussion sollten die Ansichten der Experten zu den Qualifikationsprofilen und dem Fort- und Weiterbildungsbedarf von Nonprofit-Managern ermittelt werden. Darüber hinaus sollten allgemeine Entwicklungen und mögliche Problemfelder identifiziert werden, die sich für die fachlichen Kompetenzen von NPO-Managern angesichts neuer gesellschaftlicher Herausforderungen ergeben.

Ziel der Erhebung in Form der Gruppendiskussion war es,

- den Teilnehmern die Ergebnisse der bisherigen Forschung vorzustellen und diese diskutieren bzw. verifizieren zu lassen,
- weitere Erkenntnisse und eventuell vorhandene Problemfelder zu den Themen Kompetenzentwicklung und Qualifikationsbedarf zu identifizieren, die sich aus der sekundären Erhebung nicht schlussfolgern ließen sowie
- aus den Ergebnissen Fragestellungen für die Experteninterviews zu entwickeln.

---

<sup>82</sup> Das Gruppendiskussionsverfahren bot sich an, da es im Unterschied zu Einzelinterviews ein Verfahren ist, das sich für eine umfassendere Erschließung von Expertenwissen eignet. Vgl. Bogner/ Leuthold (2002), S. 156. Loos und Schäffer kritisieren in diesem Zusammenhang, dass in der Sozialforschung kollektive Phänomene überwiegend mit individuellen Verfahren bearbeitet werden. Vgl. Loos/ Schäffer (2001), S. 9f. Die vorliegende Untersuchung begegnet dem mit einer begründeten Abfolge von Gruppendiskussion und Experteninterviews.

<sup>83</sup> Vgl. Loos/ Schäffer (2001), S. 13.

<sup>84</sup> Ebenda, S. 39ff. Die Autoren halten das Gruppendiskussionsverfahren nicht geeignet für individuelle Analysen, die besser in einem biographischen Interview erfasst werden, sowie für Handlungspraxen. Hier betrachten sie die teilnehmende Beobachtung als eine geeignete Methode.

## 2. Methodisches Vorgehen

Die durch die Gruppendiskussion identifizierten Themen sollten in die Vorbereitung der Experteninterviews eingehen. Da das Forschungsprojekt nach Informationen und Aussagen suchte, die auf eine größere Zahl von Organisationen zutrifft, fiel die Entscheidung für die erste Erhebung zugunsten einer künstlich zusammengestellten Gruppe, die aber in Bezug auf das Erkenntnisinteresse homogen ist: ihr gemeinsamer Erfahrungshintergrund ist die Arbeit im Management unter den besonderen Bedingungen einer Nonprofit-Organisation.<sup>85</sup> Die ausgewählten Führungskräfte gemeinnütziger Organisationen werden als Experten für die Beantwortung der Forschungsfrage angesehen.<sup>86</sup>

### 2.1. Auswahl der Teilnehmer

Die Teilnehmer der Gruppendiskussion wurden nach folgenden Kriterien ausgewählt:

- **Manager in Nonprofit-Organisationen:** Die vertretenen Organisationen sind Nonprofit-Organisationen im Sinne der Johns-Hopkins-Untersuchung.<sup>87</sup> Sie sind als e.V. oder gGmbH organisiert.
- **Funktion in der NPO:** Die Interviewpartner sind Führungskräfte in NPO, aber nicht zwangsläufig Geschäftsführer. Hintergrund für diese Entscheidung war die Annahme, dass Abteilungsleiter den Kompetenz- und Qualifikationsbedarf für ihren Bereich möglicherweise genauer einschätzen können als die Geschäftsführung, insbesondere in stark arbeitsteiligen Organisationen. Bedingung war, dass sie Budget- und oder Personalverantwortung haben. Es wurden Führungskräfte aus mehreren betriebswirtschaftlichen Funktionen ausgewählt, um latente Konfliktfelder und funktionsübergreifende Bedarfe zu identifizieren. Als Führungskräfte wurden auch Personen ausgewählt, die Managementaufgaben wahrnehmen, ohne als Manager eingestellt zu sein, da die Organisation noch keine entsprechende Struktur dafür hat.
- **Branchen:** Es wurde darauf geachtet, ein möglichst realitätsnahes Spektrum der im Johns Hopkins-Projekt genannten Branchen abzubilden. Die in Deutschland dominierenden Bereiche Gesundheitswesen und Soziale Dienste sind entsprechend überproportional vertreten, während die neuen bzw. Wachstumsbranchen einen geringeren Teil ausmachen.<sup>88</sup>
- **Standort Berlin:** Es wurden Führungskräfte von NPO mit Sitz in Berlin ausgewählt, da eine Gruppendiskussion die persönliche Anwesenheit der Teilnehmer erfordert und den Managern die Teilnahme möglichst einfach gestaltet werden sollte. Das Reichweitespektrum umfasste lokale, regionale und bundesweit tätige NPO bis zu Organisationen mit internationaler Reichweite.

Die insgesamt acht Teilnehmer der Diskussion kommen aus Nonprofit-Organisationen unterschiedlicher Größe und thematischer Ausrichtung, in denen sie in der Geschäftsführung sowie in den Bereichen Personalmanagement und Marketing/ Kommunikation/ Fundraising verantwortlich tätig sind.

Folgende Branchen waren vertreten:

- Gesundheitswesen und Soziale Dienste
- Internationale Aktivitäten

---

<sup>85</sup> Die Entscheidung zwischen Realgruppen oder künstlich zusammengestellten Gruppen ist stark vom Forschungsinteresse abhängig. Vgl. Loos/ Schäffer (2001), S. 43ff.

<sup>86</sup> Hier wird der Expertenbegriff von Meuser/ Nagel (2002) zugrunde gelegt, s.a. B 2, Kapitel 2.4.1.

<sup>87</sup> Vgl. FN 1.

<sup>88</sup> Bei den folgenden Experteninterviews wurde der Schwerpunkt bei den Wachstumsbranchen gesetzt. Zugleich wurde eine Prüfgruppe von NPO aus den Bereichen Gesundheitswesen und Soziale Dienste ausgewählt, um deren Aussagen mit den Aussagen der NPO aus den Wachstumsbranchen zu vergleichen. Eine terminologische Abgrenzung der Wachstumsbranchen wurde im Vorfeld der Experteninterviews entwickelt. Vgl. Teil B 2, Kapitel 2.1.2.

- Kultur
- Vertretung von Bürger- und Verbraucherinteressen

Folgende Funktionen waren vertreten:

- Geschäftsführung
- Personalmanagement
- Marketing/ Kommunikation/Fundraising

## **2.2. Diskussionsleitung**

Die Gruppendiskussion wurde von Dr. Bettina Völter geleitet, einer ausgewiesenen Expertin auf dem Gebiet der qualitativen Sozialforschung. Bettina Völter ist Vorstandsmitglied von Quatext, Verein für Qualitative Sozialforschung, der im In- und Ausland Methodenkurse und Beratungen anbietet. Sie wurde auf Grund ihrer Expertise in der Konzeption, Durchführung und Auswertung von Gruppendiskussionen, ihrer langjährigen Erfahrung mit Experteninterviews sowie ihrer Kenntnis des Feldes Nonprofit-Organisationen ausgewählt.

## **2.3. Weitere Daten**

Die Gruppendiskussion fand am 11. Februar 2005 an der Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin statt und dauerte zwei Stunden. Der Ort stellte einen der Situation angemessenen formellen und neutralen Boden dar und bot die technischen Möglichkeiten von Audio- und Videoaufzeichnungen.

Die Teilnehmer, die sich nur in Einzelfällen persönlich kannten, wurden zum einen durch Namensschilder identifiziert, zum anderen stellten sie sich zu Beginn der Diskussionsrunde persönlich vor. Die Gruppendiskussion zeichnete sich durch eine angenehme und angeregte Atmosphäre zwischen den im Rund sitzenden Teilnehmern aus. Bereits in den Vorgesprächen zur Diskussion zeigten die Eingeladenen ein ausgesprochen großes persönliches Interesse am Thema, das sich in der Diskussion fortsetzte.

### **3. Ablauf der Gruppendiskussion**

Die Erhebung fand in drei Teilen statt. Mittels eines Diskussionsanreizes tauschten die Teilnehmer im ersten Diskussionssegment ihre persönlichen Erfahrungen zu den Themen Ökonomisierung und Professionalisierung in NPO aus. Im Anschluss wurden die wichtigsten Ergebnisse der Sekundäranalyse vorgestellt und in einem Meinungsbild die Ansichten der Diskussionsteilnehmer zu einem gebührenfinanzierten Studium erbeten. Zum Schluss formulierten die Führungskräfte ihre Eindrücke von der Diskussion bzw. ergänzten ihre Aussagen. Sie richteten zudem ihre Empfehlungen und Erwartungen an das Forschungsprojekt.

#### **3.1. Diskussionsanreiz**

Der erste Teil der Gruppendiskussion dauerte etwa eine Stunde. Zur Initiierung der Diskussion wurde der folgende Diskussionsanreiz gesetzt:

„Der Abbau des Sozialstaates und die Reformen der Bundesregierung haben weit reichende Folgen nicht nur für den Einzelnen, sondern auch für gemeinnützige Organisationen/ NPO/ Vereine/ Verbände und Stiftungen. Eine der wichtigsten Folgen, die seit langem zu spüren ist, ist die massive Kürzung finanzieller Mittel. Viele Organisationen im sozialen, kulturellen und wissenschaftlichen Bereich klagen darüber, dass sie infolge dessen nicht mehr in der Lage sind, ihre Aufgaben gut zu erledigen. Wie könnten Lösungsstrategien aussehen?“

Es zeichnet sich ab, dass sich NPO in Zukunft in Richtung Markt orientieren. Das heißt, sie müssen mit anderen NPO, mit privaten und staatlichen Einrichtungen in einen Wettbewerb um die wenigen Mittel treten. Wie könnte für diese Marktorientierung Professionalisierung geschaffen werden? Brauchen NPO etwa mehr Management oder widerspricht das der spezifischen Organisationskultur von NPO?

Kann es eine spezielle, passende Ausbildung für Mitarbeiter in NPO geben oder sind sie Pioniere auf ihrem Gebiet? Das heißt, würde vielleicht eine allgemeine, wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung ausreichen, da der Umgang mit den Spezifika der jeweiligen NPO erst in der Praxis selbst erlernt werden kann?

Wir möchten Sie bitten, zunächst frei darüber zu diskutieren. Wir werden erst einmal Ihren Diskussionsfluss nicht unterbrechen. Bringen Sie ruhig auch persönliche Erfahrungen von Ihrem persönlichen Ausbildungshintergrund ein und Erfahrungen aus Ihren Funktionsbereichen mit ein.“

#### **3.2. Meinungsbild**

Im zweiten Teil wurden den Teilnehmern zunächst die wichtigsten bisherigen Untersuchungsergebnisse aus dem Forschungsprojekt vorgestellt. In der Sekundäranalyse hatte sich gezeigt, dass sich derzeit Berufsfelder im Nonprofit Management ausdifferenzieren. Gleichzeitig gibt es einen besonderen Schwerpunkt bei neuen Arbeitsfeldern, die sich in neuen Organisationsformen, neuen Arbeitsbereichen und Funktionen innerhalb der Organisationen und in wachsenden Branchen entwickeln.<sup>89</sup>

Ein zweites zentrales Ergebnis der bisherigen Forschung waren die Überlegungen zu einem Studienangebot der Hochschule. Den Teilnehmern wurde das vorläufige Profil vorgestellt, in dem u.a. der Hochschulgrad, der zeitliche und didaktisch-methodische Studienaufbau und die Studiengebühren beschrieben wurden. Die inhaltlichen Schwerpunkte und zu vermittelnden Fähigkeiten wurden näher erläutert.

---

<sup>89</sup> Vgl. Teil A: Ausgewählte Ergebnisse der Sekundäranalyse.

Die Teilnehmer erhielten je zwei Arbeitsblätter und sollten notieren, welche Studieninhalte sie bei zu den bisher angedachten ergänzen würden. Darüber hinaus waren Vorschläge zur Spezifizierung oder Ausdifferenzierung der Studieninhalte und zu weiteren Kenntnissen und Fähigkeiten erwünscht, die eine Ausbildung für NPO-Manager vermitteln sollte. Nach einer stillen Arbeitsphase stellten die Teilnehmer nacheinander ihre Überlegungen vor und diskutierten zentrale Punkte.

Im Anschluss äußerten sich die Führungskräfte in einem Meinungsbild zum Vorhaben eines gebührenfinanzierten Studienangebots, das den vorher besprochenen Qualitätskriterien entspricht.

### **3.3. Blitzlicht**

Zum Abschluss der Diskussion reflektierten die Teilnehmer die Diskussion. Sie nahmen viele Themen erneut auf und stellten einhellig fest, dass die Diskussion weitergeführt werden sollte. Alle Anwesenden äußerten sich positiv darüber, dass sie die Gelegenheit hatten, diese Themen außerhalb ihrer Netzwerke zu diskutieren. Sie bestätigten die Aktualität der Fragen und gaben den Projektverantwortlichen mit auf den Weg, die Forschungen weiterzuführen.

#### **4. Aufbereitung der Daten und Kategorienschema**

Die Gruppendiskussion wurde per Audio- und Videomitschnitt aufgezeichnet. Im Anschluss wurden Memos zu den Themen und Eindrücken der einzelnen Diskussionsabschnitte angefertigt und die Arbeitsblätter archiviert. Die Mitschnitte wurden von einem professionellen Dienstleister wörtlich mit Sprecherzuordnung transkribiert.<sup>90</sup>

In Anlehnung an die Qualitative Inhaltsanalyse von Mayring (2003) und an das von Meuser und Nagel (2002) entwickelte interpretative Verfahren zur Auswertung von Experteninterviews wurde das Datenmaterial anschließend in einem mehrstufigen Prozess systematisch aufbereitet.<sup>91</sup>

In der Auswertung der Gruppendiskussion wurden die folgenden Themenbereiche als Haupt- und Unterkategorien identifiziert:

##### **Kategorie 1: Besonderheiten des Managements in NPO**

**Unterkategorien:** Gemeinsamkeiten mit privatwirtschaftlichen Unternehmen, Unterschiede zu privatwirtschaftlichen Organisationen

##### **Kategorie 2: Besonderheiten der Branchen**

##### **Kategorie 3: Veränderung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen**

##### **Kategorie 4: Professionalisierung in NPO**

**Unterkategorien:** Begriffsverständnis, Bereiche der Professionalisierung, Bedingungen von Professionalisierung

##### **Kategorie 5: Qualifizierungsbedarf im NPO-Management**

**Unterkategorien:** Betriebswirtschaftliche Kompetenzen, Soziale und Methodenkompetenzen, Führungskompetenz, Besondere Kenntnisse des Nonprofit-Sektors, Rahmenbedingungen eines Weiterbildungsangebots

---

<sup>90</sup> Die Transkription umfasste 46 DIN A 4-Seiten.

<sup>91</sup> Eine erste Formulierung der Kategorien übernahm die Diskussionsleiterin, während die Feinanalyse, Auswertung und Schlussfolgerungen im Forschungsprojekt durchgeführt wurden.

## 5. Darstellung der Ergebnisse

### 5.1. Besonderheiten des Managements von NPO

#### 5.1.1. Gemeinsamkeiten mit privatwirtschaftlichen Unternehmen

Die Teilnehmer formulierten vergleichsweise selten Gemeinsamkeiten. Vergleiche beziehen sich organisationsintern auf einzelne Funktionsbereiche und organisationsextern auf Marktmechanismen wie Nachfrage und Wettbewerb.

In Bezug auf das Thema Kompetenzentwicklung und Professionalisierung hält der Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen die Besonderheiten *„nicht [für] das Entscheidende in Non-Profit-Organisationen... ich würde sagen, man sollte man sich von der Zielstellung nicht weitgehend von privatwirtschaftlichen Unternehmen unterscheiden. Also im Sinne der Qualität der Leistung, im Sinne der Qualität des Managements. Dass es andere Rahmenbedingungen gibt, das ist klar. Aber die gibt es auch zwischen [privaten Unternehmen].“* Auch Unterschiede in der Ausprägung der Funktionsbereiche hält er für kaum relevant: *„Viele Dinge, die man für die tägliche Arbeit braucht - also Personalführung oder Marketing oder Controlling – [unterscheiden] sich in der Tat wenig von denen in Unternehmen oder vielleicht auch in öffentlichen Verwaltungen...“*

Wachsende Gemeinsamkeiten werden in Bezug auf die Qualität der Arbeit und in der Auseinandersetzung mit dem Markt festgestellt. Der Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste hält die Wettbewerbsfähigkeit in bestimmten Aufgabefeldern für vergleichbar: *„Wir können gerade im Kinder- und Jugendhilfebereich oder in der Pflege überhaupt nicht mehr bestehen, wenn wir dort nicht marktfähig sind. Und da müssen wir uns den Bedingungen stellen, die jeder Freigewerbliche auch dort leisten muss. Da bin ich auch ein absoluter Anhänger, dass wir eine professionelle Leistung erbringen müssen, dass der Preis stimmen muss und und und.“*

Für den Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste muss die Marktorientierung auch bis zur Aufgabe von Geschäftsfeldern reichen: *„Wir haben bestimmte Prinzipien. Also denen zu helfen, die den größten Bedarf an Hilfe haben, denen es am schlechtesten geht... Und jetzt müssen wir gucken, wie wir dafür Geld kriegen, für unsere Leistungen oder von öffentlichen Geldgebern oder von Spenden... Und wenn wir irgendwann mal feststellen..., unsere Leistung will keiner mehr, dass wir denen helfen, denen es am schlechtesten geht, muss man das akzeptieren... Und das ist eigentlich genau dasselbe Prinzip wie zwischen einem Unternehmen und seinem Kunden... Wenn ich nicht in der Lage bin, meine Kundenbedürfnisse zu befriedigen, dann ist mein Geschäftsmodell oder mein Unternehmenszweck eben nicht wirtschaftlich.“*

#### 5.1.2. Unterschiede zu privatwirtschaftlichen Organisationen

Im Verlauf der Diskussion wurden von den Teilnehmern immer wieder Unterschiede zu privatwirtschaftlichen Unternehmen formuliert. Sie bezogen sich dabei auf den geringeren Grad der Marktorientierung, das breitere Aufgabenspektrum und die problematischere Messung des Erfolgs der Arbeit, die durch interne und externe Rahmenbedingungen beeinflusst werden. Nicht zuletzt nehmen sie für sich eine besondere Identität in Anspruch, die mit ihrer Rolle in der Gesellschaft zusammenhängt. Das Zusammenspiel dieser Themen zeigt zugleich die grundlegenden Konflikte des Managements in NPO, die in der Diskrepanz zwischen der gesellschaftlich notwendigen Leistung und deren Bewertung liegen.

Der Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste beobachtet eine Entwicklung, die wieder weg von der reinen **Marktorientierung** wegführt: *„Also im Sozialbereich wirklich vom reinen Markt zu sprechen, tue ich mich wirklich schwer, weil er hoch reguliert ist. Aber natürlich ist es insofern ein Markt, als da sehr viele Anbieter miteinander konkurrieren. Und da mussten sich diese alten Verbände... sehr umstellen. In vielen - gerade in den konfessionellen - Verbänden, waren das ja eher familiale Strukturen...“*



*also so eine Art Hausvater-Prinzip... Dann hat man ja inzwischen verschiedene Wellen durch. Dann zogen als Nächstes die Juristen da rein... Nach den Juristen kamen die Betriebswirte, und jetzt fängt es langsam an, sich wieder neu zu mischen. Weil alle diese Aspekte natürlich notwendig sind, aber letztlich die Organisationen und das, was wir tun, nicht restlos erklären. Ich würde immer noch behaupten, dass gerade in der Wohlfahrtspflege... wir eigentlich in so einem intermediären Bereich tätig sind. Das heißt, wir haben natürlich Marktaspekte, natürlich... Aber zusätzlich dazu können wir auch nicht vernachlässigen, dass wir in vielen Bereichen weiterhin öffentlich finanziert sind und das auch sein wollen... Das heißt, gerade im öffentlich geförderten Bereich... nehmen wir weiterhin erheblichen Einfluss auf die Politik... Es gibt kein Sozialgesetz, was nicht über den Tisch der freien Wohlfahrtspflege geht... Und das, denke ich, ist eine Funktion, um die man auch weiterhin kämpfen muss.“*

Auch für den Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen geht das **Aufgabenspektrum** weit über die Kerndienstleistung hinaus. Seine Organisation muss neben Leistungsempfängern auch andere gesellschaftliche Interessengruppen überzeugen: *„Bei unserem Thema, wenn wir sagen, wir treten für gesellschaftliches Engagement [von Unternehmen] ein und wollen das fördern, stellt sich schon mal die Frage: Ist das überhaupt richtig? Es gibt ja auch viele, die lehnen das ab. Schaut man sich zum Beispiel gewerkschaftliche Positionen an, dann finden die das eher schlecht und sagen, ... das ist eine neoliberale Wirtschaftssicht. Das entlässt den Staat aus der Verantwortung, da ist das Grundziel schon mal falsch... Wir haben im Grunde genommen immer Überzeugungsarbeit zu leisten, dass das, was wir sagen, richtig und gut ist und dass man das so machen muss. Und die Frage, was die [anderen] davon haben. Gerade in diesem Bereich des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen wird das sehr in Frage gestellt... Und wenn man da nicht... an bestimmte gesellschaftliche Wirkungen ankoppeln kann, dann funktioniert das ganze Geschäft nicht.“*

Der **Prozess der Leistungserstellung** unterscheidet sich nach Aussage des Vertreters einer Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste ebenfalls teilweise von den Dienstleistungen im Profit-Bereich: *„Da kommt manchmal dieses schöne Wort der Co-Produktion rein... Für den pflegerischen Bereich ist das oft noch eine sehr technische Handlung... Und zu viel mehr kommen wir heute kaum noch, weil der Zeitdruck so wahnsinnig ist. Aber wenn Sie eine Suchtberatung machen, dann sind Sie darauf angewiesen, dass der Klient, dass der Kunde diese Suchtberatung selber durchläuft... Der Berater kann nichts anderes tun als ihm einen Weg weisen. Die Leistung - die Suchtfreiheit zum Schluss - ist eine, die letztlich der, der beraten wird, selber über diese Hilfestellung leisten muss. Und das ist insofern der Unterschied zum Bäcker, der das Brötchen über die Ladentheke verkauft... Bei uns muss der Kunde mitwirken.“*

Der Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen hält die schwierige Frage der **Erfolgsmessung** für einen wichtigen Unterschied: *„Was mich eher an dem Thema bewegt..., ist die Frage der Gesamtsteuerung der Organisation. Also wonach sollten wir unseren Erfolg oder Misserfolg bewerten? Wenn ich ein Unternehmen wäre, würde ich irgendwann mal meinem Vorstand vorlegen, wir schreiben rote Zahlen. Und dann wissen wir, dass was schief läuft... Ich finde, dass gerade die Frage des Erfolgs sehr schwierig ist in unserem Bereich. Eigentlich ist das klassische Problem, dass alle Fragen über die Bewertung des Outputs oder die Messung einfach an Grenzen stoßen... Dass man professionell in dem Sinne ist, das man effiziente Arbeitsabläufe, Strukturen usw. hat, die man sich bei Unternehmen oder wo auch immer abgucken kann, das finde ich auch. Aber die Frage also, was tut man und was hat das für einen Zweck? Das, finde ich, ist zumindest für uns das Kernanliegen.“*

Für den Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste lässt sich der Erfolg wiederum auf einer anderen Ebene messen: *„Ich finde für uns*

*den Erfolg messbar, weil die Fördermittel, die wir haben, von überwiegend jungen Familien [kommen]. Die sagen – also die haben selber nicht viel Geld, aber sie wollen sich da engagieren - sie leisten da ihren Beitrag. Und das finde ich einen Erfolg. Und ich finde einen Erfolg, wenn ich Unternehmen davon überzeugen kann, uns das Geld zu geben, damit wir das in entsprechende Projekte weiterleiten können... Ich finde, da kann man den Erfolg wirklich auch messen, ohne jetzt direkt in Zahlen sprechen zu müssen. Und daran ist jeder aus dem Verein beteiligt. Egal ob er am Telefon sitzt und die Anfragen der Mitglieder beantwortet oder ob jemand unsere Öffentlichkeitsarbeit macht. Das ist ein Gemeinschaftsprodukt.“*

Der Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten hält die Messbarkeit von Werten für problematisch: *„Ich habe einen Wert, und den kann ich versuchen weiterzugeben. Den kann ich versuchen umzusetzen. Das kann ich messen. Ob der Wert richtig ist oder falsch, das kann ich nicht messen. Da kann ich soviel professionalisieren wie ich will, das geht nicht.“*

Der Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste weist darauf hin, dass das Handeln seiner Organisation stark von deren **Identität** geprägt ist: *„Das Andere sind auch für uns sehr stark Haltungsfragen. Das hat was mit der Identität [unserer Organisation] zu tun. Wir stehen natürlich für ganz bestimmte Werte, die wir auch vermitteln möchten...“*

In einer Aussage des Vertreters einer Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste bündeln sich die **grundlegenden Konflikte**, mit denen das Management von NPO konfrontiert ist: *„Vereine und Professionalität scheinen sich zunächst mal zu widersprechen. Und haben sich auch lange Zeit widersprochen, weil ehrenamtliche Vorstände bei 20, 30, 40 Millionen Umsatz natürlich überfordert sind. Auf der anderen Seite ist der Vereinscharakter etwas, was wir auch nicht loswerden wollen. Es gibt jetzt ja viele Bemühungen in diesen Verbänden, ... den klassischen gemeinnützigen Bereich heraus zu trennen... Wir haben immer das Problem, dass wir zwischen Herz und Kommerz hin und her schwanken. Und die Kunst besteht darin, nicht vom Seil zu fallen. Die Kunst besteht nicht darin, sich endgültig für den Kommerz zu entscheiden. Weil wir damit aus meiner Sicht jede Identität verlieren würden.“*

Diesen Widerspruch bestätigt der Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen: *„Wir machen zum Beispiel Weiterbildungsangebote für ehrenamtliche Vorstände in kleinen Vereinen... Das ist ein riesiger Defizitbereich bei uns. Jedes Jahr, wenn wir über unseren Etat reden, ist zu hören: Da muss man aber auch mal mehr dran verdienen... Wenn man das machen will, verliert man aber natürlich aber einen Teil seines Auftrages... Man kann nicht auf der einen Seite sagen: Das ist Ausdruck unseres Engagements... und auf der anderen Seite macht man das für große Teile seines Etats. Irgendwann wird man ja unglaublich... Und das Spannende ist dann eben in der Tat, die Gratwanderung zwischen den verschiedenen Bereichen hinzukriegen. Und das, glaube ich, ist auch letztendlich der Unterschied zu Unternehmen und zu Behörden.“*

## **5.2. Besonderheiten einzelner NPO-Bereiche**

Die Teilnehmer stimmten darin überein, dass die NPO in grundlegenden Strukturmerkmalen, Zielstellungen und Rahmenbedingungen vergleichbar sind. Dennoch hielten mehrere Teilnehmer es für wichtig, Unterschiede zwischen den einzelnen Bereichen zu berücksichtigen.<sup>92</sup>

---

<sup>92</sup> Die Unterscheidung der Bereiche folgt der Festlegung der Johns Hopkins-Untersuchung. Vgl. Zimmer/ Priller (2004), S. 35f.

Der Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Kultur wies auf besondere Herausforderungen in ihrem Bereich hin: *„Ich habe das Problem, dass man wahrscheinlich die Ausgangslage doch sehr unterschiedlich beschreiben muss. Im **kulturellen Bereich** habe ich im letzten Jahr durch eine Bestandsaufnahme erfahren müssen, dass die Situation eigentlich noch viel fataler ist, als man es sich gemeinhin vorstellt. Weil die öffentliche Förderung genau in der Personalkostenfinanzierung große Lücken aufweist und durch den Wegbruch des zweiten Arbeitsmarktes diese Lücken noch größer werden... Und dort Professionalisierung zu erreichen, mit den Menschen die da sind..., ist wirklich eine schwierige Aufgabe... Beispielsweise arbeitet man in einer [Kultureinrichtung] sehr stark mit Auszubildenden... Was ich in diesem Bereich hervorragend finde, weil man dort eben auch das jugendliche Herangehen an Angebote oder an Arbeitsweisen einfach mit einkauft... Aber die Situation an sich ist eigentlich tragisch, weil es die Leute, die diese Aufgaben [professionell] umsetzen können, eigentlich nicht gibt. Das ist zumindest in der Kultur ein großes Problem... Und ich glaube, man muss das mit beschreiben, ehe man daran denkt, wie man diese Ziele umsetzen kann oder welche Wege man gehen könnte.“*

Ein zentrales Strukturmerkmal von NPO, die Finanzierung durch Dritte, ist für die meisten Teilnehmer ein wichtiges Thema. Der Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste ist überzeugt, dass der Erfolg einer NPO auch von ihrem Aufgabengebiet abhängig ist: *„Also wir nehmen zum Beispiel überhaupt [keine] öffentlichen Gelder. Deswegen gibt es bei uns auch keinen Einbruch in der Finanzierung von Projekten. Ich habe vorher auch mal im kulturellen Bereich gearbeitet... Da ist es noch mal viel schwieriger, an Mittel heranzukommen. Ich glaube, dass es eine [Hilfsorganisation] einfach vom Ansehen oder vom Mitleid her leichter hat als Kunst und Kultur.“*

Die Vertreter der **Wohlfahrtsverbände** weisen auf besondere Rahmenbedingungen ihrer Organisationen hin, die mit ihrer Entwicklungsgeschichte und gesellschaftlichen Funktion zu tun haben. Der Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste sieht einen Unterschied zwischen jungen, hoch spezialisierten Organisationen und den alten Sozialverbänden, die auch historisch begründet ist: *„Bei uns ist das ja eher der Bauchladen... Ich sage immer: von der Wiege bis zur Bahre. Und das macht auch die Schwierigkeit aus: Sie müssen ein Leistungsportfolio vorhalten, was dann zum Teil auch Fragen an die Gemengelagen stellt. Also wenn Sie in einigen Bereichen unter eine bestimmte Größe geraten, dann sind diese schlichtweg nicht mehr profitabel zu bewirtschaften... Ich sehe aber auch, dass wir natürlich in einer anderen Tradition stehen... Die freie Wohlfahrtspflege... hat wesentlich mitgewirkt an der Struktur des Sozialstaats, so wie wir sie heute haben... Lange Jahre waren wir im Grunde ja Monopolist in dem Bereich. Das hat ja zu dieser Trägheit geführt. Und erst... mit der Einführung der Pflegeversicherung kamen zum ersten Mal diese Marktaspekte rein.“*

### **5.3. Veränderung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen**

Im Verlauf der Diskussion gingen die Teilnehmer immer wieder auf die veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ein, die das Handeln der NPO in den letzten Jahren stark beeinflussten und diese teilweise vor große Herausforderungen stellen.

Der Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste fasst die externen Veränderungen und die Reaktionen in seiner Einrichtung zusammen: *„Was zu einem Paradigmenwechsel geführt hat und was letztlich bei uns auch wirklich zum Strategieprozess, zu einer Neuausrichtung, zu einem unternehmerischen Denken geführt hat, sind schlichtweg die Rahmenbedingungen. Also das heißt: mehr Wettbewerb, die Kürzungen, die Sie genannt haben, gesetzliche Rahmenbedingungen, Marktorientierung. All diese Dinge haben uns gezeigt: Bei der Größe können wir nicht mehr so weitermachen. Wir müssen irgendwie anders ran, sonst werden wir keine Zukunft haben, sonst werden wir nicht nachhaltig... bestehen können. Das hat natürlich dann Auswirkungen auf die Art und Weise,*

*wie wir arbeiten müssen. Ein Mitarbeiter, der 20 Jahre fachlich gut gearbeitet hat, ... muss sich plötzlich natürlich auch damit auseinandersetzen: Wie arbeite ich wirtschaftlich, wie setze ich mich mit dem Thema Marketing auseinander? Das heißt, wohin entwickle ich eigentlich mein Angebot weiter, damit das zukunftsfähig ist? Und das war vor Jahren noch nicht so der Fall. Da war das eher statisch und ging so seinen gemütlichen Gang. Und das auch recht erfolgreich.“*

Organisationsintern notwendige Veränderungen stoßen nach Ansicht des Vertreters einer Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste dennoch seit längerem an ihre Grenzen: *„Da wir zumindest für den Bereich der freien Wohlfahrtspflege immer noch hochgradig von der öffentlichen Hand finanziert werden - man kann sagen, gut 80 % der Finanzierung sind letztlich gesetzliche Leistungen, die wir erbringen... – wird der Professionalisierung... sozusagen Hohn gesprochen in dem Maße, wie dort der Preisverfall stattfindet oder wie dort die öffentlichen Finanzen einfach einbrechen. Und was hat ein Träger denn dann letztlich für eine Wahl? Er kann nur versuchen, noch mehr zu effektivieren. Er kann versuchen, seine Overhead-Kosten in den Griff zu kriegen. Da sind wir aber inzwischen schon auf einem sehr sehr langen Weg. Für den Pflegemarkt kann ich zum Beispiel sagen: Da sehe ich kaum noch Spielräume. Das heißt, wir haben dort einen gigantischen Preisverfall. Wir haben einen reinen Preiskampf.“*

## **5.4. Professionalisierung in NPO**

### **5.4.1. Begriffsverständnis**

Im Zusammenhang mit den veränderten Rahmenbedingungen gibt es ein neues Begriffsverständnis von Professionalisierung, das sich bei allen Diskussionsteilnehmern relativ deutlich auf die Verbesserung im Management und eine stärkere wirtschaftliche Orientierung und weniger auf die inhaltlich-fachliche Arbeit bezieht.

### **5.4.2. Bereiche der Professionalisierung**

Die Aufgaben- und Kompetenzbereiche, in denen nach Ansicht der Teilnehmer eine Professionalisierung nötig ist, umfassen den Erwerb von Management- und Arbeitstechniken, die Verbesserung kommunikativer Kompetenzen und den Umgang mit neuen Aufgaben im Personalmanagement wie z.B. der Qualifizierung von ehrenamtlichen Vorständen und freiwilligen Mitarbeitern. Darüber hinaus müssen sich die Organisationen mit grundlegenden strategischen Fragen von Identität, Qualität und der zukünftigen Entwicklung der Organisation auseinandersetzen.

Der Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste sieht zum einen Bedarf bei einer größeren Managementkompetenz, zum anderen bei der Identitätsbildung, die zur besseren Positionierung des Unternehmens beitragen sollen. Über die Ausbildung von **Management-Techniken** hinaus betrachtet er die **Reflexion des Wertekanons** als eine Aufgabe, die in der Organisation eine größere Rolle spielen sollte: *„[In der Vermittlung der Werte nach außen] ist einiges zu tun... Aber das muss man auch nach Innen rein kriegen. Das heißt, das spielt im Bereich der Personalentwicklung eine Rolle... Aber ich sehe durchaus, dass sich da etwas gravierend geändert hat. Wo nicht alle mitkönnen, die - ich nenne es mal - von einem Bewusstsein des diakonischen Engagements in der Nächstenliebe getragen sind...“*

Er sieht den größten Entwicklungsbedarf in der **Personalentwicklung**: *„Ausgehend von den strategischen Zielen... werden eben auch Personalentwicklungsprogramme aufgelegt... was brauchen wir? Wo müssen wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern, aber auch fordern, um dahin zu kommen?... Professionalisierung... bedeutet für uns... hauptsächlich eine Herausforderung... an die **Personalarbeit und die Personalpolitik**. Zum einen [geht es um] die Steuerung der Kosten. Dienstleistungen für das Sozialunternehmen sind*

*personalintensiv. Die ganzen Tarifgeschichten, die ganze Bezahlung ist mittel- und langfristig ein Wahnsinnsthema. Da geht es dann um Ausgliederung, es geht um Gründung von Personalgesellschaften... Gleichzeitig [geht es auch um] die Steuerung der Qualität... Können wir eigentlich die Qualität halten, die erstens gesetzlich vorgeschrieben ist mit Fachkraftquoten und solchen Dingen? Zweitens: Können wir den [eigenen Anspruch an] Qualität halten, ... was Betreuung und Beziehungsqualität... bedeutet? Das ist ein Spagat... Es wird wahrscheinlich so sein, dass sich im Bereich der Pflege und auch der Betreuung so eine Schere entwickeln wird... Geringfügig bezahlte Krankenpflegehelfer [sichern]... die einfachen Tätigkeiten. Und dann ist jemand..., der macht das Management... und guckt, dass das alles... passt... Da werden wir uns mittel- und langfristig drauf einstellen müssen.“*

Der Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste, der sich eher skeptisch zu den Ausgliederungsbestrebungen der Wohlfahrtsverbände äußert, berichtet von Lösungsansätzen, die sich ebenfalls auf Fragen des Personalmanagements beziehen: *„Wir haben andere Versuche gemacht, indem wir versucht haben die **Vorstände** zu professionalisieren oder indem wir versucht haben, die Zuständigkeiten der ehrenamtlichen Vorstände stark zu beschneiden und auf das Leitbild zu fokussieren, auf die Identitätsbildung, auf die Verknüpfung mit der Kirche, die für uns letztlich lebensnotwendig ist.“*

Er benennt in diesem Kontext einen wichtigen Bereich, der zu professionalisieren ist - die **Arbeit mit Ehrenamtlichen**: *„Das ist, glaube ich, auch eine Überforderung von Ehrenamtlichen. Der passgenaue Einsatz von Ehrenamtlichen, da sehe ich sogar eine Selbstverpflichtung drin. Und auch das Ehrenamt an der Stelle weiter zu entwickeln, zu professionalisieren. Weil heute... Ehrenamtliche sich auch nicht mehr so rekrutieren, wie wir das früher gemacht haben.... Also, da muss man... heute eine Menge mehr investieren. Und wir tun das ja inzwischen auch. Wir haben ja unsere Freiwilligenzentren oder wir haben bei uns eine Ehrenamtsbörse. Und da muss die Professionalisierung in beide Richtungen gehen. Da geht es einmal darum, dass der richtige Mensch an den richtigen Platz kommt. Aber umgekehrt, dass die Einrichtung auch begreift, was das eigentlich für eine Ressource ist, wie viel Wert die hat. Dass die geschützt werden muss, dass die begleitet werden muss und all dies. Und da ist noch eine ganze Menge zu tun.“*

Auch für den Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste ist die professionelle Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen noch ungenügend: *„... es sind [in der Diskussion] auch Thesen laut geworden, dass Ehrenamtlichkeit... und Professionalität sich nahezu widersprechen... Für mich ist es professionell, in Strukturen zu investieren, wo es mir gelingt, bestimmte Ressourcen, die ich bisher noch nicht verwendet habe... [zu] eröffnen... Dass ich zum Beispiel in der Zusammenarbeit mit Freiwilligen ein bestimmtes Management... in meine Organisation reinhole, um auch in diesem Bereich professionell zu sein... Für mich ist es nicht die Frage, dass da ein grundsätzlicher Widerspruch besteht, sondern freiwillige Mitarbeiter wirklich in ihren Kompetenzen wahrzunehmen und ernst zu nehmen.“*

Die Ausbildung einer hohen kommunikativen Kompetenz und die systematische Implementierung des Dienstleistungsgedankens sind Aufgaben, die sich nach Ansicht des Vertreters einer Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste für den **Marketing- und Kommunikationsbereich** ergeben: *„Sozialunternehmen oder ...Organisationen, die viel mit Menschen arbeiten, die eine Dienstleistung erbringen, [müssen] auch als Dienstleistungsunternehmen betrachtet [werden]... Da kommt es... darauf an, dass man eine hohe kommunikative Kompetenz braucht, weil man in der Pflege, in der Erziehung oder auch in der medizinischen Arbeit die Leistung in dem Moment erbringt, wo sie auch abgenommen wird. Wenn uns diese Situation schief läuft, dann kommt derjenige nie wieder... Man muss sich anschauen: Was hat denn das mit der Professionalität in unserer Einrichtung, unserem Unternehmen zu tun? Und wenn das wichtig ist...: Wie*

*schaffen wir das... zu implementieren? ...Die Frage der Implementierung... ist natürlich ein ganz spannendes Thema: Das systematisch, strukturiert und zielgerichtet reinzubringen... [Zum Beispiel] mit Change Management.“*

Auch der Vertreter einer anderen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste plädiert dafür, „*kommunikative Elemente ganz anders zu stärken als in anderen Dienstleistungsbereichen*“, um den Kunden, der an der Erstellung der Dienstleistung beteiligt ist, besser in den Prozess einzubeziehen.

Auf die Organisationen kommen aus Sicht des Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste grundlegende **strategische Veränderungen** zu: „*Die Risiken bestehen eben darin, wenn ein Verein... letztlich... wirklich ehrenamtlich geführt wird... Die klassische Rolle der Ehrenamtlichen ist der Aufsichtsrat und nicht der Vorstand. Auch wenn es um Haftungsfragen geht usw. Und da liegt ein Problem natürlich vor allem in großen Organisationen, in denen enorme Summen umgesetzt werden, letztlich in Wirtschaftsbetrieben.... Das ist jetzt auch ein Prozess, der [bei uns] läuft, ein Versuch, Wirtschaftsbetriebe auszugliedern - nicht um das Ehrenamt zu schwächen - aber auszugliedern in wirtschaftlich relevante Strukturen und wirtschaftlich fühnbare Strukturen... Es bedarf natürlich viel Überzeugungsarbeit, vor allem bei den ehrenamtlichen Führungskräften, das Ehrenamt von den wirtschaftlichen Risiken der Wirtschaftsbetriebe zu entlasten.... Das ist jetzt ein Strategieprozess, der läuft. Wir sind noch sehr am Anfang. Aber ich glaube, es ist sehr wichtig, dass man wirklich trennt zwischen Aufsichtsgremien, die dafür sorgen, dass die satzungsgemäßen Ziele und Missionen der Organisation eingehalten werden, und dem eigentlichen Management.“*

#### **5.4.3. Bedingungen von Professionalisierung**

Die Professionalisierung der Organisationen, z.B. durch Verbesserung von Organisationsabläufen, eine höhere Qualifizierung, eine stärkere strategische Ausrichtung und den effektiveren Einsatz der Mittel zugunsten einer besseren Leistung sind von verschiedenen Bedingungen abhängig. Zu den wichtigsten gehören ausreichende Ressourcen im Personal und damit auch finanzielle Ressourcen für die Einstellung und Qualifizierung. Aber auch die geringe Veränderungsbereitschaft der Organisationen, ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter wurde von den Teilnehmern thematisiert.

Für den Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste ist eine **qualifizierte Ausbildung** Voraussetzung für eine hohe Qualität der Leistung. Er sieht diese aber angesichts eines immer stärkeren Preiskampfes akut gefährdet: „*Qualität spielt in diesem Markt praktisch keine Rolle mehr. Ich habe mehrfach mit den Krankenkassen... die Kostensätze verhandelt. Wenn das Thema Qualität auf den Tisch kommt, dann lehnen sich alle zurück und sagen: Wir reden jetzt zehn Minuten über Qualität, und dann reden wir wieder über den Preis. Insofern kann man da viel fordern, aber Professionalität hat auch etwas mit Ausbildung zu tun. Und hat auch etwas damit zu tun, dass ich das finanzieren kann und finanzieren will. Und da sehe ich weitestgehend eine Schere aufgehen. Auf der anderen Seite bleibt uns auch nichts anderes übrig, weil der Markt es einfach fordert.“*

Auch der Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten betont, dass Qualifikation in diesem Bereich unabdingbar ist, hält aber eine Unterscheidung für wichtig. Für ihn entziehen sich die grundlegenden Werte einer Professionalisierung, wogegen die erfolgreiche Umsetzung dieser Werte auch eine Frage des Einsatzes und der Ausbildung der Mitarbeiter ist: „*Insofern ist es die Frage, ob ich die richtigen Leute zum richtigen Zeitpunkt richtig einsetze... Da kann ich durchaus richten... [da ist die Frage]: was an meinen Werten will ich wie umsetzen... Wie viel... kann ich durch Professionalisierung optimieren? Wie kann ich Reibungsverluste vermeiden, indem ich das durch optimalen*

*Einsatz mache? Wie kann ich den Einstieg in bestimmte Arbeiten dadurch beschleunigen, dass ich schon ein bestimmtes Vorwissen habe?... [Zum Beispiel] Fundraising ist erst mal [etwas], was traditionell eigentlich mehr aus dem Bauch gemacht wurde. Erst in den letzten Jahren... gibt es die Möglichkeit..., eine Ausbildung zu machen. Fundraising wird immer in einem erheblichen Maße eine Frage der Intuition sein... Das kann ich nicht lernen... Der ganze technische Bereich..., das kann ich alles lernen..., indem ich eine Ausbildung mache... Zu meiner Zeit ging das nicht anders [als im Selbststudium]... Das geht mittlerweile... In jedem einzelnen Bereich kann man sich... so weit Vorbilden, dass man genügend Rüstzeug hat, ... um die Organisation weiter zu bringen.“*

Der Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste weist darauf hin, dass sich auch die **Bezahlung** auf die Professionalisierung auswirkt: *„Gerade wenn es um Top-Führungspositionen geht im BAT-Umfeld, da lachen sich die Leute tot... [Das reicht nicht] für sehr verantwortungsvolle Positionen... Auf Grund von Werten und den Missionen tut man sich da immer schwer, marktgerecht zu vergüten. Dann fehlt natürlich auch das Geld... [Die Vergütung] ist nicht marktgerecht, das kann man bedauern, ...aber es ist nun mal so... Wenn ich Top-Leute will, muss ich entsprechend bezahlen.“*

Der Vertreter einer weiteren Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste hält die positive Einstellung der **Führungskräfte** zu einer auch an ökonomischen Kriterien ausgerichteten Arbeit für zentral: *„Der Verein... ist von westfälischen Unternehmern gegründet worden, die sich engagieren wollten. Die haben sozusagen eine Anschubfinanzierung gemacht und haben gesagt: Wir wollen einen Verein tragen, der so professionell arbeitet wie ein Unternehmen. Und dass das funktioniert, sieht man daran, dass wir sehr erfolgreich sind... innerhalb dieser kurzen Zeit. Wir haben 25.000 Fördermitglieder. Daraus finanziert sich die Arbeit des Vereins, und wir finanzieren daraus Projekte... Ich leite die Geschäftsstelle, aber meine Aufgabe ist es Gelder [zu sammeln], also Fundraising, Öffentlichkeitsarbeit. Und deswegen sind auch die Mitarbeiter so eingestellt worden, schon immer unter dieser Maxime... ich kann mir sehr gut vorstellen, wie schwierig es ist, dann umzustellen, wenn man sagt: Wir sind jetzt hier nicht die Gutmenschen - oder die sind wir auch-, aber irgendjemand muss unser Tun ja bezahlen. Und woher kommt das Geld?“*

Der Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten berichtet über entgegen gesetzte Erfahrungen: *„Was mir... häufig in den Organisationen fehlt, ist der Wille zur Professionalisierung. Weil der im erheblichen Spannungsfeld zu diesem Gedanken der Freiwilligkeit, zu diesem Gedanken der Umsetzung von Werten steht. Dass das kein Widerspruch ist, sondern dass das Hand in Hand geht... dass ich meine Werte erst dann vernünftig rüberbringen kann... Und nicht wie Try and Error. Kann ich auch machen. Aber ich brauche wesentlich länger, ich habe extreme Reibungsverluste. Das zu minimieren in Zeiten, wo es tatsächlich darum geht, dass die Gelder knapp werden. Eine der einfachsten Ressourcen ist die Professionalisierung. Und zwar nicht Professionalisierung im operativen Bereich, sondern im Verwaltungsbereich... Je unprofessioneller ein Geschäftsführer... ist, desto schwieriger wird es, diese Organisation tatsächlich erfolgsorientiert zu betreiben. Weil die Reibungsverluste, die dafür genutzt werden können das Ganze vorwärts zu bringen, verhindern, dass man vernünftig Erfolg hat.“*

Der Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste weist ebenfalls auf die besondere Mentalität hin, für die er auch strukturelle Ursachen verantwortlich macht: *„Vorhin fiel auch der Begriff des Gutmenschen. Und das ist... wirklich ein Problem. Wir haben zum Beispiel viele **Mitarbeiter**, die sind seit Jahrzehnten engagiert. Das sind teilweise unsere schwierigsten Mitarbeiter. Und zwar aus dem Grund, ... weil sie nicht trennen: [zwischen ihrem] Job, da haben sie professionell zu sein und... Leistungen zu erbringen - und ihrer Mitgliedschaft in [unserer Organisation]... Der Sachbearbeiter hat an seiner Stelle das zu tun, dass die Strategie funktioniert. Und zwar so professionell wie möglich. Und er kann nicht sagen: Ich finde aber, das ist alles Mist, und ich hintertreibe das*

*jetzt. Das ist ein großes Problem in solchen Verbänden, wo sich Mitgliedschaft und hauptamtliche Tätigkeit möglicherweise vermischen... Das in den Kopf zu bringen, dass es nicht reicht, nur Gutes tun zu wollen, sondern dass man knappe Mittel... so effizient wie möglich einsetzen muss, das ist nicht einfach.“*

## **5.5. Qualifizierungsbedarf im NPO-Management**

NPO-Manager haben nach Aussagen der Diskussionsteilnehmer einen zusätzlichen Bedarf an betriebswirtschaftlichen Kompetenzen im Finanzierungs-, Personal- und Kommunikationsmanagement, bei sozialen und Methodenkompetenzen sowie in ihrer Führungskompetenz. Sie halten zugleich die Vermittlung nonprofit-spezifischer Kenntnisse für notwendig, um unter den veränderten Bedingungen professionell zu handeln. Über die Inhalte hinaus formulieren die Teilnehmer Kriterien, die ein erfolgreiches Qualifizierungsangebot für Führungskräfte aus dem Nonprofit-Bereich auszeichnen.

### **5.5.1. Betriebswirtschaftliche Kompetenzen**

Der Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten sieht im **Finanzierungsmanagement** Bedarf in der Projektfinanzierung, der Verwaltungsfinanzierung und der Investitionsfinanzierung, die in seinem Verständnis alle eng miteinander verbunden sind.

Der Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste benennt einen hohen Qualifizierungsbedarf im **Personalmanagement**: *„Was mir hier fehlte, war der ganze Aspekt Personal... Personalentwicklung wurde heute schon genannt... einfach schlichtweg Grundfragen wie Führen von Personal. Mitarbeiter-Jahresgespräche war hier ein Thema. Die Grundlagen der Personalverwaltung müssen hier unterkommen.“*

Der Vertreter einer anderen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste wünscht sich, *„das Aufgabenfeld [Freiwilligenmanagement] in reguläre Studiengänge mit einzubeziehen. Weil ich tatsächlich denke, dass es ein Berufsfeld werden wird, um das man nicht herum kommt.“*

Ein weiterer Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste sieht Kompetenzbedarf im Bereich **Kommunikation**: *„Wir haben unheimlich viele Kooperationspartner... kleine Vereine, die in ihrem speziellen Gebiet die Fachleute sind... Aber da fehlt es an Leuten, die in der Lage sind ihr Gebiet auch entsprechend zu kommunizieren, ihr Thema, ihre Problematik in der Öffentlichkeit darzustellen und ihre Arbeit pressemäßig zu begleiten... Das hat ja mehrere Aspekte. Wir machen sehr, sehr viel Pressearbeit, weil wir bestimmte Themen in der Öffentlichkeit überhaupt bekannt machen wollen... und damit auch eine politische Diskussion anregen wollen. Aber auch um den Nachweis zu erbringen, die Spendengelder und das Geld mit dem wir arbeiten, sind angekommen... Meine Erfahrung ist es, dass es eher ein fernes Thema ist. Und dann stellen sie plötzlich fest, wenn wir ihnen unter die Arme greifen, dass sie gleich viel mehr Unterstützer gewinnen und auch ihre Arbeit entsprechend wahrgenommen wird... Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in diesem Bereich sind noch mal anders zu professionalisieren.“*

Der Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten unterteilt den Bedarf im Kommunikationsbereich in drei Segmente: *„... die werteorientierte Kommunikation: Wie transportiere ich die Inhalte, die die Organisation als Werte vermitteln will, als gesellschaftliches Engagement... Die einnahmenorientierte Kommunikation ist für mich absolut getrennt von der werteorientierten Kommunikation... Wenn ich hinter einer bestimmten Aussage Einnahmen generieren will, dann habe ich eine ganz andere Art der Kommunikation, als wenn ich meine Werte transportieren will... Deshalb muss auch das Verständnis dafür geweckt werden, dass es einfach zwei Bereiche sind. Der dritte Bereich...“*



*ist die interne Kommunikation: Wie kommuniziere ich mit allen Teilen, mit allen Bereichen der Organisation? Seien es Mitglieder, Fördermitglieder, Personal, Angestellte... Wie schaffe ich es, da eine einheitliche Linie zu halten? Wie kommuniziere ich in den internen Verwaltungsbereichen und Verwaltungseinheiten? Was gibt es für Strukturen, um Kommunikationsfluss zu erhalten.“*

Der Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste berichtet, dass er für aktuelle Ausschreibungen von Führungspositionen externe Bewerber mit Unternehmenserfahrung besetzt hat: *„Wir wollen neue Ideen haben. Wir wollen nicht das wissen, was wir sowieso schon wissen... Wenn ich eine Kriterienliste hatte, war Erfahrung in einer professionellen Organisation der freien Wirtschaft das Kriterium, das ganz oben stand - im Vergleich zum Verbands- oder NPO-Hintergrund. Das waren jetzt natürlich auch spezifische Stellen aus dem Bereich Controlling, Risikomanagement und dem Bereich Marketing... Was ich weiterhin für wichtig halte..., das ist der Austausch zwischen Privatwirtschaft und NPO.“*

### **5.5.2. Soziale und Methodenkompetenzen**

Die meisten Teilnehmer sehen im Bedarf an sozialen und Methodenkompetenzen keine NPO-typische Ausprägung. Dennoch zeichnen sich im Zusammenhang mit einer wachsenden Marktorientierung und organisationalen Veränderungen neue Kompetenzbereiche ab, mit denen NPO bisher nicht konfrontiert waren.

Aus Sicht des Vertreters einer Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste sind *„soft skills... wirklich völlig NPO-unspezifisch. Das ist der übliche Kanon, den man einfach von... Fach- und Führungskräften erwartet. Das ist - ich würde nicht sagen beliebig - aber es ist unspezifisch.“*

Der Vertreter einer anderen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste sieht einen wachsenden Bedarf an **Verhandlungstechniken**: *„Was mir immer wieder auffällt, dass wir eigentlich keine Ausbildung haben in der Verhandlungsmethode... Auf der anderen Seite des Tisches sitzen inzwischen zum Teil hoch professionalisierte Verhandler... Wir kennen vielleicht noch die Verhandlung mit einem Sozialdezernenten. Wenn Sie aber mit der Krankenkasse verhandeln, dann merken Sie, die Leute sind hoch trainiert. Die schaffen das, Sie in den paar Stunden - das geht in die Nachtsitzungen rein - völlig müde zu reden.“* Er vertieft *„das ganze Thema [Marketing]... in Richtung Präsentationstechniken, Moderationstechniken... Sie müssen heute in dem Bereich deutlich besser Ihre Idee verkaufen. Weil Sie erst die Idee haben, bevor Sie die Finanzierung haben.“*

Der Vertreter einer weiteren Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste hält die Weiterbildung bei **Moderations-, Mediationstechniken und Supervision** auch angesichts der organisationsinternen Veränderungen für notwendig: *„Die Dynamik von Entwicklungen, die gerade Vereine und Organisationen im Non-Profit-Bereich in den nächsten Jahren zu durchlaufen haben, erzeugt natürlich auch im Inneren Druck und Veränderungszwänge, denen sich nicht alle Beteiligten... in gleichem Maße oder mit gleicher Souveränität oder Kraft stellen können... Ich würde es sehr wichtig finden, innerhalb dieser vielleicht eher kleinen Mitarbeiterstämme Methoden zu implementieren, die es möglich machen, solche Situationen sensibel wahrzunehmen und damit umzugehen und auch kommunikative Lösungsansätze zu finden.“*

### **5.5.3. Führungskompetenz**

Mehrere Teilnehmer betonen, dass es bei der Qualifizierung von Führungskräften auch um die Ausbildung von Managementkompetenzen im Sinne der Führung und Leitung einer gesamten Organisation gehen muss. Das betrifft unter anderem die Formulierung von

wirtschaftlichen **Zielen, Visionen und Werten**, die vom Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste als defizitäre Bereiche betrachtet werden.

Der Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten vermisst ein **grundlegendes Managementverständnis**: *„Das, was fehlt oder was richtig notwendig ist, ist ein Gesamtbild von Management... Was hilft es mir, wenn ich hochprofessionell im Fundraising bin, wenn ich es im Managementteam nicht gegen meinen Pressekollegen durchkriege, weil er kein Verständnis davon hat. Das heißt..., Verständnis schaffen für die Notwendigkeit anderer Bereiche. Und dadurch in meiner Managementaufgabe wesentlich breiter zu sein... Je höher die Ebene ist, die ich damit anspreche, desto notwendiger wird es sein, weil ich dadurch auch meine Handlungskompetenz innerhalb der Managementebene wesentlich erweitere.“*

Das Defizit an Strategien und Visionen für die eigene Organisation könnte man seiner Ansicht nach durch Lernen von anderen NPO überwinden: *„Was immer fehlt, ist... die Kunst des Weitblicks... Ich muss aber ein Bewusstsein dafür haben, dass ich so etwas brauche. Ich muss also irgendwie für mich auch lernen, dass das wichtig ist. Dass ich über das hinwegsehen muss, was ich tue, wenn ich damit nicht weiter komme... Ich bin nicht der Ansicht, dass so ein Studiengang nur für Nachwuchsführungskräfte sein sollte. Ganz ehrlich gesagt, bin ich überzeugt, dass es uns allen gut tun würde. Wir alle in unseren Bereichen sind sehr überzeugt davon, was wir tun. Und wir sind sehr überzeugt davon, dass wir auch wissen, was die anderen tun... Aber das ist nur ein ganz kleiner Teil der Wahrheit. Und deshalb denke ich, dass es durchaus auch etwas ist, was sich auch an aktuelle Führungskräfte in den NPOs richten sollte... Und zwar nicht nur auf der aktiven Ebene der Büros oder Verwaltungseinheiten..., sondern auch bezogen auf Vorstandsmitglieder und Führungsgremien... Ich denke, da ist ein erheblicher Bedarf.“*

#### **5.5.4. Besondere Kenntnisse des Nonprofit-Sektors**

Fast alle Teilnehmer weisen darauf hin, dass in einem Qualifizierungsangebot über die genannten Kompetenzen hinaus die besonderen Bedingungen im Management von NPO berücksichtigt werden müssen. Es gibt einen Bedarf, die komplexe Tätigkeit von NPO-Managern theoretisch zu fundieren und branchenübergreifend das besondere Selbstverständnis und die spezifischen Existenzbedingungen von NPO zu reflektieren, um diese für das eigene Handeln nutzbar zu machen.

Der Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste kritisiert die unreflektierte Übernahme privatwirtschaftlicher Konzepte und plädiert für die Entwicklung eigener Modelle: *„Das ist etwas, was ich bei vielen Betriebswirten vermisste. Ich habe zum Teil hochpotente Verwaltungsleitungen, die aber in dem Feld, indem wir uns hier bewegen, nicht die Kenntnisse und oft nicht das Interesse mitbringen, sich reinzuarbeiten in die Denkweise dieser Strukturen und auch in das Produkt, was wir dort entwickeln... Das ist auch der Vorwurf, der gemacht worden ist - die alten Konzepte aus der freien Wirtschaft sind der Wohlfahrtswirtschaft sozusagen verkauft worden. Nachdem die da nicht mehr liefen, hatten wir sie bei uns. Und wir haben alle so leuchtende Augen gekriegt. Um dann irgendwann zu merken, das ist eigentlich schon längst perdu. Da sind natürlich Welten aufeinander geknallt. Und die müssen in irgendeiner Form zusammengeholt werden. Also, nicht nur die Sozialmanager müssen sich Richtung Betriebswirtschaft und Recht usw. entwickeln, sondern ich denke auch, die Spezialisten aus der freien Wirtschaft müssen in die Sozialwirtschaft sich auch erst hinein kulturieren und das verstehen. Autos zu produzieren ist etwas völlig anderes als soziale Dienstleistungen zu entwickeln.“*

Der Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen hält es für wichtig, übergreifende Zusammenhänge des Nonprofit-Sektors nicht zu vernachlässigen:

*„Vieles von dem, was ich jetzt gehört habe, ... könnte man in den klassischen BWL-Studiengängen erwerben... [Ein Angebot] hätte die größten Chancen, wenn man sich wirklich eng auf das Thema Nonprofit ausrichtet... Wenn wir jemanden einstellen würden als Assistent des Vorstandes der Geschäftsführung usw., habe ich es immer als größtes Defizit erlebt, dass die Leute nicht wissen, worüber man redet, weil sie nicht den [Nonprofit-]Bereich an sich im Blick haben. Also, entweder haben sie lange Jahre in Wohlfahrtsverbänden gearbeitet oder kommen aus der Kulturszene oder kommen aus Sportorganisationen, Umwelt usw. und haben ein sehr fundiertes Wissen über ihre Branche. Aber darüber hinaus... fehlt doch weitgehende Kenntnis darüber: Was gibt es in diesem Bereich? Wie funktioniert das? Und zumindest eine Vorstellung davon, was kann man übertragen und was geht nicht. Ich glaube, dass Kenntnisse über die Zusammenhänge zwischen Staat und gemeinnützigen Organisationen, Stiftungen und natürlich auch aktuellen Entwicklungen eine große Rolle spielen. Es macht ja auch keinen Sinn, wenn man detailliertes Wissen hat, was man nicht miteinander verbinden kann. Das gilt auch in den Bereichen...wie Kommunikation und Fundraising... Wie entwickeln sich Spendenbereiche... Welche Engagement-Modelle gibt es in anderen Bereichen? Warum sollte man nicht Konzepte zum Beispiel für den sozialen Bereich aus dem Kultur- oder Umweltbereich nehmen, wie man da... Ehrenamtliche managt oder wie man da verschiedene Fundraising-Strategien umsetzt?“*

Der Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten bestätigt den Befund: *„Das, was mir fehlen würde, ist ein theoretischer Überbau von NPO-Management... was sich mit theoretischen Abhandlungen zum Beispiel über Freiwilligkeit, über Strukturen der freiwilligen Arbeit, über Dynamiken, die dabei entstehen, die Eigenwilligkeit dieses Bereiches [beschäftigt].“*

Der Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Kultur glaubt, dass die Organisationen viel voneinander lernen können: *„Ich finde es mutig und lohnenswert, die Werte in Nonprofit-Organisationen zu hinterfragen, sie zu reflektieren und diesen Widerspruch zwischen Herz und Kommerz wirklich aufs Plateau zu legen... Ich finde es [auch] sehr interessant, inwieweit die Wohlfahrtswirtschaft... der Kulturwirtschaft... voraus ist, was für Vorsprünge [sie hat] und was für Wege dort schon zurückgelegt worden sind.“*

Er fordert darüber hinaus ein neues Selbstverständnis von NPO: *„Sich auch dahin gehend zu orientieren: Was kann ich denn neben dem, was ich eigentlich schon tue, an bürgerschaftlichem Engagement erbringen. Gerade in diesen Bereichen ist... ein hohes Potenzial an Ressourcen vorhanden, was wir bisher überhaupt noch nicht in unseren Köpfen haben. Es fängt [bei ganz einfachen] Punkten an. Wir haben zum Beispiel Räumlichkeiten, die wir nur an bestimmten Tagen verwenden. Inwiefern können wir dieses Potenzial, diese Möglichkeit anderen zur Verfügung stellen? Damit wir auch von dieser Denkweise wegkommen: ‚Wir tun sowieso Gutes, wir brauchen uns nicht auch noch neu orientieren, um Besseres zu tun‘. Damit man sich einfach auch in der Verantwortung sieht, bürgerschaftliches Engagement zu übernehmen.“*

Der Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen ergänzt diese Perspektive: *„Diese Zusatzqualifikation... [ist] einfach auch im Kontext der gesellschaftlichen Entwicklung zu sehen. Hin zur Bürgergesellschaft, zum engagementbereiten Bürger, der entsprechend Unterstützung braucht, auch aus der Managementebene heraus. Die professionalisiert werden muss, um eben auch entsprechend [Unterstützung] anbieten zu können.. [Damit hängt] das sich... verändernde Selbstverständnis von Organisationen [zusammen], die im sozialen Bereich tätig sind. Dass sie nicht per se schon gut sind, sondern dass es auch noch Potenziale gibt, die im Moment noch gar nicht beachtet werden.“*

Der Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste formuliert ein übergreifendes Ziel für eine non-profit-spezifische Ausbildung: *„Das Ganze hat*

*sicher auch eine Vision..., was zu entwickeln für Menschen, die Verantwortung tragen oder tragen sollen – die NPOs. Die arbeiten ja alle an Themen wie Menschlichkeit, wie Gutes tun, wie die Welt verändern, wie die Welt verbessern usw. Und denen Handwerkszeug mitzugeben, dass das noch besser gelingt als bisher.“*

#### **5.5.5. Rahmenbedingungen eines Weiterbildungsangebots**

Die Teilnehmer geben vielfältige Hinweise zu den Rahmenbedingungen eines Studienangebotes. Zentraler Diskussionspunkt ist die Finanzierung durch Studiengebühren. Darüber hinaus sind ein enger Praxisbezug durch Kooperationen, Themen und Dozenten, neue Lehrformen, flexible Strukturen, eine gute Vernetzung und nicht zuletzt eine ausgewiesene inhaltliche Expertise Kriterien, die ein hochwertiges Angebot für Führungskräfte auszeichnen und ihren individuellen Bedürfnissen entgegenkommen.

Der Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste betrachtet die möglichen Optionen von **Studiengebühren**: *„Es gibt ja zwei Möglichkeiten, wer das bezahlt. Also der, der studiert oder der, der später einstellt. Wenn ich es [persönlich] bezahlen müsste, würde ich natürlich danach fragen: Ist das karriererelevant, bringt mir das was auf dem Arbeitsmarkt? Und als Organisation? ... Das sind schon gute Themen. Aber wo soll ich solche Leute einsetzen im Unternehmen, wofür? Also, wenn alle mit dieser Qualifikation kommen, würde ich sagen: Ist ja gut, die sind besser qualifiziert als sie das brauchen. Aber ich würde es natürlich als Arbeitgeber nicht bezahlen wollen.“*

Der Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten hält *„die Frage, wer die Studiengebühren zahlen soll, für gerechtfertigt. Ich denke eher, dass es eine Frage der Zielgruppe ist... Die Inhalte definieren sehr wohl, ob das Angebot angenommen werden kann oder nicht... Dass das finanziert werden muss, ist auf jeden Fall auch eine Frage der Berufsperspektiven... Und da stellt sich für mich weniger die Frage, ob das bezahlt wird, sondern nur, wer es bezahlt... Ich habe ja den Vergleich mit der Fundraising-Akademie... die hat es hingekriegt..., dass diese Ausbildung von einer Stiftung finanziert wird. Ich wüsste nicht, warum es so etwas hierfür nicht geben könnte.“*

Der Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste ist Gebühren gegenüber eher skeptisch: *„Belege ich das [Weiterbildungsangebot für das Freiwilligenmanagement] mit Studiengebühren, hat es einfach noch mal nicht die Selbstverständlichkeit, die es in der Zukunft bekommen sollte.“*

Der Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Kultur hält Studiengebühren für durchsetzbar, wenn das Angebot qualitativ hochwertig und anerkannt ist. Er verweist zugleich darauf, dass das Thema über die Interessen des einzelnen Mitarbeiters hinaus die Interessen der Organisationen berührt: *„Natürlich bietet sich eine solche Qualifikation an, die auf Menschen gerichtet ist, die im Beruf stehen und die anhand ihrer speziellen Bedarfe und ihrer Arbeitssituation ein Paket erwerben können, das sie auch gut nutzen können. Dass es einer Finanzierung bedarf, ist völlig klar. Interessant sind genau solche Modelle. Wer übernimmt das? Übernimmt das die Organisation? Dann muss man hierzu auch ein Einverständnis erreichen..., in den Organisationen selber, das die diesem Problem Priorität beimessen, weil ich glaube, dass es Priorität hat. Die Professionalisierung der Mitarbeiter wird entscheiden über die Arbeit der Einrichtungen... Also, dort Verständnis und Akzeptanz zu erreichen, dass genau das das Wichtige ist. Oder andersrum eben von Seiten der Arbeitnehmer, die sagen: Für mich ist das wichtig, egal, bei welcher Einrichtung ich arbeiten werde. Für mich wird es wichtig sein, wie ich qualifiziert bin.“*

Der Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste weist darauf hin, dass innovative **Komponenten des praxisbezogenen Lernens und der Vernetzung** zur erfolgreichen Abgrenzung von bestehenden Angeboten beitragen könnten:

„Die Inhalte sind natürlich alle interessant. Was [das Angebot] unterscheiden könnte, ist... eine Kombination aus dem Studium und ... aus Lerngruppen, die dann sehr praxisorientiert arbeiten können. Und die auch die Netzwerke nutzen... Da gibt es ja... von anderen Akademien eine ganze Reihe Vorbilder dafür, die stark in diesen Netzwerken organisiert sind. Aber dieses Problemorientierte Lernen habe ich vorhin versucht irgendwie ein bisschen zu füllen... das finde ich eigentlich spannend. Einfach nur reines Wissen zu vermitteln..., ist beliebig, das kann ich bei x Fachhochschulen sonstwo erhalten. Das Interessante wäre wirklich, wenn Führungskräfte miteinander lernen können und diese Netze sich dann entwickeln. Die dann nachher vielleicht weiter führen und die eben sehr stark an der Praxis orientiert sind.... Ich erlebe eigentlich, dass viele Führungskräfte sehr vereinzelt sind und es da relativ wenig Austausch gibt. ... was zum Beispiel der Fundraising-Stammtisch darstellt, das gibt es im Management- oder Nonprofit-Bereich meistens so nicht.“

Dem schließt sich der Vertreter einer weiteren Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste an: „Zur Methodik würde ich als Anregung geben, dass so ein Studiengang unbedingt praxisorientiert sein muss. Und dass er auch modular aufgebaut werden könnte. So dass sich die Leute... auch die Pakete herausnehmen können, die sie brauchen, und dann auf andere... verzichten können, die sie längst erworben haben oder längst erproben... Wichtig erscheint mir - auch nach dem, was wir hier heute machen - dass einfach eine Kommunikation mit angeboten wird, sowohl unter den Studierenden als auch zwischen externen Partnern... Dass man sich einfach Erfahrungen und Praxisbeispiele einholt, so viel wie nur irgendwie geht. In Verbindung zu dem, was man an Theorie vermittelt bekommt. Und ansonsten haben wir [alle]... ähnliche Ideen,... wie das aussehen könnte.“

Für den Vertreter einer anderen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste sind **Abschlussgrad** und die **Expertise der Dozenten** weitere wichtige Unterscheidungskriterien, aber auch, wie **flexibel** das Angebot ist: „Ich denke schon, dass der Abschluss wirklich ein Argument ist, wenn das ein Hochschulgrad ist... Das andere [sind] diejenigen, die dort unterrichten... Menschen, die ich aus anderen Zusammenhängen [kenne], auch mal gelesen habe oder die mir über den Weg gelaufen sind... Es ist sicher auch noch mal zu überlegen, inwieweit man ein Satellitensystem drum herum aufbaut, wo man... bestimmte Dinge noch mal auffrischen kann. Es wird Leute geben, die das [gesamte Studium absolvieren]. Aber ich bin eher in der Situation, wo ich bestimmte Dinge auffrischen möchte...“

Der Vertreter einer weiteren Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste empfiehlt eine **Konzentration auf die Kernkompetenzen**: „Ich bin dafür, die Dinge sehr schlank zu halten. Und ich bin skeptisch gegenüber Aufbaustudiengängen, die... in zwei oder vier Semestern... das weite Feld Public Management anbieten. Meine Tendenz würde eher dahin gehen, ganz gezielte Weiterbildungsangebote zu machen, die sich wirklich auf das Spezifikum konzentrieren... auf ihre Schlüsselkompetenz in der Weiterbildung. Und... nicht den ganzen Bauchladen von internationalem Völkerrecht bis zur Balanced Score Card abdecken. Dafür gibt es Leute, die können das viel besser... Bedarf [ja], Branche [ja], aber kleiner gehalten... Funktionen tendenziell eher nein, wenn es jetzt also so um Managementfunktionen geht. Schlüsselqualifikationen auch tendenziell nein... dass man nicht anfängt, ... alles dazu zu tun, was dann vielleicht in der Gesamtheit nicht so ein professionelles Angebot ist... Was ich dem Projekt auf den Weg geben würde, wäre sich wirklich auf die Kernkompetenzen zu konzentrieren... und die in hoher Qualität anzubieten.“

## 6. Reflexion der Gruppendiskussion

Der Vertreter einer Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste fasst die positive Wahrnehmung aller Teilnehmer zusammen: *„Ich [wünsche mir], ... dass sich das Projekt nicht beirren lässt. Es ist schon so weit vorwärts gekommen, dass ich es sehr sehr spannend finde... Es befindet sich an einem Punkt, wo es darum geht auszudifferenzieren, und nicht mehr so den Kern des Projekts in Frage zu stellen. Die Anregung ist weiterzumachen, es lohnt sich, weiter zu investieren... Ich finde nicht, dass es genug Angebote gibt, die tief genug in die einzelnen Felder gehen und dabei alles gleichzeitig übernehmen. Also jedenfalls nicht welche, die es vernünftig machen, auf den gesamten NPO-Bereich [bezogen]... Ich fand die ganze Diskussion deshalb sehr anregend, weil es immer wieder schön ist zu sehen, was andere machen... Ich kriege mit, was die Engpässe, was die Stärken in anderen Bereichen sind... und wenn ich irgendwas interessant finde, kann ich mich daran [orientieren]..., mich weiter bringen.“*

Der Vertreter einer anderen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste ergänzt: *„Ich fand es interessant, dass wir uns letztlich doch über ähnlichen Fragen Gedanken machen, auch auf unterschiedlichen Managementebenen... Ich fand es auch spannend, dass Sie sich dieser Runde stellen. Also, dass Sie... zunächst mal zuhören, was überhaupt an Bedarf da ist. Das wird häufig genug nicht geleistet... So ein Studiengang hat dann eine Chance, wenn er von der Qualität her deutlich besser ist. Viele dieser Studiengänge versprechen wahnsinnig viel, aber gehen oberflächlich darüber weg... Es ist nie praxisrelevant. Und das brauchen wir nicht. Wir brauchen etwas, was an der Praxis, mit der Praxis arbeitet.“*

## 7. Zentrale Ergebnisse der Gruppendiskussion mit Führungskräften aus NPO

Ein Gruppendiskussionsverfahren als erste Stufe der Erhebungen bot sich an, um aus Sicht der Akteure relevante Themen zu identifizieren, die anschließend in die Vorbereitung der Experteninterviews eingehen sollten.

Führungskräfte aus namhaften Nonprofit-Organisationen verständigten sich in der Gruppendiskussion darüber, welche Kriterien im Kontext der Berufsfeld- und Kompetenzentwicklung in NPO von Bedeutung sind. Es kristallisierten sich verschiedene Themen heraus, die für alle Teilnehmer relevant waren. Unter diesen gab es wiederum drei Schwerpunkte, die in der Diskussion den größten Raum einnahmen.

Die Teilnehmer betonten im Laufe der Diskussion immer wieder die **Besonderheiten in NPO**, aus denen sich wesentliche Unterschiede zum Management in privatwirtschaftlichen Organisationen ergeben. NPO sind aus ihrer Sicht immer noch weniger marktorientiert, auch wenn sie immer stärker unter Marktbedingungen operieren müssen. Sie haben ein größeres Spektrum an Aufgaben, deren Erfolg schwierig zu messen ist, die aber ein zentraler Teil der besonderen Identität von NPO sind. Viele Teilnehmer thematisierten die Konflikte, die mit einer deutlichen ökonomischen Orientierung verbunden sind.

Die **Professionalisierung des Managements in NPO**, die von den Teilnehmern auch kritisch reflektiert wurde, ist an die besonderen externen und internen Rahmenbedingungen gekoppelt. Es sind vor allem mangelnde Ressourcen und damit zusammenhängend die fehlende Qualifizierung der Mitarbeiter, die ein professionelleres Handeln der Organisationen behindern. Zugleich wird sehr deutlich ein weiteres Konfliktfeld benannt, das in einem unzureichenden Bewusstsein der Führungskräfte und Mitarbeiter liegt und das an die Organisationskultur und Mentalität in NPO gebunden ist.

Die Diskussionsteilnehmer sehen **Qualifizierungsbedarf** bei betriebswirtschaftlichen Kompetenzen. Die Professionalisierungsbestrebungen sollten zielgerichtet durch den Erwerb spezifischer sozialer und Methodenkompetenzen sowie von Führungswissen unterstützt werden. Anknüpfend an die Besonderheiten des Managements in NPO, halten die Führungskräfte eine Weiterbildung für notwendig, die die besonderen Existenzbedingungen des Nonprofit-Sektors theoretisch und branchenübergreifend vermittelt und damit auch zu einem neuen gemeinsamen Selbstverständnis der Organisationen beiträgt.

Ergänzend zu den Inhalten, die die Komplexität der Arbeit spiegeln müssen, führten die Teilnehmer eine intensive Debatte zu den Rahmenbedingungen eines weiterbildenden Studienangebots. Praxisbezug und Praxisrelevanz sind wesentliche Kriterien, um den besonderen Bedürfnissen und hohen Erwartungen von NPO-Führungskräften zu genügen. Die in einem Meinungsbild erhobenen Einstellungen zu Studiengebühren zeigten, wie eng in NPO die Priorisierung und die Finanzierung von Weiterbildung zusammenhängen.

Die Teilnehmer reflektierten nicht zuletzt ihre Beteiligung an der Gruppendiskussion als einen Teil des Entwicklungsprozesses und empfanden die Diskussion mit anderen Führungskräften als positiv und inspirierend.

## **Teil B 2: Kompetenzentwicklung und Qualifizierungsbedarf im Nonprofit-Management – Ausgewählte Ergebnisse aus Interviews mit NPO-Managern**

### **ÜBERBLICK**

Die im Anschluss an die Sekundäranalyse durchgeführte Primärerhebung diente der weiteren Exploration des Feldes und ergänzte die Ergebnisse der Sekundäranalyse. Die empirischen Daten wurden mittels zweier Verfahren erhoben: einer Gruppendiskussion (Teil B 1) und leitfadengestützten Experteninterviews (Teil B 2). Im Februar 2005 wurde in einem ersten Schritt eine Gruppendiskussion mit acht Führungskräften aus dem Nonprofit-Sektor durchgeführt, auf deren Ergebnissen die Konzeption der folgenden Befragung aufbaute.<sup>93</sup>

Im Zentrum der Erhebungen ab Sommer 2005 standen leitfadengestützte Experteninterviews mit Führungskräften aus Nonprofit-Organisationen. Die Interviews zielten darauf, die Anforderungen der gemeinnützigen Organisationen an die leitenden Mitarbeiter im Kontext gesellschaftlicher Veränderungen zu erheben. Ein Fokus lag dabei auf den Ausbildungsprofilen und Kompetenzbedarfen der Interviewpartner und ihrer Mitarbeiter. Die Interviews folgten einem halb-strukturierten Erhebungsverfahren mittels eines Leitfadens, der 31 offene und zwei geschlossene Fragen enthielt. Die Auswahl der NPO und der Interviewpartner erfolgte nach einem nicht-zufallsbedingten Verfahren mit festgelegten Gütekriterien, um ein möglichst breites Spektrum zu erfassen.

Die Interviewpartner wurden im Zeitraum von Oktober bis Dezember 2005, in einzelnen Fällen bis zum März 2006 befragt. In diesem Zeitraum wurden 42 leitfadengestützte Experteninterviews mit einer durchschnittlichen Dauer von einer Stunde geführt. An der Entwicklung und Durchführung der Interviews waren Studierende des Studienganges Public Management im Rahmen eines Lehrprojektes beteiligt.

Die Interviews wurden anschließend in Anlehnung an die Qualitative Inhaltsanalyse von Mayring (2003) und an das von Meuser und Nagel (2002) entwickelte interpretative Verfahren zur Auswertung von Experteninterviews ausgewertet. In einem mehrstufigen Verfahren wurden theoriegeleitet Hauptkategorien entwickelt, die im Auswertungsprozess durch induktiv ermittelte Unterkategorien ausdifferenziert wurden.

Die Interviewauswertung erbrachte die folgenden zentralen Ergebnisse:

Die befragten NPO setzen sich aktiv mit den ökonomischen Herausforderungen auseinander und erkennen die Notwendigkeit wirtschaftlichen Handelns an. Der Umgang mit den Herausforderungen ist dabei abhängig von der Größe der Organisation und kaum von der jeweiligen Branche.

Es gibt jedoch eine Diskrepanz zwischen den wahrgenommenen Anforderungen und zahlreichen organisationsbezogenen Lösungsansätzen auf der einen Seite und der Umsetzung im Personalmanagement andererseits. Personalrekrutierung und Qualifizierung im Führungskräftebereich sind nicht auf den wachsenden Bedarf an Management- und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen abgestimmt bzw. werden selten strategisch gesteuert. Zugleich zeigt sich eine hohe Komplexität der Aufgaben von Führungskräften in NPO, die sich in den Weiterbildungsangeboten spiegeln muss.

---

<sup>93</sup> Vgl. Teil B 1.



## 1. Methodische Vorgehensweise – Entscheidung für einen qualitativen Zugang

Im Verlauf der Sekundäranalyse zeigte sich, dass es vergleichsweise wenig Material zum Thema und kaum empirische Studien gibt. Eine empirische Untersuchung mit qualitativ-inhaltsanalytischem Ansatz war besonders geeignet, den Forschungsgegenstand in seinem Spektrum zu erfassen und die komplexen persönlichen Erfahrungen der Akteure auf differenzierte Weise herauszuarbeiten.

Mit der qualitativen Annäherung ist die Frage nach dem Warum verbunden. Es werden Hintergründe und Ursachen für bestimmte Phänomene deutlich, es zeigen sich große Spektren mit extremen Spitzen und Spezifitäten. In den Aussagen werden Tendenzen aufgezeigt und Fakten individuell gewertet. Die Instrumente der qualitativen Forschung ermöglichen es, detaillierte Aussagen zu der vorliegenden Fragestellung zu machen, die auch latente Widersprüche aufzeigen. Nicht zuletzt sind die Wahrnehmungen und Empfindungen der Befragten selbst ein wichtiger Bestandteil der Ergebnisse.

Im Zentrum der qualitativen Untersuchungen standen die leitfadengestützten Experteninterviews, die einem halb-strukturierten Erhebungsverfahren folgten. Im Zuge der Auswertung wurden einige Daten auch quantitativ ausgewertet. Hierbei zeigte sich, dass es deutliche Unterschiede zwischen den beiden Auswertungsverfahren gibt, was die Entscheidung für ein qualitatives Herangehen stützt.<sup>94</sup>

---

<sup>94</sup> So wurden beispielsweise in der Kategorie „Qualifikationen und Weiterbildungsbedarf der Mitarbeiter“ die Befragten gebeten, zunächst selbst den Bedarf an Kenntnissen zu formulieren. Sie nannten überwiegend Schlüsselqualifikationen. Anschließend wurde ihnen ein Katalog von Weiterbildungsthemen vorgegeben. Diese Themen, die den hard skills zuzurechnen sind, wurden nun fast alle für wichtig gehalten, obwohl sie in den Antworten auf den ersten Fragenkomplex keine Priorität besaßen.

## 2. Methodisches Vorgehen bei der Datengewinnung

### 2.1. Auswahl der Nonprofit-Organisationen

#### 2.1.1. Definition des Begriffs Nonprofit-Organisation

Der hier verwendete Begriff der Nonprofit-Organisation folgt der Abgrenzung, die im Vorfeld des *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, der wichtigsten internationalen Vergleichsstudie, entwickelt wurde. Demnach haben Nonprofit-Organisationen folgende Merkmale: sie sind *organisiert*, d.h. zu einem gewissen Grad institutionalisiert (z.B. durch eine Satzung oder Verfassung), *privat*, d.h. sie sind strukturell von den Organen des Staates getrennt und üben keine staatliche Hoheitsgewalt aus, *autonom*, d.h. ausgestattet mit der Kontrolle über ihre Geschäfte, *nicht gewinnorientiert*, d.h. erwirtschaftete Überschüsse müssen zurück in die Zweckerfüllung der Organisation fließen und *freiwillig*, d.h. es besteht keine Zwangsmitgliedschaft, und die Arbeit stützt sich zumindest teilweise auf ehrenamtliches Engagement oder Spenden<sup>95</sup>.

Die *International Classification of Nonprofit Organizations* (ICNPO), die das Johns Hopkins Projekt entwickelte, legte für Deutschland folgende Aufgaben und Tätigkeitsbereiche der Nonprofit-Organisationen zugrunde: Kultur, Sport und Freizeit, Bildungswesen und Forschung, Gesundheitswesen, Soziale Dienste und Hilfen, Umwelt- und Naturschutz, Wirtschaftliche Entwicklung und Wohnungswesen (inkl. Beschäftigung), Vertretung von Bürger- und Verbraucherinteressen, Stiftungswesen, Spendenwesen und allgemeine ehrenamtliche Arbeit, internationale Aktivitäten, Wirtschafts- und Berufsverbände und Gewerkschaften sowie Religion und Sonstiges.<sup>96</sup>

#### 2.1.2. Stichprobenbildung

Die Auswahl der NPO erfolgte nach einem nicht-zufallsbedingten Verfahren mit festgelegten Gütekriterien, um ein möglichst breites Spektrum zu erfassen. Da auf Grund der fehlenden Grundgesamtheit eine repräsentative Auswahl ausgeschlossen war, wurden die NPO zudem in jeder Branche gleich gewichtet, um eventuell vorhandene Branchenspezifika zu lokalisieren.

Die zu befragenden NPO sollten folgende Merkmalsausprägungen aufweisen:

- **Organisationen im Sinne der Definition des Johns Hopkins-Projektes:** Sie sollten den oben genannten Kriterien entsprechen.
- **Größe der NPO:** Die NPO sollten mindestens 5 hauptamtliche Mitarbeiter haben. Dabei war es unerheblich, ob die Mitarbeiter teil- oder vollzeitbeschäftigt waren. Grundlage für dieses Kriterium war, dass die NPO eine Arbeitgeberfunktion ausüben und eine minimale formale Organisationsstruktur aufweisen. Nach oben gab es keine Restriktionen.
- **Konzentration auf Branchen:** Die NPO sollten aus den *Wachstumsbranchen* Bildungswesen und Forschung, Umwelt- und Naturschutz, Internationale Aktivitäten, Vertretung von Bürger- und Verbraucherinteressen sowie Wirtschaftsverbände/ Berufsverbände stammen.<sup>97</sup> Eine weitere Gruppe bildeten NPO aus den *etablierten*

<sup>95</sup> Vgl. Zimmer/ Priller (2004), S. 32.

<sup>96</sup> Ebenda, S. 35f.

<sup>97</sup> Die Bezeichnungen nach Aufgaben- und Tätigkeitsbereichen (im Folgenden: Branchen) folgen der Klassifikation des Johns Hopkins-Projekts. Vgl. Zimmer/ Priller (2004), S. 35f. Der Begriff der **Wachstumsbranchen** wurde in der vorliegenden Untersuchung eingeführt, um sie von den Branchen Gesundheitswesen und Soziale Dienste abzugrenzen, die den Sektor bisher dominieren. In der Erhebung des Johns Hopkins-Projekts erwarteten vor allem die beschäftigungsintensiven Bereiche Gesundheitswesen und Soziale Dienste einen Stellenabbau. Ebenda, S. 97. NPO aus Bereichen, die bisher eine geringe Beschäftigungsrate hatten oder ehrenamtlich geprägt waren, erwarteten hingegen ein Wachstum, z.B. im Umweltbereich oder den Internationalen Aktivitäten. Ebenda, S. 95 u. 208f. Eine weitere Studie konstatierte Entwicklungsperspektiven für NPO aus dem Bildungswesen sowie für NPO, die nicht in erster Linie von

*Branchen* Gesundheitswesen und Soziale Dienste, die als Vergleichsgruppe dienen sollten, um verschiedene, eventuell gegensätzliche Entwicklungen zu erkennen. Die Gruppe umfasste mehrheitlich Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege und andere große soziale Organisationen. Mit dieser Auswahl sollten die Aussagen der Wachstumsbranchen in Bezug auf die Organisationsgröße und den Professionalisierungsgrad ergänzt werden.

- **Standort Berlin:** Wegen der Zugänglichkeit wurden Organisationen mit Sitz in Berlin ausgewählt, da die persönlichen Interviews einen erheblichen Aufwand bedeuteten. Das Reichweitespektrum umfasste lokale, regionale und bundesweit tätige NPO bis zu Organisationen mit internationaler Reichweite.

### 2.1.3. Datengrundlage und Auswahlprozess

Im Folgenden wurden NPO recherchiert, die in den ausgewählten Branchen tätig sind. Die Grundlage dieser Recherche bildeten Daten der FHVR Berlin zu Organisationen, in denen Studierende ihr Praktikum absolviert hatten. Dazu kamen NPO, zu denen wissenschaftliche Netzwerkkontakte bestanden. Beide Datensätze bilden ein breites Spektrum in Bezug auf Branche, Größe und Reichweite von NPO ab. Am Ende der ersten Recherchephase lagen 90 Kontaktdaten vor, davon stammten 30 aus den Wachstumsbereichen. Es zeigte sich, dass die Zahl der hauptamtlichen Mitarbeiter bereits ein starkes Ausschlusskriterium war, das die Zahl der NPO erheblich reduzierte. Das gilt insbesondere für die Wachstumsbranchen, in denen sich eine Reihe von Gruppen erst an der Schwelle zur Organisationsbildung befindet und weniger als 5 hauptamtliche Mitarbeiter haben. In einer zweiten Recherchephase wurden weitere Kontaktdaten erhoben.

Nachdem etwa 20 Organisationen pro Wachstumsbranche identifiziert waren, wurden diese angerufen und folgend schriftlich angefragt. Das standardisierte Anschreiben enthielt einige Interviewfragen und reichte als Informationsbasis aus, da der Fragebogen nur vereinzelt vorab angefragt wurde.

Ursachen für die relativ hohe Absagequote lagen u.a. in der zeitlichen Belastung durch das Interview und in dem für spendensammelnde NPO ungünstigen Zeitpunkt im Spätherbst, aber auch in der vergleichsweise schwierigen Erreichbarkeit und Verfügbarkeit der Verantwortlichen. In den großen sozialen Organisationen erwies sich die Gewinnung von Interviewpartnern als einfacher, weil sie selbst stark an den Forschungsfragen interessiert waren, Prozesse dieser Art in ihren Organisationen begleitet hatten oder bereits Kontakte in diese Organisationen bestanden.

Am Ende des Auswahlprozesses lagen 42 Interviewzusagen vor, davon wurden Termine mit 34 Organisationen aus den Wachstumsbranchen und 8 Organisationen aus den Bereichen Gesundheitswesen und Soziale Dienste vereinbart. Abschließend wurde erneut überprüft, ob die NPO allen Auswahlkriterien entsprechen.

## 2.2. Auswahl der Interviewpartner

In einem zweiten Auswahlschritt wurden Führungskräfte als Interviewpartner ausgewählt. Als Führungskräfte wurden diejenigen Personen definiert, die Personal- und/ oder Budgetverantwortung haben. Dabei war nicht zwingend, dass sie eine formal definierte Führungsposition innehaben. Das gilt insbesondere für einige kleine NPO, in denen die Führungsverantwortung auf alle Mitarbeiter verteilt ist, aber auch für NPO, die sich projektbezogen organisiert haben.

---

öffentlichen Finanzierungen abhängig sind. Vgl. Betzelt/ Bauer (2000), S. 12. Zusätzlich zu diesen Branchen wurden für die Untersuchung im Rahmen der FHVR-Studie die Tätigkeitsbereiche *Vertretung von Bürger- und Verbraucherinteressen* und *Wirtschaftsverbände/Berufsverbände* ausgewählt, da deren Themen in den letzten Jahren zunehmend auf die öffentliche Agenda gelangten und hier Entwicklungsperspektiven vermutet werden.

Eine weitere Bedingung betraf die Expertise in Bezug auf das Thema Kompetenzentwicklung.<sup>98</sup> So wurden in stärker arbeitsteiligen Organisationen auch Personalverantwortliche befragt, die auf Grund ihrer Fachkenntnis den Kompetenz- und Qualifikationsbedarf der Mitarbeiter einschätzen können. In den befragten mittleren und kleinen Organisationen übernahm häufig der Geschäftsführer Aufgaben des Personalmanagements.

Zu den befragten Führungskräften zählen überwiegend Geschäftsführer und andere Mitglieder der Geschäftsführung, Personalverantwortliche sowie in einigen Fällen Führungskräfte aus dem Marketing- und Kommunikationsbereich.<sup>99</sup>

Je Organisation wurde ein Interviewpartner ausgewählt.

### **2.3. Weitere Daten**

Die Interviewphase dauerte von Oktober bis Dezember 2005, in einzelnen Fällen bis zum März 2006. In diesem Zeitraum wurden 42 leitfadengestützte Experteninterviews mit einer durchschnittlichen Dauer von einer Stunde geführt. Die Spanne lag dabei zwischen 45 Minuten und 90 Minuten. Die Interviews mit NPO aus den Wachstumsbranchen wurden von Studierenden des Studienganges „Public Management“ der FHVR Berlin geführt, die einen Studienschwerpunkt im NPO-Management und/oder Praxiserfahrung in NPO haben. Unter der Leitung von Prof. Bettina Hohn und Karin Siegmund nahmen sie an einem einjährigen Studienprojekt „Nonprofit-Organisationen als Arbeitgeber“ teil. Die Interviews mit den NPO aus den Bereichen Gesundheitswesen und Soziale Dienste wurden von den Projektleiterinnen geführt.

## **2.4. Erhebungsinstrument: Leitfadengestützte Experteninterviews**

### **2.4.1. Auswahl des Experteninterviews**

Das Experteninterview als besondere Form der Befragung wurde ausgewählt, da es auf Grund seiner Kriterien am besten als Hauptinstrument für die Beantwortung der Forschungsfrage geeignet ist.

Der Definition von Meuser/ Nagel (2002) folgend, sind die Interviewpartner Experten in ihrer besonderen Rolle als Repräsentanten und Funktionsträger einer Organisation.<sup>100</sup> Sie sind selbst Teil des Handlungsfeldes und tragen dort Verantwortung oder haben einen privilegierten Zugang zu Informationen. Die befragten Experten verbindet ein gemeinsames Wissen über den Forschungsgegenstand, das mit Unterstützung eines thematisch gegliederten, offenen Leitfadens extrahiert und zu allgemeineren Aussagen über Wissens- und Handlungsstrukturen verdichtet werden kann.

In diesem Zusammenhang wurde auch die Rolle der Befragenden reflektiert: Sie sind selbst Experten und müssen sich einerseits zurückhalten, andererseits genießen sie auf Grund ihrer Sachkenntnis ein größeres Vertrauen bei den Interviewpartnern.

---

<sup>98</sup> Meuser und Nagel (2002) identifizieren die Experten oft in der zweiten und dritten Ebene einer Organisation, da dort Entscheidungen vorbereitet werden und das meiste Wissen vorhanden ist. Ebenda, S. 74.

<sup>99</sup> Besonders interessant war, dass viele der befragten Manager außerordentlich großes persönliches Interesse am Forschungsprojekt zeigten, weil sie sich seit längerem mit diesen Fragen beschäftigten oder entsprechende strategische Prozesse in ihren Organisationen begleitet hatten.

<sup>100</sup> In Abgrenzung dazu sind weder die Gesamtperson in ihrem individuellen oder kollektiven Lebenszusammenhang noch Experten außerhalb des Handlungsfeldes Gegenstand der Analyse. Der Expertenstatus ist zudem relational, d.h. vom Forschungsinteresse abhängig. Vgl. Meuser/ Nagel (2002), S. 72ff.

### **2.4.2. Leitfadenentwicklung**

Neben dem gemeinsamen organisatorischen Kontext sollte die Gliederung durch einen offenen Leitfaden die Vergleichbarkeit der Aussagen gewährleisten. Der Leitfaden berücksichtigt dabei mehrere Bedürfnisse: Die Aussagen der Interviewpartner sollten sich auf vergleichbare Sachverhalte beziehen, zugleich sollten durch die Offenheit deren Relevanzen ausreichend Berücksichtigung finden.<sup>101</sup>

Der Interviewleitfaden wurde im Rahmen des Studienprojekts zwischen Juni und September 2005 entwickelt. In einer Testphase im Oktober 2005 wurde er in einem Pretest mit mehreren Probeinterviews überprüft und im Anschluss geringfügig überarbeitet. Die Überarbeitung hatte die Neuordnung einiger Fragenkomplexe und die präzisere Formulierung von Fragen zur Folge. Es wurden keine Fragen gestrichen.

### **2.4.3. Leitfadenaufbau**

Der Leitfaden enthält 33 fast durchgängig offene Fragen. Zu zwei dieser Fragen (Weiterbildungsthemen, Qualifikationen von Führungspersonal) wurde ein Antwortenkatalog angeboten. Die Personalstrukturdaten wurden im Anschluss durch sechs Faktfragen erhoben und konnten durch den Interviewpartner auch nachgereicht werden.

Die Fragen wurden in folgenden Themenkomplexen zusammengefasst<sup>102</sup>:

- Teil A: Informationen zur Organisation und zu aktuellen Herausforderungen
- Teil B: Qualifizierung und Weiterbildung
- Teil C: Beruflicher Werdegang der hauptamtlichen Führungskräfte
- Teil D: Ehrenamtliche Mitarbeiter
- Teil E: Persönlicher beruflicher Werdegang des Interviewpartners
- Teil F: Ausblick
- Teil G: Ergänzungsblatt zu Daten der Personalstruktur (in Tabellenform)

---

<sup>101</sup> Vgl. ebenda, S. 77.

<sup>102</sup> Die Themenkomplexe wurden aus den Ergebnissen der Sekundäranalyse und der Gruppendiskussion entwickelt. Vgl. Teil A und Teil B 1.

### **3. Methodisches Vorgehen bei der Datenanalyse**

#### **3.1. Aufbereitung des Textmaterials**

Unmittelbar im Anschluss an das Interview wurde den Interviewpartnern noch einmal schriftlich gedankt und ein Memo des Gesprächs angefertigt, das zentrale Daten, situative Eindrücke und erste Aussagen zusammenfasste sowie weitere Vereinbarungen dokumentierte.

In Anlehnung an die Qualitative Inhaltsanalyse von Mayring (2003) und an das von Meuser und Nagel (2002) entwickelte interpretative Verfahren zur Auswertung von Experteninterviews wurde das Datenmaterial in einem mehrstufigen Prozess aufbereitet und ausgewertet.<sup>103</sup> Im Fokus der Analyse stand der thematische Vergleich der Expertenaussagen, mit dem Gemeinsamkeiten und unterschiedliche Positionen erfasst und durch typische Äußerungen dokumentiert werden sollen.

##### **3.1.1. Die Rasterung als zusätzlicher Auswertungsschritt**

In einem ersten Schritt wurde das Interview anhand der Tonmitschnitte bzw. Mitschriften des Protokollanten wörtlich transkribiert.<sup>104</sup>

Im Anschluss an die Transkription erfolgte mit der Entwicklung eines Auswertungsrahmens ein zusätzlicher theoriegeleiteter Analyseschritt, der der Feinanalyse und Kategorienbildung vorausging. Das Raster sollte dazu dienen, die Fülle des Materials zu strukturieren und zu reduzieren. Anhand der Fragen des Leitfadens wurden vorab thematische Einheiten identifiziert und erste Kategorien formuliert. Das Raster folgte der Chronologie des Leitfadens.<sup>105</sup>

Das Raster wurde in einer Excel-Tabelle erstellt.<sup>106</sup> Der Tabellenkopf enthielt Informationen zum Interviewpartner, dessen Funktion und der NPO sowie zur Branche, den Interviewern und dem Tag des Interviews. Die Kopfzeile der Tabelle enthielt folgende Spalten: Frage, Themen (Kategorie), zentrale Aussagen des Interviewpartners (maximal drei Paraphrasen) sowie Zitate (Ankerbeispiele).

Anhand der Transkriptionen wurden für jedes Interview Paraphrasen formuliert und Ankerbeispiele ausgewählt und diese in das Raster eingegeben. Die Rasterung stellte den ersten Schritt der Verdichtung der Informationen durch den jeweiligen Interviewer dar. Diese verdichteten Aussagen wurden bei der Auswertung stichprobenweise am Originaltext überprüft.

Innerhalb der Gesamttabelle wurde dann für jedes Interview ein Arbeitsblatt erstellt, so dass Quervergleiche zwischen den 7 Fragekomplexen mit insgesamt 39 Fragen über alle 42 Interviews hinweg relativ einfach möglich waren.

##### **3.1.2. Weitere Arbeitshilfen**

Im Laufe der Auswertung wurden weitere Arbeitshilfen entwickelt und verfeinert.

---

<sup>103</sup> Die von Meuser und Nagel vorgeschlagenen Schritte umfassen die Transkription, die Paraphrase, die Überschriften, den thematischen Vergleich, die soziologische Konzeptualisierung und die theoretische Generalisierung. Vgl. Meuser/ Nagel (2002), S. 83ff.

<sup>104</sup> Die Transkriptionen der längsten Interviews umfassten zwischen 25 und 36 DIN A 4-Seiten.

<sup>105</sup> Diese Zusammenstellung entspricht dem Diskursverlauf eines leitfadennahen Interviews, dessen Passagen jeweils auf ein einziges Thema konzentriert sind. Vgl. Meuser/ Nagel (2002), S. 85.

<sup>106</sup> Dieses Instrument der technischen Umsetzung wurde gewählt, weil ein für alle Interviewer leicht zugängliches Instrument benutzt werden sollte. Umfangreichere Datenerfassungssysteme waren bei der Anzahl Interviews weniger sinnvoll. Die Excel-Tabellen ermöglichen zudem den unkomplizierten Import und Export von Daten.

Zunächst wurden in einem Word-Dokument die befragten NPO erfasst und nach Wachstums- und etablierten Branchen unterschieden.

Um die Gesprächspartner in den Zitaten zu anonymisieren, wurde eine weitere Aufstellung entwickelt, die den jeweiligen Führungskräften und den NPO ein feststehendes Synonym zuwies. Dabei wurde einheitlich die maskuline Form, auch für alle weiblichen Personen, verwendet.

Es zeigte sich, dass für eine Reihe von Aussagen die Größe der NPO relevant war. In einer weiteren Liste wurden sie entsprechend sortiert, um größenabhängige Zusammenhänge zu untersuchen zu können. Dazu wurde eine **Größenklassifikation** entwickelt, die sich an die Definition der EU-Kommission für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) anlehnt.<sup>107</sup> In der vorliegenden Untersuchung werden die NPO nur nach der Mitarbeiterzahl klassifiziert. Als kleine NPO werden hier Organisationen mit bis zu 10 hauptamtlichen Mitarbeitern bezeichnet, mittlere NPO haben zwischen 11 und 50 Mitarbeitern und große NPO mehr als 50 Mitarbeiter.

### 3.1.3. Methodologische Triangulation

Im Kapitel 1 wurde begründet, warum ein qualitativer Zugang gewählt wurde. Aus der Gruppendiskussion und den Ergebnissen der Sekundäranalyse ergaben sich zugleich Hypothesen, die in den Interviews überprüft werden sollten. Diese betrafen die Inhalte von Weiterbildungen sowie die Qualifikationskriterien von Führungspersonal. Dafür wurde im Leitfaden je ein Antwortenkatalog vorgegeben.<sup>108</sup> Da diese Kataloge nicht von allen Befragten und nicht von allen in gleichem Maße beantwortet wurden, ist eine Auswertung nach den Kriterien der quantitativen Sozialforschung nicht angemessen. Alle Aussagen wurden jeweils in einer Gesamttabelle erfasst, die Nennungen ausgezählt und nach ihrer Häufigkeit sortiert. Die Auswertung der Häufigkeiten bezieht sich nur auf die NPO, die sich dazu geäußert haben. Diese Darstellung erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität, bildet aber aus inhaltlichen Gründen eine notwendige Ergänzung, da sie die Relevanzen und differenzierten Aussagen der Untersuchengruppe abbildet.

Bei der Erfassung des Personalbedarfs (Kapitel 4.5.) wurden qualitative und quantitative Methoden kombiniert. So wurden das prozentuale Stellenwachstum bzw. der Stellenabbau der letzten zwei Jahre sowie der Führungskräfteanteil errechnet, während die qualitativen Aussagen zum Personalbedarf im Management zur Interpretation der Zahlen herangezogen wurden. Sie illustrierten diese teilweise, teils enthielten die Aussagen aber auch kontrastierende Informationen. Die Unterkategorien wurden wiederum auf ihre Größendimensionen hin untersucht.

---

<sup>107</sup> In der KMU-Definition der EU gelten Organisationen als klein bzw. mittelgroß, wenn sie zwischen 10 und 250 Beschäftigten und eine Jahresbilanzsumme von maximal 5 bzw. 27 Mio € aufweisen. Vgl.

[http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_de.htm).

<sup>108</sup> Vgl. Kapitel 2.4.3.

## 3.2. Kategorienbildung

Die Kategorien wurden in zwei verschiedenen Verfahren entwickelt. Die Hauptkategorien wurden deduktiv entwickelt, während die Unterkategorien induktiv abgeleitet wurden.<sup>109</sup>

### 3.2.1. Bildung der Kategorien auf der oberen Ebene

Die Kategorien auf der oberen Ebene wurden theoriegeleitet entwickelt. Dies geschah auf Grundlage der Ergebnisse der Sekundäranalyse, der Gruppendiskussion und weiterer Vorüberlegungen, die zur Entwicklung des Leitfadens führten.

Im Kodierprozess wurden thematisch zusammenhängende Aussagen der Interviewpartner über mehrere Stufen zusammengeführt. Die Erarbeitung der Kategorien entsprach dabei zunehmend nicht mehr den Fragekomplexen des Leitfadens, sondern folgte den Inhalten und Aussagen der Interviewpartner und damit der Logik des Materials.<sup>110</sup>

Für die **Probekodierung** wurden auf Grund ihrer besonderen Komplexität mehrere Interviews aus den Branchen Gesundheitswesen und Soziale Dienste ausgewählt. Im Anschluss wurde das Kodierschema überarbeitet.

### 3.2.2. Bildung der Unterkategorien

Die Unterkategorien wurden im Verlaufe des Verfahrens induktiv ermittelt, d.h. aus den beobachteten Einzelfällen zu allgemeinen Codes zusammengefasst. Das Material wurde innerhalb der Oberkategorien detailliert erfasst, nach seinen immanenten Strukturen geordnet und um Redundanzen reduziert. Insbesondere ging es darum, Gemeinsamkeiten, Unterschiede, Abweichungen und Widersprüche in den Aussagen zu identifizieren. Manche Relationen zwischen den Kategorien wurden nicht in der Probekodierung, sondern erst beim vollständigen Durchgang ersichtlich und die Kategorien entsprechend neu gebildet.

Der Prozess soll an einem Beispiel der sehr komplexen Kategorie „Weiterbildungsbedarf im Management von NPO“ illustriert werden: Im Themenkomplex B des Leitfadens wurde nach Qualifizierung und Weiterbildung in der Organisation gefragt. Im Themenkomplex E ging es um die spezifischen Anforderungen an die Stelle des Interviewpartners. Im Kodierprozess zeigte sich, dass die Aussagen in unterschiedlichen Passagen des Interviews Aspekte des gleichen Themas beschreiben. Die Aussagen aus Organisations- und aus Positionssicht ergänzen sich teilweise, kontrastieren sich aber auch. Deshalb wurden sie in einer Kategorie zusammengefasst, die in diesem Fall objektive und subjektive Anforderungen an die Qualifikation von Mitarbeitern verbindet.

Dieser Kategorie wurden auch Aussagen zum Unterschied zwischen NPO-Management und privatwirtschaftlichem Management zugeordnet, die auf den ersten Blick nicht hierher zu passen scheinen. Die Frage hatte im Themenkomplex F eine resümierende Funktion. In der Auswertung zeigte sich, dass ein wesentlicher Unterschied zwischen den Organisationen in ihren Mitarbeitern gesehen wird, die sowohl Ressource und als auch Träger der besonderen Identität sind. Hier zeichnet sich ein latentes Einstellungs- und Qualifizierungskriterium ab, wie die Mitarbeiter sein bzw. was sie mitbringen sollen, um nonprofit-kompatibel zu sein. Aus diesem Grund wurden die entsprechenden Aussagen in die Kategorie aufgenommen und nicht als eigene Kategorie abgebildet.

---

<sup>109</sup> Durch die Kombination von deduktivem Vorgehen und induktiver Analyse in der Kategorienbildung werden die Möglichkeiten, Aussagen zu erschließen, umfangreich erweitert. Zum einen werden bereits vorliegende Erkenntnisse nicht vernachlässigt, zum anderen bleibt der Forscher offen für neue Aspekte. Vgl. Gahleitner (2005), S. 57.

<sup>110</sup> Vgl. auch Meuser/ Nagel (2002), S. 82. Durch die empirische Ausprägung und Begründung wird der Gefahr des Zirkelschlusses begegnet. Ebenda, S. 90.



### 3.2.3. Kategorienschema

Folgende Themenbereiche wurden als Hauptkategorien identifiziert:

- Selbstdarstellung der befragten Organisationen
- Aktuelle Herausforderungen
- Umgang der NPO mit den Herausforderungen
- Veränderungen in den Managementfunktionen von NPO
- Personalbedarf im Management von NPO
- Weiterbildungsbedarf im Management von NPO
- Karrierewege
- Personalentwicklung durch Weiterbildung

Die Hauptkategorien und ihre Inhalte lassen sich durch die Leitfragen und theoriegeleiteten thematischen Oberbegriffe sowie die induktiv ermittelten Unterkategorien detaillierter darstellen:

#### **Kategorie 1: Selbstdarstellung der befragten Organisationen**

Thema: Informationen zur Organisation

Frage A 1: Was charakterisiert Ihre Organisation?

Thema: Managementaufgaben (positionsspezifisch)

Frage E 1: Was gehört zu Ihren Aufgaben?

**Unterkategorien: Gemeinnützigkeit, Aufgabenspektrum, Organisationskultur, Organisationsstruktur, Position und Aufgaben der befragten Führungskräfte**

#### **Kategorie 2: Aktuelle Herausforderungen**

Thema: Neue Anforderungen (allgemein)

Frage A 3: Was ist aus Ihrer Sicht die größte Herausforderung jenseits der inhaltlich-fachlichen Arbeit, vor denen Ihre Organisation (Name) im Moment steht?

**Unterkategorien: Finanzielle Herausforderungen, Veränderung der rechtlichen Rahmenbedingungen, Professionalisierung des Managements, Konflikt zwischen Markt und Mission, Branchenspezifische Besonderheiten**

#### **Kategorie 3: Umgang der NPO mit den Herausforderungen**

Thema: Aktuelle Veränderungsprozesse im Management

Frage A 2: Was hat sich in den letzten Jahren im Management Ihrer Organisation verändert?

Thema: Lösungsansätze (organisationsspezifisch)

Frage A 4: Wie gehen Sie damit um? Welche Lösungswege könnte es geben?

Thema: Neue Anforderungen (managementspezifisch)

Frage B 1: Wie ist Management auf die aktuellen Herausforderungen vorbereitet?

**Unterkategorien: Wahrnehmung der Herausforderungen, Stabilisierung der finanziellen Grundlagen, Veränderungen in der Organisationsstruktur, Ausgliederungen, Verbesserung der Dienstleistungen, Qualifizierung, Strategische Reformprozesse**

#### **Kategorie 4: Veränderungen in den Managementfunktionen von NPO**

Thema: Organisationsstruktur im Management

Frage A 5: Welche Management-Bereiche gibt es in Ihrer Organisation?

Thema: Veränderungsprozesse in der Managementstruktur

Frage A 6: Haben sich in den letzten Jahren die Aufgaben in den einzelnen Management-Bereichen verändert? Sind neue Bereiche/ Schwerpunkte hinzugekommen?

**Unterkategorien: Struktur und Aufgaben des Managements, Neue Schwerpunkte und Veränderungen**

### **Kategorie 5: Personalbedarf im Management von NPO**

Thema: Mitarbeiterzahlen allgemein 2005

Frage G 1: Wie viele hauptamtliche Mitarbeiter haben Sie aktuell (Stichtag 1.7.2005)?

Thema: Entwicklung der Mitarbeiterzahlen (in %)

Frage G 2: Wie viele hauptamtliche Mitarbeiter hatten Sie 2003 (Stichtag 1.7.2003)?

Thema: Zahlen der Führungskräfte im Management (anteilig %)

Frage G 5: Wie viele davon sind Führungskräfte?

Thema: Stellenpotential

Frage A 7: Haben Sie einen zusätzlichen Bedarf an Mitarbeitern in den Management-Bereichen?

**Unterkategorien: Stellenwachstum und Stellenabbau, Anteil der Führungskräfte, Stellenbedarf im Management, Restriktionen**

### **Kategorie 6: Weiterbildungsbedarf im Management von NPO**

Thema: Qualifikationsbedarf, -bereiche

Frage B 2: Sehen Sie einen Bedarf für bestimmte Kenntnisse und Fähigkeiten, die helfen würden, besser auf diese Entwicklungen zu reagieren? Welche wären das?

Thema: Qualifikationsbereiche

Frage B 5: In welchen Bereichen sehen Sie besonderen Bedarf an Schulungen bzw. Weiterbildungen für hauptamtliche Mitarbeiter im Management Ihrer Organisation? Nennen Sie bitte - wenn möglich - aus Ihrer Sicht zentrale Themen für die Weiterbildung. (Tabelle: Zentrale Weiterbildungsthemen)

Thema: Qualifikationsgrad

Frage B 6: Ist es Ihrer Ansicht nach wichtig, ob diese Weiterbildungen mit einem staatlich anerkannten Abschluss (FH, Universität) enden?

Frage B 7: Kennen Sie den Begriff/ Abschluss MBA? Falls ja, wäre ein solcher Abschluss für den Nonprofit-Bereich sinnvoll?

Thema: Auswahlkriterien/ allgemeine Anforderungen

Frage C 4: Welche Qualifikationen spielen bei der Einstellung von Führungspersonal eine Rolle? (Tabelle)

Frage C 5: Sind weitere besondere Voraussetzungen für die Arbeit in Ihrer Organisation notwendig?

Frage E 5: Welcher (Studien-)Abschluss bereitet Ihrer Meinung nach am besten auf Ihre Tätigkeit vor?

Thema: Besonderheiten des NPO-Managements

Frage F 1: Wo sehen Sie den Unterschied im Management einer Nonprofit-Organisation im Vergleich zu einem privatwirtschaftlichen Unternehmen?

**Unterkategorien: Weiterbildungsbedarf und Inhalte, Managementthemen und deren Gewichtung, Qualifikationen und Einstellungskriterien, Zertifizierung, Besonderheiten des Managements in NPO**

### **Kategorie 7: Karrierewege**

Thema: Karrierewege (organisationsspezifisch)

Frage C 1: Wie sieht der „typische“ Berufsweg von Führungskräften in Ihrer Organisation aus? (Gibt es den?)

Thema: Karrierewege (IP-spezifisch)

Frage E 4: Wie war Ihr beruflicher Werdegang? (Ausbildung, Berufsstationen, Branchen, Positionen)

Thema: Qualifikationsbedarf (positionsspezifisch)

Frage E 6: Haben Sie sich für Ihre Tätigkeit zusätzliche Kenntnisse aneignen müssen? Welche?

Thema : Qualifizierungsangebote/ Marktangebote (IP-spezifisch)

Frage E 7: Wie haben Sie sich die Kenntnisse angeeignet?

Thema: Marktangebote

Frage E 8: Wie beurteilen Sie im Nachhinein die Qualität Ihrer Weiterbildung/en? Nennen Sie bitte wichtige Aspekte/Beispiele?

**Unterkategorien: Berufswege von NPO-Führungskräften, Berufsbiographien der Interviewpartner, Weiterbildungserfahrungen der Interviewpartner**

### **Kategorie 8: Personalentwicklung durch Weiterbildung**

Thema: Eigene Qualifizierungsangebote, -bereiche

Frage B 3: Führt Ihre Organisation selbst Qualifizierungen für hauptamtliche Mitarbeiter durch? Falls ja, welche?

Thema: Qualifizierungsangebote (organisationsspezifisch)

Frage C 6: Führen Sie Maßnahmen zur Förderung Ihres Führungskräftenachwuchses durch? Wenn ja, welche?

Thema : Nutzung Marktangebote

Frage B 4: Nutzen Sie die Angebote anderer Weiterbildungsanbieter für Ihre hauptamtlichen Mitarbeiter? Wenn ja, welche?

**Unterkategorien: Weiterbildungsverständnis, Interne Qualifizierung, Externe Qualifizierung**

## 4. Darstellung der Ergebnisse

### 4.1. Selbstdarstellung der befragten Organisationen

Die befragten Organisationen wurden gebeten, sich zunächst selbst zu charakterisieren. Die Informationen der Interviewpartner zu ihrer Organisation beziehen sich auf die Gemeinnützigkeit, das Aufgabenspektrum, Organisationskultur und Organisationsstruktur sowie auf die Position und Aufgaben der Interviewpartner.

Die Organisationen bilden ein Spektrum von kleinen, mittleren und großen Organisationen ab.<sup>111</sup> Es finden sich kleine Organisationen mit weniger als 10 hauptamtlichen Mitarbeitern, mittlere Organisationen mit einer Mitarbeiterzahl von 11 – 50 Angestellten und große NPO mit mehr als 50 Mitarbeitern. Die befragte NPO gliedern sich in 11 kleine, 19 mittlere und 12 große Organisationen. Die großen NPO haben mehrheitlich weit mehr als 50 Mitarbeiter.<sup>112</sup> Es sind überwiegend Vereine, aber auch größere Dachverbände und Netzwerke vertreten, die lokal, regional, bundesweit und international agieren.

#### 4.1.1. Gemeinnützigkeit

Die überwiegende Zahl der Organisationen ordnet sich klar dem gemeinnützigen Sektor zu. Die Interviewpartner nennen Begriffe wie Gemeinnützigkeit und Unabhängigkeit oder bezeichnen sich selbst als Nonprofit-Organisation.

#### 4.1.2. Aufgabenspektrum

Wichtigste Charakteristika sind nach Auskunft der Befragten die Aufgaben ihrer Organisation. Benannt werden Funktionen als (soziale) Dienstleister, in der Not- und Entwicklungshilfe, als Selbsthilfeorganisation sowie als Organisator von Freiwilligendiensten für bestimmte soziale Zielgruppen. Dieser Teil des Aufgabenspektrums entspricht der Branchenzuordnung, wie sie das Johns Hopkins-Forschungsprojekt vorgenommen hat.<sup>113</sup> Teilweise sind es Pionieraufgaben, die zur Gründung von NPO geführt haben. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten, die 2002 gegründet wurde, weist darauf hin: „*Wir machen eine Sache, die es weltweit vor uns noch nicht gab.*“

Ebenso häufig wie die eigentlichen Dienstleistungsaufgaben wird die Interessenvertretung der Klienten bzw. der Mitglieder gegenüber Politik und Gesellschaft als wichtige Aufgabe bezeichnet. Das gilt nicht nur für die befragten Dachverbände, sondern auch für einzelne Organisationen. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen stellt fest: „*Wir sind eine Interessenorganisation, die sich für Partizipation und Eingliederung in der BRD einsetzt.*“ Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen sagt für seine NPO: „*Wir haben den hohen Anspruch, die Familien in Gesellschaft und Kirche zu vertreten.*“ Ein Vertreter einer weiteren kleinen Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen sieht ihre Aufgabe auch in der Lobbyarbeit für ihre Klientel: „*Unsere Organisation wirkt im Vorfeld bei der Gesetzesdiskussion mit.*“

Die Vernetzung mit anderen NPO wird von mehreren Organisationen als ein zunehmend wichtiger Aspekt genannt. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste stellt fest: „*Der Grad der Gemeinsamkeit ist eher dabei zu wachsen als dass er sich schmälert.*“

---

<sup>111</sup> Vgl. Kapitel 3.1.2.

<sup>112</sup> Die größte der befragten Organisationen hatte 1172 Mitarbeiter, die nächstgrößten NPO folgten mit 850, 800 und 295 Mitarbeitern.

<sup>113</sup> Vgl. Zimmer/ Priller S. 35f.

Insbesondere einige wirtschaftsnahe und Wirtschaftsverbände sehen ihre Tätigkeit auch darin, sektorenübergreifend zu agieren. Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Wirtschaftsverbände definiert seine Aufgabe an der „*Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Politik.*“

Einige Organisationen gehen der Beschreibung ihrer Mission und ihres Leitbildes über die Darstellung der Aufgaben hinaus. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung sagt: „*Der Verein wurde vor 40 Jahren gegründet und hat die Mission, die individuelle Persönlichkeit jedes einzelnen Schülers zu fördern.*“ Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz sieht die Aufgabe seiner Organisation darin, Wissen für politische oder für gesellschaftliche Entscheidungen zu generieren, das sich am „*Leitbild der nachhaltigen Entwicklung*“ orientiert.

Die Aussage des Vertreters einer mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz erlaubt einen Blick auf den Spagat, den die Organisationen zu bewältigen haben. Die nach eigenen Aussagen „*relativ professionell arbeitende*“ Umweltorganisation verbindet die politischen und gesellschaftlichen Aktivitäten durch den Einsatz haupt- und ehrenamtlicher Mitarbeiter: „*Unsere Organisation kann eine Vor-Ort-Arbeit abdecken und spielt dennoch oben mit.*“

#### **4.1.3. Organisationskultur**

Neben der Beschreibung der Aufgaben bildet die Organisationskultur eine weitere wichtige Beschreibungskategorie, die die Werte, Normen und Richtlinien der NPO umfasst.<sup>114</sup> Die meisten Nennungen der Interviewpartner beziehen sich auf die Unabhängigkeit gegenüber staatlichen, parteilichen, Lobby- und teilweise konfessionellen Interessen und, damit zusammenhängend, auf die Glaubwürdigkeit und unabhängige Expertise ihrer Organisationen.

Bei konfessionellen NPO werden religiöse Werte als prägend genannt. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste weist auf die geschichtliche Verwurzelung seiner Organisation hin, aus der sich die bis heute geltenden ethischen Grundsätze entwickelt haben.

Mehrfach wird der demokratische Führungsstil als organisatorische Besonderheit genannt. Die basisdemokratische Mitbestimmung der Mitarbeiterinnen betont der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten weist auf die besondere Rolle der Mitarbeiter hin: „*Wir sind eine klassische NPO, die mit hoch motiviertem Personal arbeitet.*“

#### **4.1.4. Organisationsstruktur**

Die Organisationen haben mehrheitlich eine flache hierarchische Struktur. Dieser Fakt wird von mehreren Befragten sehr positiv gewertet.

Vergleichsweise selten werden strukturelle Besonderheiten von NPO wie die Finanzierungsproblematik und Fragen der Rechtsformen thematisiert. Ebenfalls selten wird auch die Arbeit von und mit Ehrenamtlichen als Organisationscharakteristikum genannt. Diese kennzeichnet jedoch die Mehrheit der

---

<sup>114</sup> Für die Untersuchung wurde der Begriff der Organisationskultur von Schein (1995) zugrunde gelegt. Nach Schein können drei Ebenen der Organisationskultur unterschieden werden: auf der ersten Ebene finden sich sichtbare Verhaltensweisen, Artefakte, Rituale, Mythen u.ä.; auf der zweiten Ebene kollektive Werte und Einstellungen sowie auf der dritten Ebene Grundannahmen über die Organisation, die nicht hinterfragt oder thematisiert werden.

befragten Organisationen. Nur wenige NPO aus den Bereichen Umwelt- und Naturschutz und Soziale Dienste, die sich explizit als Freiwilligen-Organisationen verstehen, zählen die Arbeit mit Ehrenamtlichen und Freiwilligen zu ihren spezifischen Merkmalen.

Die befragten Organisationen aus den Bereichen Soziale Dienste und Gesundheitswesen unterscheiden sich in allen genannten Dimensionen nicht von den Wachstumsbranchen. Da mehrheitlich Führungskräfte von Spitzenverbänden aus diesem Bereich befragt wurden, gibt es eher Unterschiede im Umfang und den Ausprägung der Aufgaben sowie bezüglich der Klientel. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste sieht die Aufgabe seiner Organisation in der *"Spitzenverbandsfunktion, ... für unsere Mitgliedsorganisationen die Sozialpolitik zu vertreten, und in der Dachverbandsfunktion, hinsichtlich aller Felder Beratung zu betreiben."* Ein weiterer Zusammenhang wird vom Vertreter einer anderen großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste in der Doppelfunktion als Teil der Kirche und Teil der öffentlichen Wohlfahrtspflege dargestellt. Seinen Verband sieht er als *"...so etwas wie einen Gemischtwarenladen, was soziale Dienstleistungen angeht."*

#### **4.1.5. Position und Aufgaben der befragten Führungskräfte**

Interviewpartner waren überwiegend Geschäftsführer sowie Personalmanager und einige Führungskräfte aus dem Marketingbereich und der Organisationsentwicklung.

**Geschäftsführer von kleinen Organisationen** haben noch einen starken Schwerpunkt bei den fachlichen Aufgaben, während die rein geschäftsführenden Tätigkeiten erst langsam zunehmen. Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten sieht seine Aufgaben vor allem in der Verantwortung für die Finanzen und das Personal: *„Meine Aufgabe ist dafür zu sorgen, dass der Laden läuft und wächst, sowohl finanziell als auch in seinem Bild in der Öffentlichkeit.“* In gering strukturierten NPO wie einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung übernehmen Bereichsleiter neben ihrer fachlichen Leitung auch geschäftsführende Aufgaben. Geschäftsführer von kleinen Organisationen, die sich deutlich strategisch positionierten, beschreiben hingegen ihre Managementaufgaben sehr detailliert. Zu den Aufgaben zählen im Einzelnen: inhaltliche Verantwortung, strategische Planung, Geschäftsführung, Vorstandsassistenz, Stellungnahmen, Organisation der Geschäftsstelle, Beratung der Mitglieder, Personalplanung und -führung, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Lobbyarbeit, Kontaktpflege zu anderen Organisationen, Mitgliederwerbung und -bindung, Außenvertretung des Verbandes, Finanz- und Budgetplanung, Budgetverantwortung, Beantragung und Abrechnung finanzieller Mittel.

Mit aufsteigender Organisationsgröße ist eine zunehmende Delegation von Arbeitsaufgaben und wachsende Entwicklungs-, Kontroll- und Koordinierungsfunktion zu verzeichnen. Das Tätigkeitsspektrum der **Geschäftsführer mittlerer NPO** umfasst die Geschäftsstellenorganisation, Verwaltungsleitung, Koordination, Organisationsentwicklung und Strategieentwicklung, Qualitätsmanagement, inhaltliche Vorbereitung, Stellungnahmen, Terminorganisation für den Vorstand, Konzeptentwicklung, Finanzmittelakquisition, Öffentlichkeitsarbeit, Lobbyarbeit, Personalführung von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern und Umschülern, Finanzbuchhaltung und Projektmanagement. Die Funktion hat nur noch wenige operative Elemente, hingegen verstärkt strategische Entwicklungsaufgaben.

Die **Geschäftsführer großer Organisationen** sehen ihren Schwerpunkt in koordinierenden und führenden Tätigkeiten. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung fasst zusammen: *„Zu meinen Arbeitsaufgaben gehört alles das, was mit der Sicherstellung der strategischen, wirtschaftlichen und sozialen Ausrichtung des Vereins zu tun hat.“* Dem Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich

Gesundheitswesen und Soziale Dienste obliegen das Personalmanagement und die Verbandsorganisation.

**Assistenten der Geschäftsführung** nehmen arbeitsteilig folgende Aufgaben wahr: Unterstützung und Vertretung der Geschäftsführung, Gremienarbeit, Verwaltung, Betreuung der Partnerbetriebe, Organisation von Veranstaltungen, Marketing, Controlling, Personal.

Ausdifferenzierte Managementaufgaben sind in *den einzelnen Funktionsbereichen* zu finden. Ein Verwaltungsleiter verantwortet die Bereiche Personal, Finanzen und Organisation. Ein Organisationsentwickler beschreibt seine Aufgabe an der Schnittstelle zwischen strategischen Entwicklungsprozessen und deren Kommunikation an die Bezugsgruppen, z.B. in der Gremienarbeit. Zu den Aufgaben im Marketing, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit werden die externe Kommunikation, die Tätigkeit als Pressesprecher von Vorstand und Präsidium, Werbung, Fundraising, Unterstützung der Geschäftsführung, Lobbyarbeit, Netzwerkarbeit zwischen den Sektoren sowie die Mitglieder- bzw. interne Kommunikation gezählt.

Nur wenige Organisationen haben eine **Personalabteilung** bzw. Personalleiter. In einer mittleren Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten gibt es eine besondere Ausprägung im Personalbereich, da eine Aufgabe der NPO in der Auslandsentsendung von Freiwilligen liegt. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste definiert seine Aufgaben an der Schnittstelle von Personalwesen, Organisationsentwicklung, Change Management und Qualitätsmanagement, die an das neue Strukturmodell der Organisation anknüpfen.

### **Zusammenfassung**

Die befragten Organisationen sehen sich selbst maßgeblich durch ihre Gemeinnützigkeit charakterisiert. Sie haben ein komplexes Spektrum an Aufgaben und Funktionen zu bewältigen, das weit über die eigentliche Dienstleistung hinausgeht. Die NPO orientieren sich dabei selbst stark an traditionellen Werten und ethischen Maßstäben. Während sie die besondere Kultur in ihren Organisationen betonen, werden zentrale strukturelle Besonderheiten wie die Finanzierung durch Dritte oder die Arbeit mit Ehrenamtlichen und Freiwilligen selten erwähnt, obwohl beispielsweise Unsicherheiten in der Finanzierung in hohem Maße die aktuellen Herausforderungen bestimmen.

Mit dem großen Aufgabenspektrum der Organisationen korrespondieren die vielfältigen Aufgaben der befragten Führungskräfte, wobei die Spezialisierung mit der Größe der Organisation zunimmt. Die Interviewpartner haben sich im Rahmen ihrer Aufgaben zum Teil intensiv mit den Themen Organisationsentwicklung, Professionalisierung und Qualifizierung auseinandergesetzt.

## 4.2. Aktuelle Herausforderungen

Die Aussagen der Interviewpartner zu den anstehenden Herausforderungen beziehen sich überwiegend auf Aufgaben jenseits der inhaltlich-fachlichen Arbeit. Sie lassen sich nach den finanziellen Herausforderungen, den veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen, der notwendigen Professionalisierung des Managements und dem Konflikt zwischen Markt und Mission unterscheiden. Darüber hinaus gibt es einige Besonderheiten in den Branchen.

### 4.2.1. Finanzielle Herausforderungen

Die größte Herausforderung, vor der nahezu alle Organisationen stehen, ist die zunehmend schwierige Finanzierung ihrer Arbeit. Dieses Problem besteht größtenteils unabhängig von Branche oder Größe der Organisation. Die angespannte finanzielle Situation führen die Organisationen auf verschiedene Ursachen zurück, die alle in einem starken gesellschaftspolitischen Kontext stehen.

Die **Einnahmen** der Organisationen sinken bzw. sind perspektivisch unsicher. Das ist zum einen auf die Kürzung staatlicher Gelder zurückzuführen. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste beschreibt die Situation, in der sich die Organisationen befinden: *„... in den letzten fünf Jahren [gab es] eine extreme Planungsunsicherheit, resultierend aus der rasanten Verschlechterung der Rahmenbedingungen... Ein Indiz dafür ist ... der [wachsende] Anteil von Projekten an der Gesamtheit unserer Arbeit.“* Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung sieht nicht nur die Finanzierung von Projekten, sondern auch seine Einrichtung als Ganzes gefährdet. Zum anderen sinken die Beiträge der Mitglieder bzw. bleiben ganz aus. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt und Naturschutz benennt dafür auch arbeitsmarktpolitische Ursachen: *„Mittelknappheit ist immer ein Brennpunkt, weil die Arbeitslosigkeit ansteigt und die Mitglieder ihre Beiträge nicht zahlen können und somit kündigen.“* Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Wirtschaftsverbände führt die Konkurse ihrer Mitglieder in Folge des stagnierenden Wirtschaftswachstums als Ursache für die ausbleibenden Mitgliedsbeiträge an.

Parallel zu sinkenden Einnahmen bei gleich bleibenden bzw. wachsenden Aufgaben müssen die Organisationen ihre **Kosten reduzieren**. Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen formuliert es zurückhaltend: *„Strukturelle Veränderungen [sind] so einzuleiten, dass diese mit dem vorhandenen Budget in Einklang zu bringen sind.“* Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste spitzt allerdings die Frage zu, *„die diskutiert werden muss: Ist eine Wohlfahrtsorganisation in der Lage, ihre bisherigen qualitativen Anforderungen unter dem Kostendruck weiterhin durchzuführen. Wir überlegen in der Tat, ob wir bestimmte Dienstleistungen nicht mehr anbieten können, weil sie nicht mehr hinreichend finanziert sind.“*

Es gibt auch positive Bewertungen einer schlanken Verwaltung. Diese kommt den Bedürfnissen der Spender entgegen, wie der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste betont.

Im Gegensatz zu den sinkenden Einnahmen gibt es in vielen Branchen einen **wachsenden Bedarf an sozialen Dienstleistungen**. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen beklagt, dass mit immer weniger Mitteln gearbeitet wird, der Bedarf an ihrer Arbeit aber wächst: *„Wir haben immer weniger Mittel, dafür immer mehr Kunden.“* Der Vertreter einer weiteren mittleren Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen betont ebenfalls: *„...die größte Herausforderung ist die wirtschaftliche Lage. Wir würden gerne in noch mehr relevanten Themen aktiv sein, das können wir uns aber finanziell nicht leisten.“*



Mit dem wachsenden Bedarf an Leistungen hängt ein **wachsender Bedarf an Personal** zusammen, der den Kürzungserfordernissen widerspricht. Der Assistent der Geschäftsführung einer internationalen Menschenrechtsorganisation sagt: *„[Wir bemühen uns] genug Ressourcen reinzukriegen... wir brauchen mehr Leute..., aber wir brauchen natürlich auch Geld.“*

Der **zunehmende Wettbewerb** und die Suche der Kunden nach dem günstigsten Angebot haben ebenfalls finanzielle Auswirkungen. Sorgen bereitet dem Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste der länderübergreifende Markt: *„Die Organisation steht unter enormem Preisdruck, aufgrund der Bestimmungen der EU. Europaweite Ausschreibungen werden in der Zukunft folgen, und wir werden uns einer großen Konkurrenz gegenüber sehen.“* In den Aufgabenfeldern der Umweltorganisationen sieht hingegen der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz keine große Herausforderung, *„da der Markt gut aufgeteilt ist und es teilweise Kooperationen mit anderen Organisationen gibt. Nur bei der Vergabe von Projektmitteln entsteht Konkurrenz.“*

#### 4.2.2. Veränderung der rechtlichen Rahmenbedingungen

Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste weist darauf hin, dass zukünftig Entwicklungen auf europäischer Ebene mit der deutschen Rechtsprechung kollidieren werden. Er bemängelt zugleich die mangelnde Transparenz der freien Wohlfahrtspflege, die durch das deutsche Recht geschützt wird und fordert, *„Transparenz im Inneren [zu] wahren, um besser solche Entwicklungen wie den Code of Conduct zu verhindern, die möglicherweise das gesamte [deutsche] Spendenwesen in Frage stellen.“*

Die rechtlichen Rahmenbedingungen für gemeinnützige Organisationen in Deutschland können andererseits die Entwicklung der Organisationen behindern. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste muss für seine Organisation in großem Maße Investitionen tätigen, die nach den bisher geltenden Rechtsvorschriften eigentlich nicht erwirtschaftet werden können.

#### 4.2.3. Professionalisierung des Managements

Die Einflüsse gesellschaftlicher Veränderungen werden von einem Teil der Organisationen im Zusammenhang mit organisationsinternen Herausforderungen gesehen. Ihnen ist bewusst, dass sie ihr Management professionalisieren müssen, wenn sie sich den stetigen Veränderungen dauerhaft stellen wollen. Aber auch unabhängig von finanziellen Restriktionen reklamieren diese NPO für sich das Selbstverständnis lernender Organisationen, die sich mit Veränderungen auseinandersetzen müssen.

Voraussetzung dafür ist die Schärfung des eigenen Profils in einem Prozess, der bei vielen der befragten Organisationen bereits begonnen hat. *„Die Leute von außen nehmen uns als Eines wahr. Denen ist es egal, ob es die GmbH oder der e.V. ist... Da muss man natürlich auch als Eines agieren. Und auf der anderen Seite gibt es durchaus Sparpotentiale...“*, beschreibt der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste die internen Herausforderungen.

Vielen Organisationen fehlen jedoch **Strategien im Umgang mit den wirtschaftlichen Herausforderungen**. Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung räumt ein, dass es *„durch den starken Wettbewerbsdruck durch andere Bildungseinrichtungen schwierig [ist], neue Kunden zu akquirieren und somit die Finanzierung langfristig sicherzustellen, weil es an aus der grauen Masse herausragenden Marketingstrategien fehlt.“*

Die **Verbesserung der eigenen Dienstleistungen** beschäftigt einige der befragten Organisationen seit längerem. Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Wirtschaftsverbände hält es für wichtig, das Angebot seines Vereins zu überprüfen und *„unser Angebot an Dienstleistungen an die Interessen [der Mitglieder] anzupassen.“* Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz setzt auf **Qualitätsmanagement** durch verbesserte und ausgebaute Methodiken, um den schrumpfenden Märkten zu begegnen. Hingegen misst der Vertreter einer weiteren mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz den Qualitätsstandards keine große Bedeutung bei, weil er in seinem Feld keinen Wettbewerb erkennt. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen sieht die Kommunikation mit den Mitgliedern als *„die größte Herausforderung..., die Kommunikation untereinander, in Bezug auf neue Techniken bei der Weitergabe von Informationen.“* Die **interne und externe Kommunikation** beschäftigte auch den Vertreter einer weiteren mittleren Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen: *„Wie vermittelt man den Mitgliedern und Kunden die sich ständig verändernden Bedingungen am besten?“* Um sich mit den Veränderungen des gesellschaftlichen Umfelds konstruktiv auseinanderzusetzen, ist es nach Ansicht des Vertreters einer mittleren Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten nötig, *„flexibel zu bleiben und sich kritisch zu hinterfragen.“* Für seine Organisation hält er es für notwendig, **klare Strukturen** innerhalb des internationalen Netzwerkes zu schaffen.

#### 4.2.4. Konflikt zwischen Markt und Mission

Die Notwendigkeit ökonomischen Handelns wird von keiner der Organisationen in Frage gestellt. Der latente Konflikt zwischen Markterfordernissen und der eigenen Mission wird aber selten so deutlich formuliert wie von dem Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz: *„Da ist sozusagen auf der einen Seite der hohe Anspruch ‚Umwelt retten und Umwelt verändern und positiv beeinflussen‘, und auf der anderen Seite eben dafür auch Gelder zu akquirieren und die Arbeit sicher zu stellen.“*

Vor allem Organisationen aus dem Umweltbereich sehen die Umsetzung ihrer Kernaufgaben noch vor den ökonomischen Zwängen als zentrale Herausforderung an. Führungskräfte wie der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz versuchen *„aktiv Einfluss auf die Umweltpolitik der kommenden Jahre zu nehmen.“* Werte wie Nachhaltigkeit und die mangelnde Präsenz von Umweltthemen in der Gesellschaft betont auch der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz und hält *„einen langen Atem [für] notwendig.“* Einige Organisation aus dem Bereich der Bürger- und Verbraucherinteressen beobachten die gesellschaftliche Vernachlässigung ihrer Inhalte. Der Vertreter einer anderen kleinen Organisation aus diesem Bereich beschreibt seine Situation: *„Angesichts der schwierigen Finanzlage werden wichtige Themen als Luxusthemen abgetan.“*

Während die meisten NPO ihre Verantwortung darin sehen, mit diesem Konflikt produktiv umzugehen, nimmt einer der Interviewpartner auch die Gesellschaft in die Pflicht. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung verlangt, dass die Verantwortung des Staates und der Gesellschaft für die NPO neu diskutiert werden muss: *„...die öffentliche Finanzierung wird immer geringer, und die neuen Finanzierungsformen reichen nicht zum Überleben... das nachlassende Engagement der öffentlichen Hand kann nicht privat gedeckt werden... Auch die Frage, ob es ein gesellschaftlicher Wunsch ist, das sich der Staat aus der geschichtlichen Bildungsarbeit zurückzieht, muss geklärt werden...“*

Mit den veränderten Rahmenbedingungen entstehen weitere Konfliktfelder innerhalb der Organisation. Viele Organisationen beschreiben ihr verändertes Selbstverständnis nach außen und innen, das auch mit den Ansprüchen von Mitgliedern, Spendern und Mitarbeitern

kollidieren kann. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten berichtet, dass seine Organisation die Mitglieder und Spender nun direkter um Unterstützung bittet und auch die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter einfordert: „... *dass wir sagen: wir brauchen Eurer Engagement, wir brauchen auch das Geld...[Ebenso gibt] es zu viele Leute..., die gerne an dem Bewährten festhalten, und dann muss man sie eben entsprechend überzeugen.*“

#### 4.2.5. Branchenspezifische Besonderheiten

Die Aussagen der Interviewpartner zu aktuellen Herausforderungen weisen neben den Themen, die die Mehrzahl der Organisationen beschäftigen, einige branchenspezifische Schwerpunkte auf.

Im Bereich **Umwelt- und Naturschutz** kooperieren die Organisationen nach eigenen Aussagen eher als dass sie miteinander im Wettbewerb stehen. **Wirtschaftsnahe Verbände**, die durch die Mitgliedsbeiträge besser abgesichert sind als mit Projektmitteln geförderte Organisationen, beschäftigen sich weniger mit den Folgen mangelnder Finanzierung, dafür eher mit Fragen nach der Verbesserung des Mitgliedermanagements. Ausnahme ist eine kleine Organisation aus dem Bereich Wirtschaftsverbände, die Mitgliederverluste und damit finanzielle Risiken verzeichnet. Im **Bildungsbereich** weisen insbesondere Schulen auf einen besonderen Schwerpunkt hin. Zwar stehen auch diese vor den Folgen finanzieller Herausforderungen, da z.B. die Werbung von Mitgliedern mit sinkenden Schülerzahlen konfrontiert ist. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung betont aber vor allem den Wettbewerbsdruck, der weniger von anderen Privatschulen, sondern vielmehr durch den Staat entsteht: „*Es herrscht im Bereich des Schulwesens ein starker Wettbewerbsdruck zwischen den staatlichen und privaten Schulen, da der Staat seine pädagogischen Leistungen kostenlos anbietet. Somit müssen das Leistungsangebot und die Leistungsqualität der privaten Schulen in jeder Hinsicht den Kunden, d.h. die Eltern überzeugen.*“ Der Aufbau fachlicher Standards als ein weiterer Schwerpunkt der privaten Schulen steht in engem Zusammenhang mit dem wachsenden Wettbewerb.

Nicht zuletzt wegen ihres vergleichsweise großen Personalbestandes und ihres hohen Organisationsgrades stehen die **Wohlfahrtsverbände** als Organisationen im Gesundheitswesen und dem Bereich der Sozialen Dienste vor den umfassendsten Veränderungen. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste bezeichnet den Widerspruch zwischen gekürzten öffentlichen Zuwendungen und arbeitsrechtlichen Verpflichtungen als **zentrales Problem** der Wohlfahrtsverbände, das sich auch auf die Kostenreduktion auswirkt: „...*[es ist problematisch] sich einzurichten im Kleinen, im Kleineren...Zu den Kennzeichen von Wohlfahrtsverbänden... gehört, dass sie sich überwiegend von Kann-Leistungen ernähren, die öffentliche Hände geben. Kann-Leistung heißt, sie werden jährlich neu nach Maßgabe der jeweiligen Landeshaushaltsordnungen gegeben, sind jedes Jahr neu einzuwerben. Also auf der linken Seite ernähren sie sich von Kann-Leistungen und auf der rechten Seite schaffen sie arbeitsrechtliche Verbindlichkeiten. Sie haben ein Heer von Mitarbeitern, die unbefristete... Verträge haben... Ich nenne das eine arbeitsrechtliche Falle, und aus der kommen wir so schnell nicht heraus.*“

Andererseits beschäftigen sich die Wohlfahrtsverbände seit längerem aktiv mit den veränderten Rahmenbedingungen. Ein Vertreter einer weiteren großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste sieht die Herausforderung auch in der **strategischen Neuorientierung**: „*Wir haben ungefähr 150 Aufgabenfelder... Ein völlig unscharfes Profil, und eine der großen Sachen, die wir uns jetzt vorgenommen haben, ist eine Profilschärfung...*“ Mit der Profilschärfung soll sich auch die Steuerungsfähigkeit der Organisation verbessern.

Den Problembereich, der sich aus dem **Umgang mit den Veränderungen**, der wachsenden Komplexität der Umwelten und den nicht immer klaren zukünftigen Aufgaben und Rollen ergibt, beschreibt auch der Vertreter einer anderen großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste: „Ganz einfach formuliert geht es darum, dass der Wandel massiv zugenommen hat. Einfach vor dem Hintergrund der Kürzungen... die LIGA der Wohlfahrtsverbände verwaltet diese [öffentlichen] Gelder selbst und [führt] auch die Streichungen durch. Und genau die [Leitungen der Organisationen] betrifft es dann, die müssen dann vor dem Hintergrund ihrer Ressourcen viel schneller handlungsfähig sein... Gleichzeitig ist es auch verbunden mit den Reformen der öffentlichen Verwaltungen, die ... natürlich auch unter Druck sind und auch lernen, besser hinzuschauen, also in Bezug auf die Leistungen. Und das ist so ein gegenseitiger Reflex, der da stattfindet. Also gegenseitiges Lernen, wobei das Lerntempo der Systeme sehr unterschiedlich ist... Zusammenfassend kann man sagen, dass Wandel einerseits über Finanzierung ausgelöst wird, auf der anderen Seite aber auch den Kunden oder Klienten stärker bessere Leistungen zu liefern.“

Diese Neuorientierung birgt **zusätzliche Konfliktfelder**, die sich z.B. aus dem Widerspruch zwischen der Dienstleisterrolle gegenüber den Mitgliedsorganisationen und der Steuerungsrolle in einer föderalistischen Struktur ergeben. Ein Vertreter einer weiteren großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste stellt sich „... natürlich auch die Frage, was kann der Bundesverband überhaupt supporten? In welchem Umfang muss er sich an Kundenzufriedenheit orientieren? Was heißt: er ist Dienstleister [gegenüber den Mitgliedsorganisationen], oder muss er vor allen Dingen seine Rolle als sozusagen vorgesetzte Organisation betonen? Das heißt, es gibt interne Rollenkonflikte innerhalb dieses Verbandes und da wird es sehr schwierig, Mitarbeitern zu sagen: So pass mal auf, das ist der richtige Weg.“

### **Zusammenfassung**

Alle befragten Organisationen sehen sich mit großen Herausforderungen konfrontiert, reflektieren diese allerdings unterschiedlich stark.

Die Herausforderungen liegen vor allem in der finanziellen Sicherung der Organisation. Den sinkenden Einnahmen steht ein wachsender Bedarf an ihren Leistungen und auch an Personal gegenüber. Gleichzeitig sehen sie sich mit einem wachsenden Wettbewerb konfrontiert, dem sie durch Kostenreduktion vor allem beim Personal begegnen müssen.

Einige NPO sehen die Probleme auch in unzureichenden internen Strukturen und fehlenden Strategien begründet und halten Veränderungen im Management für notwendig.

Der Konflikt zwischen einer wachsenden Marktorientierung und den Aufgaben wird jedoch kaum thematisiert, obwohl er die Substanz von gemeinnützigen Organisationen berührt.

Die Wohlfahrtsverbände sind auf Grund ihrer Strukturen und Aufgaben, aber auch der rechtlichen Verbindlichkeiten am stärksten von den Herausforderungen betroffen, sie setzen sich gleichzeitig auch am deutlichsten mit den Veränderungen auseinander.

### **4.3. Umgang der NPO mit den Herausforderungen**

Angesichts der vor ihnen stehenden Herausforderungen setzen sich die NPO mit verschiedenen Lösungsansätzen auseinander. Trotz der teilweise stark differierenden Wahrnehmung der Herausforderungen werden Lösungsansätze in der Stabilisierung der finanziellen Grundlagen, in einer angepassten Organisationsstruktur, in Ausgründungen, in verbesserten Dienstleistungen und auch in der Qualifizierung gesehen. Vor allem große Organisationen haben grundlegende strategische Prozesse eingeleitet.

#### **4.3.1. Wahrnehmung der Herausforderungen**

Während fast alle der befragten Organisationen die aktuellen Herausforderungen klar erkannten und sich differenziert dazu äußerten, unterscheiden sich die Schlussfolgerungen für das Handeln der eigenen Organisation.

Vor allem Organisationen mit einer kleinen Zahl von Mitarbeitern und einer gering ausgeprägten Struktur haben nur vage Vorstellungen von den anstehenden Aufgaben und beschreiben diese unscharf. Bei mehreren Organisationen gibt es zudem latente Widerstände, sich mit den Herausforderungen auseinanderzusetzen. Mehrheitlich äußern sie sich kritisch gegenüber den neuen Anforderungen. Im Management einer kleinen Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten sind nach Aussage des Vertreters keine Veränderungen nötig, andererseits steht die Organisation vor finanziellen Problemen. Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen beklagt den Verlust von Werten und Kreativität im Zuge der Ökonomisierung. Der Mangel an Reflexion zeigt sich nur bei einer großen Organisation, die keine Vorstellung für ihren Umgang mit den Veränderungen entwickelt hat.

Bei mehreren NPO zeigte sich ein Widerspruch zwischen der wahrgenommenen eigenen Hilflosigkeit und Überforderung und gleichzeitigem planvollem Handeln. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen sieht sein Management *„ins Wasser geschmissen und schwimmen“*, gleichzeitig werden klare hierarchische Strukturen aufgebaut. Der Vertreter einer weiteren mittleren Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen kann keine wesentlichen Veränderungen erkennen, während im gleichen Verband eine Stiftung gegründet wurde, um die Projekte dauerhafter zu finanzieren. Einige wenige stehen den Veränderungen eher resignierend gegenüber wie der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen: *„Wir versuchen es eben so gut es geht zu machen...“*

#### **4.3.2. Stabilisierung der finanziellen Grundlagen**

Die angespannte finanzielle Situation wird als größte Herausforderung wahrgenommen. Lösungsansätze beziehen sich dennoch eher selten auf die kurzfristige Stabilisierung z.B. durch Kostenreduktion. Als Lösungsmöglichkeiten werden die Gewinnung von neuen Mitgliedern, der Einsatz von 1-Euro-Jobbern und die Akquisition projektfinanzierter Stellen genannt.

Vor allem die befragten Wohlfahrtsverbände haben in den 1990er Jahren bereits massiv Personal abgebaut und sind weiterhin dazu gezwungen, obwohl sie das vor arbeitsrechtliche Probleme stellt. In den Interviews wird dennoch nur selten der Personalabbau als zukunftsweisender Lösungsansatz in Betracht gezogen. Als andere Möglichkeiten zur Stabilisierung der Personalkosten werden Haustarifverträge oder die leistungsbezogene Vergütung bei Neueinstellungen genannt.

### 4.3.3. Veränderungen in der Organisationsstruktur

Obwohl das Finanzierungsproblem für alle NPO zentral ist, beschränkt sich kaum eine der befragten Organisationen allein auf die finanzielle Dimension. Viele Organisationen haben grundlegende Umstrukturierungen in der Geschäftsführung und der Ablauforganisation eingeführt. Das Ausmaß der Veränderungen ist dabei abhängig von Organisationsgröße und Organisationsgrad.

In vielen der befragten NPO wird die Organisationsstruktur **permanent** den Herausforderungen angepasst, teilweise laufen diese Prozesse seit den 1990er Jahren, wie der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung bestätigt: „... *seit 1997... hat sich die Struktur stark verändert.*“ Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung verweist auf die „*Professionalisierung in allen Bereichen und Prozessen*“, die darauf zielt, die Abläufe wirtschaftlich zu optimieren. Zur Professionalisierung zählt er auch das zunehmende Projektmanagement.

Veränderungen in der Organisationsstruktur gehen teilweise bis in die **Grundstruktur** gemeinnütziger Organisationen. Eine große Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste ordnet im Zuge der neuen Organisationsentwicklungsstrategie die Verantwortlichkeiten im Vorstand und der Geschäftsführung neu, wie der Vertreter erläutert: „... *der Vorstand wird zukünftig hauptamtlich sein, und darüber wird es einen Aufsichtsrat geben... Wir wollen eine Trennung von Exekutive und Aufsicht.*“

Zu den Umstrukturierungen auf der **Führungsebene** gehören vor allem die Einführung oder Verstärkung von Hierarchien und die Delegation von Aufgaben. Beispielhaft dafür ist die Aussage des Vertreters einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen: „*Wir haben eine interne Organisationsabwicklung entwickelt. Jetzt ist nicht mehr der Geschäftsführer für alle Projekte zuständig (...) und wird künftig noch mehr Aufgaben an untergeordnete Stellen delegieren.*“

In mehreren Organisationen wurde das Management verschlankt, um Prozessstrukturen zu optimieren. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten erklärt dazu: „*Wir haben vor fünf Jahren eine Umstrukturierung gemacht... vorher hatten wir eine doppelte Führungsspitze und jetzt nur noch ... eine Einzelspitze... und haben zum Teil Abteilungen zusammengelegt.*“ Andere Organisationen haben ihre Geschäftsführung in den letzten Jahren verstärkt, wie z.B. eine mittlere Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz. Die nationale Organisation einer unabhängigen internationalen Hilfsorganisation erhielt vor wenigen Jahren erstmals einen deutschen Geschäftsführer. Bis dahin wurde die NPO von der britischen Gründungsorganisation aufgebaut.

Einen Hinweis auf die **Konflikte**, die mit den Strukturveränderungen verbunden sind, gibt der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen: „*Strukturell wurde die [Organisation] in den letzten zwei Jahren umgebaut. Das hat teilweise zu Funktionsänderungen einzelner Personen geführt. In personeller Hinsicht gab es insofern Veränderungen, dass manche Abteilungsleiter das Haus verlassen haben.*“ Eine kleine Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen hat im Zuge der Umstrukturierungen die hauptamtliche Geschäftsführung neu besetzt. Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten sieht Konfliktpotential aber auch darin, dass es vor allem bei kleineren NPO selten feste Stellenbeschreibungen gibt: „*Jedes Stellenprofil ist so zugeschnitten, dass nicht dahingehend definiert ist, dass es nur für einen Arbeitsbereich zuständig ist... Und das sind die Hauptknackpunkte.*“

Einige NPO weisen darauf hin, dass durch die Umstrukturierungen Besonderheiten ihrer Organisation verloren gehen. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich

Bürger- und Verbraucherinteressen benennt einen Unterschied: „*Wir sind keine mitarbeitergeführte Organisation mehr, sondern haben eine hierarchische Struktur.*“

#### 4.3.4. Ausgliederungen

Neben der Ausdifferenzierung der Strukturen gibt es vereinzelt Ansätze zur Ausgliederung von Aufgaben. Eine mittlere Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen plant die Ausgründung einer gemeinnützigen GmbH. Eine kleine Organisation aus dem Bereich Wirtschaftsverbände will mit einem Tochterunternehmen die Tätigkeit des Verbandes unterstützen: „*Ein konkretes Konzept mit der Wirtschaftstochter... ist geplant. Diese soll die wirtschaftlichen Aufgaben des Verbandes wahrnehmen und als eine Art Beratungsunternehmen für die [Mitglieder] fungieren.*“ Eine mittlere Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen und eine kleine Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten planen die Gründung von Stiftungen, um neue Finanzierungsquellen zu erschließen.

Es gibt aber auch gegensätzliche Entwicklungen, die auf den negativen Erfahrungen der betroffenen Organisationen gründen. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste erläutert: „*Es hat vor etwa zehn Jahren eine Trennung zwischen e.V. und GmbH gegeben, um die sozialen unternehmerischen Dienste... professioneller führen zu können. Und auf der anderen Seite [ging es] im Bereich des e.V. darum, dass die sich nicht immer nur um Zahlen ... [kümmern], sondern wieder mehr Konzentration auf die Bedürfnisse der Ehrenamtlichen gelegt wird... Im Moment guckt man, ... dass man die [Bereiche] jetzt wieder zusammenführt.*“ Das wird z.B. durch die Personalunion in der Geschäftsführung gesichert: „*Diese innerorganisatorischen Geschichten, wie es sich entwickelt hat... Und wo man erste Tendenzen sieht, dass es Schwierigkeiten geben kann in der Zusammenarbeit [von e.V. und GmbH], ... dem wollen wir vorbeugen, indem wir das wieder mehr zusammenfügen.*“

#### 4.3.5. Verbesserung der Dienstleistungen

Die Aufgabe von Geschäftsfeldern plant nur eine große Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen. Der Schwerpunkt liegt dagegen auf der **Entwicklung von neuen Dienstleistungen** für bisherige Mitglieder und Kunden. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung berichtet, infolge der wachsenden Nachfrage verschiedene Schultypen zu entwickeln.

Viele kleine und mittlere Organisationen beziehen nach eigenen Aussagen oft das erste Mal die Kundenbedürfnisse in ihre Planungen mit ein. Typisch ist die Aussage des Vertreters einer kleinen Organisation aus dem Bereich Wirtschaftsverbände: „*Wir verbringen viel mehr Zeit mit Recherchen und Analysen, wie sich das Berufsfeld der [Mitglieder] verändern könnte, damit wir die Dienstleistung, die wir als Verband anbieten, dahingehend ausrichten und anpassen.*“

Die besondere saisonale Abhängigkeit einer kleinen Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten führte bei deren Vertreter erstmals zu Überlegungen, Angebote für neue Zielgruppen zu erschließen.

Aber auch bei großen Organisationen ist die Dienstleistungsorientierung aktuell. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste berichtet von der wachsenden Anpassung an die privatwirtschaftliche Konkurrenz: „*Wir unterscheiden uns kaum noch von der Privatwirtschaft... In Zukunft müssen wir noch stärker auf die Kundenwünsche eingehen.*“ Der Vertreter einer anderen großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste stellt fest, dass seine Organisation ihren Mitgliedern wesentlich komplexere Dienstleistungen als früher anbietet, z.B. im Krisenmanagement, dem Controlling und im technischen Support.

Branchenübergreifend gibt es ein großes Spektrum bei der Serviceorientierung. Selbst bei wirtschaftsnahen Organisationen rückt der Umgang mit den Kunden bzw. Mitgliedern teilweise erstmals ins Zentrum. Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Wirtschaftsverbände beschreibt die neue Wahrnehmung: *„Es ist nötig geworden, dass der Verband näher an den Mitgliedern ist. Früher haben sich die Mitglieder nach dem Verband gerichtet, inzwischen ist es jedoch nötig geworden, dass sich der Verband nach den Mitgliedern richtet.“* Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Wirtschaftsverbände beschreibt die Entwicklung seiner NPO hin zu einem Komplettanbieter für Personaldienstleistungen: *„Das ist ein Prozess, der auch in der Geschäftsführung erst mal bewusst werden musste, und man muss da auch umdenken von dem reinen Tarifpartner zu einer breiter aufgestellten Organisation.“*

Die **Verbesserung der Qualität** ihrer Angebote ist ein wichtiges Thema für eine Reihe von Organisationen, u.a. für eine große Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen und eine große Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung. In einigen Fällen wirkt das Qualitätsmanagement auf die Strukturen zurück. Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung berichtet: *„Das Leistungsangebot und die Leistung [unserer Organisation] erhält jährlich ein Qualitätszertifikat, das nach einem Qualitätshandbuch und speziellen ISO-Normen ausgerichtet ist. Dadurch entwickelten sich Teamstrukturen, die Personalentwicklung wurde ausgestaltet und das Management standardisiert.“*

#### 4.3.6. Qualifizierung

Nur von vier NPO, davon stammen zwei aus dem Bildungsbereich, wird Weiterbildung als konkreter Lösungsansatz genannt. Sie halten die eigene bzw. die Weiterbildung der Mitarbeiter für eine wichtige Aufgabe im Umgang mit den anstehenden Herausforderungen. Weiterbildung wird vor allem im Management für notwendig gehalten. Eine große Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz gibt an, dass *„vermehrt ökonomische Kenntnisse benötigt“* werden, eine große Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung spricht von der notwendigen Weiterbildung der Führungskräfte. Nach Aussage des Vertreters einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen ist sein Management gut auf die Herausforderungen vorbereitet, da *„der Verband in allen Fragen ein professionelles Coaching genehmigt.“* Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung hält themenspezifische Weiterbildung für notwendig und hat selbst Weiterbildungen im Bereich Recht besucht.

Branchenübergreifend spielt das Thema Qualifizierung aber kaum eine Rolle. Die befragten NPO erwarten in der Regel einschlägige Kenntnisse als Voraussetzung oder die Eigeninitiative der Mitarbeiter, sich diese anzueignen. Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten hält eine ausreichende Vorbildung für eine grundlegende Qualifikation, um flexibel auf Herausforderungen reagieren zu können. Er geht davon aus, dass Mitarbeiter mit Hochschulabschluss *„sich viele Sachen selbst aneignen.“* Ähnlich äußert sich der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste zu den steigenden Anforderungen an die Qualität der Arbeit und Qualifikationen der Mitarbeiter: *„Leute, die jetzt dort eingestellt werden, müssen relativ hohe Anforderungen erfüllen.“*

Zwei NPO bescheinigen sich selbst ein Manko an betriebswirtschaftlichen Kenntnissen. Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung, der sich ansonsten aktiv mit Strukturveränderungen und Qualitätsmanagement auseinandersetzt, stellt fest, dass es *„Probleme bei der Umsetzung [gibt], unseren Marktanteil zu vergrößern, weil spezifische Kenntnisse im Bereich Marketing fehlen.“* Ähnlich



äußert sich der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz, der zunehmend fehlendes Know-how im Fundraising bemerkt.

#### 4.3.7. Strategische Reformprozesse

Es gibt eine Reihe von Organisationen, die ihre Organisationsstruktur aktiv ausbauen und deren Organisationsgrad sich durch neues Personal oder die Delegation von Aufgaben erhöht. Mehrere kleine Organisationen führen erstmals hierarchische Strukturen ein. Eine kleine NPO rief einen externen Beraterkreis für strategische Fragen ins Leben. Bei zwei weiteren Organisationen wurden Organisationsentwicklungsprozesse durch den Umzug von Bonn nach Berlin stimuliert. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung erläutert, dass sich Professionalisierung und Diversifizierung zu einem permanenten „*Change Management-Prozess*“ entwickelt haben, um die „*ständige Veränderung... und Anpassung der Organisation an die neuen Gegebenheiten*“ zu gewährleisten.

Es sind eher **mittlere und große Organisationen**, die bewusst strategische Prozesse gestalten und sich dazu auch von externen Experten beraten lassen. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten beschreibt dessen Organisations- und Personalentwicklungsprozess, der über vier Jahre ging: „*Wir haben eigentlich alles verändert, was da war, wir haben eine neue Personalentwicklungs- und Personalführungsstrategie entwickelt... Was wir wirklich für sinnvoll erachten, sind solche Kollektivschulungen für das ganze Team. Dieser Organisations- und Personalentwicklungsprozess war das in der Weise... so eine Art Dauerfortbildung...*“ Die Organisationen, die entsprechende Prozesse erfolgreich durchgeführt haben, halten es für sinnvoll, diese in der gesamten Organisation zu verstetigen. Eine große Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung führte Strategieworkshops in allen Abteilungen und auf die Organisationsentwicklung fokussierte Leitungsrunden ein. Die Organisationsentwicklungsprozesse führten bei einigen Organisationen zum Ausbau von strategisch notwendigen Bereichen wie dem Fundraising und der Mitgliedergewinnung.

Die befragten Organisationen aus den Bereichen Gesundheitswesen und Soziale Dienste, vor allem die Wohlfahrtsverbände, nehmen hier eine **besondere Rolle** ein, da sie zum einen den größten Veränderungen ausgesetzt sind, zum anderen in der Annäherung am weitesten sind. Bei ihnen sind die bisher genannten Lösungsansätze in besonderem Umfang und in besonderer Differenzierung zu finden. Im deutlichen Unterschied zu den Wachstumsbranchen nennen insbesondere die Wohlfahrtsverbände strategisch angelegte Reformprozesse als ihren zentralen Lösungsansatz.

Die Wohlfahrtsverbände haben mehrheitlich **lange Veränderungsprozesse** hinter sich. Seit Mitte der 1990er Jahre setzen sie sich bereits aktiv mit den Folgen des sozialstaatlichen Umbaus auseinander und bauten seitdem massiv Personal ab. Aktuell stehen Struktur- und Prozessverbesserungen im Zentrum ihrer Aktivitäten. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste erinnert sich an die permanenten Veränderungen: „*...das ging so bis Ende der Neunziger... Unser Verband hat sehr ... viele Organisationsentwicklungsprojekte gemacht. Wir haben auch einen großen Etat dafür. Was sich verändert hat: wenn man die Folge der Angebote sieht, die sich auch in der Sozialwirtschaft mit den Themen auseinander gesetzt haben, da gab es ja auch so eine Art Verdrängungswettbewerb. Also erst gab es die Supervision, dann kam die Organisationsentwicklung, dann kam Qualitätsmanagement und jetzt ist... Coaching angesagt... Und wir sind auch ganz groß 97/98 ins Qualitätsmanagement eingestiegen, das auch eine meiner zentralen Aufgaben hier ist. Also das ist sehr stark intern koordiniert. Wir haben über 200 Mitgliedsorganisationen in der Qualitätsentwicklung. Und das führt natürlich auch zu so einer Art Struktur- und Prozessverbesserung in den Organisationen. Heute kann*

*man sagen, dass die Welt anders aussieht. Viele Einrichtungen, mindestens die mittleren Träger sind gut strukturiert, die großen sowieso... Es ist eine Weltveränderung.“*

Die **Prozesse** zeichnen sich mehrheitlich durch einen klar begrenzten zeitlichen Rahmen, Evaluation und in der Regel durch eine externe Begleitung aus. Es gibt verschiedene Prozessmodelle und Komplexitätsgrade. In einem Wohlfahrtsverband finden parallel die Organisationsentwicklungsprozesse des Gesamtverbandes und der Bundesgeschäftsstelle statt, um Leistungen und Prozesse in ihrer Gesamtheit zu optimieren. Die große Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste unterstützt dagegen ausschließlich die Organisationsentwicklung bei ihren Mitgliedern: *„Die Organisationsentwicklung verstehen wir nicht in der Form, unsere eigene hauptamtliche Organisation auszubauen, sondern den Ehrenamtlichen Bereich [der Mitglieder in den Kreisverbänden].“*

In den meisten der befragten Organisationen haben die Geschäftsführer mit einem klaren Problembewusstsein und persönlichem Interesse die Prozesse initiiert und steuern sie aktiv, teils auch gegen interne Widerstände. Ein Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste beschreibt die steuernde **Rolle des Geschäftsführers** im Organisationsentwicklungsprozess: *„Der Hauptgeschäftsführer [weiß] sehr genau, in welche Richtung er will... Die [Bereichsleiter] sehen eher ihren eigenen Bereich... und ich habe das Gefühl, dass unser Haus am ehesten die Bremse ist. Mehr als die Landes- und Kreisverbände.“* Die sehr unterschiedliche Mitwirkungsbereitschaft der Mitarbeiter und Mitgliedsorganisationen, die auch andere Verbände verzeichnen, wird in den Interviews auch auf deren Überforderung zurückgeführt. Deshalb entwickelte eine große Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste gleichzeitig neue Beratungsinhalte und -formen für die Mitglieder. Dessen Vertreter misst dem Change Management wachsende Bedeutung zu: *„Wir sind ja gerade selbst auf der Suche... Change Management (ist) so eine Hypothese... (Der) Wandel ... über Finanzierung..., aber auch bessere Leistungen zu liefern..., das erfordert für eine Organisation eine ganz schnelle Reaktion... Das ist wirklich schwierig. Und da war bei uns auch die Idee, mit dem Veränderungsmanagement anzusetzen.“*

Infolge dieser Prozesse wurden grundlegende **strukturelle Änderungen** vorgenommen. Eine große Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste bildet die veränderten komplexeren Umwelten nun intern durch Einzelreferate statt Abteilungen ab. Eine weitere große Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste nutzte den notwendigen Stellenabbau auch zum Aufbau übergreifender Projektarbeit und zum flexibleren Einsatz des Personals. Die Struktur einer anderen großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste wurde vollständig umgebaut. Der Landesverband ist nur noch Dachverband und Spitzenverbandsvertretung. Der Vertreter erklärt: *„... die Kreisverbände haben sich verselbständigt, sind also eigene eingetragene Vereine... [sie] und damit auch die Kreisgeschäftsführer sind letztendlich eigenverantwortlich tätig für ihren Bereich.“* Aber auch die Rechtsform steht im Rahmen der langfristigen Verbandsentwicklung zur Debatte: *„Die Form des e.V. ist eigentlich die falsche, um ein Unternehmen zu betreiben... [Ehrenamtliche] tragen auf einmal Verantwortung für Millionen. Bisher sind wir in bestimmten Bereichen ausgewichen, d.h. der Verein hat dann eine Gesellschaft gegründet..., aber dadurch ist der Verband natürlich auch zerfleddert.“*

Die Strategiedebatten führten bei einer mittleren Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste dazu, das Qualitätsmanagement auszubauen. *„Wir erarbeiten z.Zt. das Qualitätshandbuch für jeden einzelnen Arbeitsplatz... Das ist eine Pionieraufgabe... Und im Rahmen dieser Zielvergewisserung ist deutlich geworden: wir brauchen so etwas, damit das auch mal niedergelegt ist...“*, begründet es deren Vertreter und verweist darauf, dass dieser Prozess von weiteren Transparenzvorhaben wie Evaluation und Revision begleitet wird.

Darüber hinaus haben bei fast allen befragten NPO aus diesen Bereichen die strukturellen Veränderungen Ausgliederungen und die Konzentration auf das Kerngeschäft zur Folge. Die befragten Verbände müssen sich weiterhin mit Fusionen auseinandersetzen. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste erkennt hier Möglichkeiten zur Profilierung: *„... aus schierer Not sind wir dem Fusionsgedanken nähergetreten..., mit Aussicht auf Gewinn... für unsere Dienste,... auch für die Verwaltung und damit die Finanzierung der gesamten Arbeit... Mein Eindruck [ist],... es ist der richtige Weg.“* Die Profilbildung soll in dem befragten Verband dazu dienen, dass die bisher angebotenen Dienste in „Leuchttürmen“ zusammengeführt werden.

Die steigenden Anforderungen an die Qualität ihrer Arbeit erfordern zudem entsprechende Qualifikationen der Mitarbeiter. *„Aber auch die bestehenden Aufgaben [außerhalb des eigentlichen Controlling] werden in einem viel anderen Maße dem kaufmännischen Berichtswesen unterworfen, als das ... früher der Fall war“*, hebt der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste hervor.

Nicht zuletzt hat sich durch diese Prozesse auch das Selbstverständnis vieler Organisationen geändert. Nach Aussage des Vertreters einer weiteren großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste muss dies aber noch viel stärker intern und extern kommuniziert werden.

### **Zusammenfassung**

Die meisten der befragten Organisationen haben bereits auf die anstehenden Herausforderungen reagiert. Es ist zu beobachten, dass viele NPO mit einer Fülle von Aktivitäten auf die Herausforderungen reagieren. Die Varianten reichen von der kurzfristigen finanziellen Sicherung durch Projektakquisitionen über strukturelle Veränderungen, die Erweiterung der Dienstleistungen und die Ausgliederung von Organisationsfunktionen. Die Fortbildung der Mitarbeiter hat einen vergleichsweise geringen Stellenwert.

Die NPO setzen sich in unterschiedlichem Maße mit den Herausforderungen auseinander. Es gibt vergleichsweise wenige, eher kleine Organisationen, in denen keine oder nur geringfügige Veränderungen stattfinden. Vor allem bei diesen Organisationen ist deutlich, dass sie keine strategischen Ansätze für den Umgang mit den Herausforderungen haben und Lösungsansätze eher zufällig gewählt werden.

Daneben zeichnet sich ein anderes Phänomen ab. Während bei den meisten Organisationen aus finanzieller Not heraus Umstrukturierungen nötig werden, gibt es einige NPO, die auf Grund ihres überdurchschnittlichen Wachstums gezielt strukturelle Veränderungen vornehmen. Dazu zählen einige große und mittlere, aber auch kleine flexible Organisationen.

Es kann kein branchenspezifischer Umgang festgestellt werden. Differenzierte strategische Ansätze hängen eher mit dem Organisationsgrad, der Größe der NPO und den bisherigen Reform Erfahrungen zusammen, die insbesondere in den Wohlfahrtsverbänden größer ist. Nicht zuletzt können sich große Organisationen eine kostenintensive externe Beratung bei der Suche nach Lösungen leisten.

#### 4.4. Veränderungen in den Managementfunktionen von NPO

Der Umgang mit den Herausforderungen ist naturgemäß eng an das Management gebunden. Im Verlauf des Interviews äußern sich die befragten Führungskräfte detaillierter zu den einzelnen Managementbereichen in ihrer Organisation und zu den besonderen Schwerpunkten und Veränderungen in den letzten Jahren. Es zeigt sich, dass sich bei diesem Thema die Organisationen stark nach ihrer Größe unterscheiden.

##### 4.4.1. Struktur und Aufgaben des Managements

Die Interviewpartner unterscheiden in ihren Aussagen zu den Managementfunktionen nicht, ob die Funktionen als Abteilungen eigenständig oder in gemeinsamen Abteilungen zusammengefasst oder bei der Geschäftsführung angesiedelt sind. Es ist festzustellen, dass einige der kleinen Organisationen kein exaktes Begriffsverständnis von betriebswirtschaftlichen Funktionen haben. Dies könnte darauf zurückgeführt werden, dass sie sich mit ökonomischen Fragestellungen bisher nur gering beschäftigt haben.

In **kleinen Organisationen** gibt es in der Regel nur eine geschäftsführende Ebene. Oft überschneiden sich in der Funktion des Geschäftsführers Managementaufgaben und fachliche Aufgaben. Teilweise haben auch Manager auf der zweiten Hierarchiestufe keine Mitarbeiter bzw. üben neben der inhaltlichen Arbeit geschäftsführende Tätigkeiten aus. Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Wirtschaftsverbände hat als einziger eine Assistenz, die arbeitsteilig Aufgaben im Marketing, Controlling und Personal übernimmt. Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung unterscheidet die Geschäftsführung und die kaufmännische Leitung.

In den meisten kleinen Organisationen sind die Managementbereiche nur gering ausdifferenziert. Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten stellt fest: *„So eine Organisation wie unsere hat eigentlich nur vier Bereiche: den Projektbereich, den Kampagnenbereich, den Fundraisingbereich und den Bilanzbereich.“*

Die Ausnahme bilden einige kleine Organisationen, die ein Wachstum verzeichnen bzw. beginnen, sich strategisch aufzustellen. Sie haben die relevanten betriebswirtschaftlichen Funktionen wie Geschäftsführung, Controlling, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Fundraising, Personalwesen und Finanzmanagement/ Buchhaltung. Zwei Organisationen heben das Fehlen bestimmter Bereiche hervor, die in ihrer eigenen Wahrnehmung in den Fokus rücken. Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen weist darauf hin, dass es *„ein internes Controlling... nur bei inhaltlichen Fragestellungen [gibt].“* Vereinzelt wurden Managementbereiche ausgelagert.

Für die Mehrheit der kleinen Organisationen gilt dennoch, dass es keine strenge Trennung der einzelnen Bereiche gibt. *„Die Aufgaben verteilen sich - grob gesagt - auf alle“*, so der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen.

In den **NPO mittlerer Größe** zeigt sich ein sehr differenziertes Bild. NPO am unteren Ende des Spektrums haben seltener eine trennscharfe Aufteilung der Managementbereiche. Eine mittlere Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen betont: *„Wir sind im Vergleich zu anderen im Kernbereich eine kleine Einrichtung.“* Oft sind die finanztechnischen Funktionen separat ausgebildet, während strategische Aufgaben wie Projektakquisition oder Fundraising beim Geschäftsführer angesiedelt sind. Gelegentlich finden sich Bereiche wie ein einfaches Controlling auch beim Vorstand. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz nennt eine Ursache für die wenig ausgeprägte Struktur: *„Eine weitere gesonderte Abgrenzung der Managementbereiche ist nicht möglich, da hierfür die Gelder fehlen.“*

Andererseits gibt es NPO wie eine mittlere Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen, die mit nur elf Mitarbeitern ausgeprägte Strukturen in den Bereichen Personal/ Finanzen, Presse/ ÖA, Grundlagenarbeit und internationale Aufgaben hat.

Eine Ausnahme bildet eine mittlere Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste, die trotz ihrer großen Zahl an ehrenamtlichen Mitarbeitern einen vergleichsweise kleinen hauptamtlichen Stab hat, der die klassischen Managementaufgaben teilweise in Zusammenarbeit mit der ausgelagerten GmbH abdeckt.

Einige NPO haben sich bewusst in Projektstrukturen organisiert. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung mit fünfzehn Mitarbeitern erläutert: *„...die meisten Mitarbeiter sind Projektleiter, ...[sie] machen alles eigenverantwortlich,... auch das Rechnungswesen, den Personaleinsatz, die Öffentlichkeitsarbeit.“*

Unter den NPO mittlerer Größe haben die NPO am oberen Rande dieser Kategorie überwiegend deutlich ausgebildete organisatorische Strukturen. Das betrifft vor allem die Geschäftsführung, die Finanzbuchhaltung und das Marketing/ Öffentlichkeitsarbeit. Ausnahme ist hier eine mittlere Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung mit fast fünfzig Mitarbeitern, dessen Vertreter für den Managementbereich feststellt: *„Wir sind zu klein, um zu unterteilen. Ich bin Mädchen für alles.“*

Die Organisationen mittlerer Größe, die besonders schnell wachsen, weisen ebenfalls entsprechend ausgebaute Strukturen auf. Bei einer mittleren Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten gehören zu den Managementbereichen die Verwaltung, Finanzierung und das Marketing/ Öffentlichkeitsarbeit. Eine andere mittlere Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten hat ausgeprägte Schwerpunkte im Personalwesen und Fundraising. Gelegentlich sind zentrale Funktionen ausgelagert, wie das Fundraising einer mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz. Bei einer anderen mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz sind die wissenschaftliche und kaufmännische Geschäftsführung getrennt.

Die Managementbereiche **bei großen NPO** sind umso stärker differenziert und ausgebaut, je größer die Organisationen sind. Am unteren Rand des Spektrums<sup>115</sup> weist eine große Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten nur drei Managementbereiche auf: Finanzwesen, Öffentlichkeitsarbeit und die Geschäftsführung mit einer Stabsstelle für Management und Organisation.

In den größeren NPO gibt es jenseits der operativen Bereiche verschiedene Managementbereiche mit mehreren hierarchischen Ebenen. Mehrfach werden die Geschäftsführung, das Finanzmanagement (u.a. unterteilt in Verwaltung, Finanzbuchhaltung, Buchführung, Rechnungswesen), das Personalmanagement, Marketing (hierzu wurden Kommunikation, Werbung, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Vertrieb und Fundraising gezählt), Controlling und EDV. Zweimal, davon einmal in Verbindung mit Personalmanagement, wird Recht als selbständiger Bereich genannt, jeweils einmal werden Strategie/ Internationales, Interne Revision und Vorstandsarbeit genannt. Eine große Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste hat einen eigenen Bereich für die Ausbildung.

Die großen Organisationen aus den Bereichen Gesundheitswesen und Soziale Dienste, insbesondere die Wohlfahrtsverbände unterscheiden sich kaum von den großen NPO aus den Wachstumsbranchen. Eine Besonderheit bilden zwei Geschäftsführungen, die mehrere Stabsstellen haben. In einer weiteren großen Organisation aus dem Bereich

---

<sup>115</sup> Die befragten NPO der größten Kategorie bildeten ein Spektrum von 55 bis 1172 Mitarbeitern ab.

Gesundheitswesen und Soziale Dienste sind das z.B. die Revision, die Verbandsentwicklung und der Pressesprecher. Im neu ausgewiesenen Bereich „Interne Dienstleistungen“ werden in diesem Verband die Serviceangebote für die Mitglieder zusammengefasst. Zusätzlich zu den bisher angeführten Managementbereichen betonen NPO aus den Bereichen Gesundheitswesen und Soziale Dienste die besondere Bedeutung des Qualitätsmanagements, für die es in zwei Organisationen eigene Abteilungen gibt. Zusätzlich gibt es jeweils einmal eigene Bereiche für das Risikomanagement und das Immobilienmanagement.

#### 4.4.2. Neue Schwerpunkte und Veränderungen in der Organisation

Aus den Veränderungen in der Organisationsstruktur und in den Arbeitsabläufen leiten sich weitere Veränderungen in den Aufgaben und Funktionen des Managements ab. Es gibt nur wenige Organisationen, die gar keine Veränderungen in den Managementstrukturen und Funktionen verzeichnen.

Die Mehrzahl der Organisationen verzeichnet **umfassend veränderte Aufgaben infolge veränderter struktureller Bedingungen**. Eine kleine Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung ist selbst ausgegründet worden und strebt die Erweiterung ihrer Eigenständigkeit an. Der Vertreter der gemeinnützigen GmbH erläutert, dass seine Organisation *„immer weiter von der Muttergesellschaft entkoppelt [wird] und ihr in den nächsten Jahren die Managementaufgaben voll übertragen werden.“* Die neue Doppelspitze in der Geschäftsführung einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung unterstreicht nach Ansicht des Vertreters die wachsende Bedeutung von Lobbyarbeit, Fundraising und Öffentlichkeitsarbeit: *„Wirtschaftlicher Druck zwingt uns zur Anpassung, so wird z.B. die Geschäftsführung in den nächsten Monaten entsprechend umgestaltet.“*

Bei einigen Organisationen gibt es ein Wachstum innerhalb der bestehenden Strukturen. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten, deren Struktur sich in den letzten fünf Jahren kaum verändert hat, berichtet, dass der überdurchschnittlich große Mitarbeiterzuwachs und die Ausdifferenzierung der Aufgaben innerhalb der bestehenden Bereiche stattfand.

Mehrere Organisationen haben ihre Umstrukturierungsprozesse bereits abgeschlossen. Hier sind besonders die Wohlfahrtsverbände zu nennen. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste berichtet über eine Besonderheit, die diese Gruppe von NPO prägt. Seine Organisation war noch bis in die Mitte der 1990er Jahre arbeitsteilig wie der Öffentliche Dienst strukturiert. Um eine bessere Kundenorientierung zu gewährleisten und schnellere Entscheidungen zu ermöglichen, wurde in den letzten Jahren auf der Abteilungs- und Referentenebene ausgedünnt, und es wird im Haus zukünftig nur noch einen Ansprechpartner für jeden Kunden geben.

Einige mittlere und große Organisationen haben sich bewusst mit der Projektarbeit als einer **innovativen Form der Zusammenarbeit** auseinandergesetzt, die den Mitarbeitern mehr Eigenständigkeit, komplexere Aufgaben und mehr Verantwortung zumisst. Diese Ansätze befinden sich in unterschiedlichen Stadien der Umsetzung.

Ein Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste berichtet davon, dass die Entwicklung hin zu projektorientierter Organisationsstruktur erst beginnt, zunächst vor allem in den operativen Bereichen: *„Es ist sehr Stab-Linie und wenig projektorientiert. Wir haben eigentlich relativ viele Sachen, die projektspezifisch sind...das ist eine Sache, die sich aus diesem Projekt [der Organisationsentwicklung]... automatisch ergeben wird.“*

Der Vertreter einer weiteren großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste erklärt deren neues Strukturmodell: *„Wir hatten früher Abteilungen, und die*

*haben wir aufgelöst. Wir haben jetzt nur noch Einzelreferate. Das sind, wenn man so will, Mitarbeiter,... die sich bis zu 85 Prozent selbst steuern. Die haben Budgetverantwortung, die müssen an der Schnittstelle Umwelt - Organisation die politischen Verhältnisse scannen, die müssen mit der Politik kommunizieren können, auch mit den Mitgliedsorganisationen, müssen das aber auch intern hier rein tragen, müssen sich mit der Geschäftsführung auf dieser Ebene austauschen können. Das ist eine hohe Verantwortlichkeit der Leute. Das sind fast schon Einzelunternehmer... [Der Referent kennt] alle für das Referat entscheidenden Sozialgesetze... [und verhandelt] die ganzen Entgelte... Er ist zuständig für das Qualitätsmanagement,... für die fachliche Weiterentwicklung der Organisationen,... für die sozialpolitischen Entwicklungen in diesen Bereichen. Der hat ein volles Programm.“*

Die meisten Veränderungen gab es **innerhalb bestehender Aufgabengebiete**. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Wirtschaftsverbände für seine Organisation: *„Strukturell ist es eigentlich gleich geblieben, aber die innere Logik eines Bereiches ändert sich.“* Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten bestätigt das: *„Neue Bereiche sind in dem Sinne nicht hinzugekommen, wir haben innerhalb der vorhandenen Bereiche die Schwerpunkte erweitert und vertieft.“*

Es ist eine Konzentration auf Arbeitsbereiche zu beobachten, die die Finanzierung sicherstellen. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung grenzt ein: *„Das Hauptaugenmerk liegt verstärkt auf dem Finanzierungsmanagement, da die Haushaltslage des Staates immer komplizierter wird und staatliche Mittelzuwendungen langsam versiegen.“* Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten beobachtet eine Veränderung *„...dahingehend, dass die Aufgaben, die mit Geld zu tun haben, mehr Gewicht bekommen haben als die inhaltliche Arbeit.“* Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz ergänzt: *„Personalentwicklung, Projektentwicklung und inhaltliche Weiterentwicklung stehen immer in einem Kontext zu der Frage, wo sich [die NPO] hin entwickeln will, inhaltlich als eben auch im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten.“*

Deutliche Veränderungen gab es im **Finanzmanagement**. Es zeigt sich, dass insbesondere die Einführung von Controlling mehrheitlich auf mittlere und große NPO zutrifft, die ihre Angebote infolge von Kürzungen auf den Prüfstand stellten. Die Struktur kleiner Organisationen weist diesen Bereich selten separat aus, während größere Organisationen ihn bereits institutionell verankert haben.

Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste betont, dass *„das Finanzwesen in den letzten Jahren gut ausgebaut worden [ist]“* und bezieht sich dabei auch auf Controlling und Benchmarking. Die Buchhaltung und Controlling-Prozesse einer großen Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten haben sich nach Ansicht des Vertreters durch Adressmanagement und Neuerungen im IT-Bereich verbessert. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten intensiviert die Beschaffung von Finanzmitteln: *„Seitdem ich hier bin, stellen wie weitaus mehr Anträge, d. h. die Zahl der Verwendungsnachweise, die wir führen müssen, hat sich verdoppelt oder verdreifacht.“* Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz verweist auf ein verstärktes Finanzcontrolling. Eine große Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste hat vor drei Jahren ein Controlling eingeführt. Im Zusammenhang mit verbandsspezifischen Problemen gibt es bei einer anderen großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste einen neuen Bereich des strategischen Controlling, das Verbandsrisikomanagement. Bei einer weiteren großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste kamen die leistungsrechtliche Beratung und das Krisenmanagement für die Mitgliedsorganisationen hinzu.

In einer kleinen Organisation aus dem Bereich Wirtschaftsverbände soll das Controlling als neuer Arbeitsbereich eingerichtet werden. Einige kleine NPO haben das Controlling ebenfalls auf ihrer Agenda, wie der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen betont: *„Die angespannte finanzielle Lage verlangt nach einem gründlichen Controlling.“*

Aber auch im Bereich des **Marketing**, der auf die langfristige Sicherung der finanziellen Grundlagen zielt, werden Aufgaben umfassend erweitert und teilweise neu implementiert. Dazu gehört auch die personelle Verstärkung beim Fundraising und bei der Kommunikation, zu deren neuen Aufgabenfeldern die Lobbyarbeit, die interne Kommunikation mit den Mitgliedern sowie die internationale Vernetzung gehören.

Während der Ausbau des Controlling eher bei mittleren und großen Organisationen zu beobachten ist, bilden Veränderungen im Marketing, Kommunikation und Fundraising den **Schwerpunkt bei kleinen und mittleren NPO**, die damit strategische Ansätze zum Aufbau finanzieller Ressourcen verfolgen. Nur wenige Organisationen betreiben gar kein Marketing. Die Mehrheit der NPO ist sich der Bedeutung dieser Funktionen bewusst und baut sie aktiv aus.

Neue Stellen für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit haben u.a. eine mittlere Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen und eine kleine Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten geplant, deren Vertreter *„weitere neue Arbeitsbereiche wie Lobbyarbeit und die Akquirierung von Finanzmitteln“* aufbauen will. Die Bedeutung des Fundraising für die Entwicklung seiner Organisation wird vom Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten deutlich gemacht: *„Wir haben jetzt vor anderthalb Jahren das erste Mal in der Geschichte [unserer Organisation] eine Fundraiserin angestellt.“* Eine kleine Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten stellte im Jahr 2005 erstmalig eine hauptamtliche Fundraiserin ein. Den engen Zusammenhang zwischen Kommunikation und Fundraising stellt der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten her, deren Öffentlichkeitsarbeit gezielter für die Spendenwerbung eingesetzt werden soll.

Eine mittlere Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen will die interne Kommunikation mit den Mitgliedern ausbauen. Die Lobbyarbeit als einen neuen wichtigen Schwerpunkt im Feld der Kommunikationsaufgaben nennen die Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten und einer kleinen Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz. Lobbyarbeit steht neben Fundraising und Projektakquise auch im Fokus einer mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung setzte in der Organisationsstruktur ebenfalls neue Schwerpunkte im Fundraising und der Öffentlichkeitsarbeit.

Eine wichtige Rolle misst der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz auch der Werbung bei: *„Werbung ist ein Lösungsweg, um Umweltthemen präsenter zu machen und um gleichzeitig neue Mitglieder zu werben und damit neue Einnahmen zu erzielen.“*

Mögliche **Schwierigkeiten** deutet der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Wirtschaftsverbände an. Der Verband möchte das Marketing verstärken, stößt aber auf den Widerstand der Mitglieder: *„Wir versuchen, alte Strukturen aufzubrechen, müssen aber aufpassen, dass die Mitglieder diese Entwicklungen akzeptieren. Das Problem ist, dass gerade der Mittelstand in [der Branche] noch sehr an alte Traditionen gebunden ist.“* Die notwendigen Erweiterungen im Spektrum der Managementaufgaben scheitern bei kleinen NPO teilweise an ihrer eigenen Finanzierung. Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen beklagt: *„Fundraising ist ein Modewort,*



*dass von allen hoch gelobt wird. Dass man dafür aber auch Geld und Personen braucht, wird oft vergessen.“*

Auch bei **großen Organisationen** sind Kommunikation und Fundraising immer noch wichtige Aufgabengebiete. Bei einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste sind Werbung und Fundraising hinzugekommen, müssen nach Aussage des Vertreters jedoch ausgebaut werden. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste berichtete, dass der Verband erst vor einem Jahr das Fundraising hauptamtlich besetzte: *„Wir haben vorher auch Fundraising gemacht, aber als wir in den neunziger Jahren vor der Entscheidung standen, hauptamtlich oder mit Bordmitteln, haben wir uns für die Bordmittel entschieden. Wenn sie es hauptamtlich machen, bedeutet das eine akademisch ausgebildete Kraft und eine halbe Schreibkraft dranzusetzen plus Sachkosten et cetera. Kriegen wir das wieder eingespielt durch die Maßnahmen? Da waren wir skeptisch und haben gesagt, wir... entwickeln das langsam. Und das hat dann dazu geführt, dass wir über einen Zeitraum von sieben Jahren zum hauptamtlichen Fundraiser gekommen sind, weil wir nunmehr die Frage, spielt der die Kosten, die er verursacht, wieder ein, mit einem überzeugenden Ja beantworten.“* Er avisiert den Aufbau einer strategisch ausgerichteten Abteilung: *„Wir überlegen... ob wir uns nicht eine ausgewiesene Marketingabteilung schaffen sollten... da wir eine Art Think Tank... brauchen, Ideen produzieren, Projekte anziehen..., und dass man Öffentlichkeitsarbeit, Fundraising, unsere Stiftung... zusammenpackt.“*

Von Veränderungen im **Personalmanagement** berichten vergleichsweise wenige Interviewpartner. Das kann darauf zurückzuführen sein, dass es jenseits der großen Organisationen selten als eigener Funktionsbereich abgegrenzt ist. Nur eine der befragten Organisationen, eine große Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste, hat vor kurzem eine hauptamtliche Position für das Freiwilligenmanagement zur „Pflege und Betreuung der Freiwilligen“ eingerichtet. In einer anderen großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste ist die Stelle des Ehrenamtsmanagers aus der Stabsstelle in die Linie überführt worden. Die auffällig große Personalabteilung einer mittleren Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten ist darauf zurückzuführen, dass sie viele Freiwillige ins Ausland entsenden.

Die komplexe Mitarbeiterstruktur in NPO mit haupt- und ehrenamtlichen, bezahlten und unbezahlten, unbefristeten und befristeten Personalgruppen sieht ein Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste denn auch als große zukünftige Herausforderung an: *„Es gibt... viele spezifische [Personal]Fragen, die [sich] aus den Tätigkeiten als Nonprofit-Organisation, als Arbeitgeber, als Zivildienstbeschäftigungsstelle, als Beschäftigungsstelle für freiwilliges soziales Jahr [ergeben].“* Insbesondere der Umgang mit den Ehrenamtlichen ist nach seiner Aussage Teil der neuen Strategie dieses Verbandes: *„... einer dieser Grundsätze in der neuen Strategie ist: in jedem Geschäftsfeld müssen Einsatzmöglichkeiten für Ehrenamtliche geschaffen sein, sonst ist das kein Kerngeschäftsfeld... Und da ist glücklicherweise auch der internationale Verband,... die gucken natürlich auch darauf... und fordern das... sonst haben wir irgendwann keine Berechtigung mehr, uns eine Nonprofit-Organisation zu nennen. Und auf der anderen Seite verschafft uns, wenn wir es geschickt machen, dieses ehrenamtliche Engagement ja auch Vorteile.“*

Im Zusammenhang mit den Umstrukturierungen sieht der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste auf die bisherigen Führungskräfte grundlegend neue Anforderungen jenseits der inhaltlich-fachlichen Kompetenz zukommen: *„Es sind nicht mehr die internen Verwalter gefordert, sondern ... die Kommunikationspersönlichkeiten..., das strahlt in alle Mitarbeitererebenen hinein... Intern ist die Anforderung gewachsen... Wir müssen moderieren, um den Laden zusammen zu halten.“*

*Und extern: man muss ein begnadeter Kommunikator sein, man muss ein Netzwerker sein, man muss in der Lage sein, ... die Kontakte abrufen zu können."*

### **Zusammenfassung**

Die meisten NPO haben überwiegend flache hierarchische Strukturen. Im Unterschied zu kleinen und mittleren Organisationen sind bei den großen NPO Aufgaben im Personalmanagement, Controlling, Recht und Strategie als eigenständige Abteilungen oder Arbeitsbereiche organisiert. Das kann damit erklärt werden, dass Aufgaben und Probleme in diesen Bereichen erst ab einer bestimmten Organisationsgröße relevant sind, in der sie an Komplexität zunehmen und eigene organisatorische Einheiten erforderlich werden.

Das bei fast allen Organisationen beobachtbare deutliche Bewusstsein für ökonomisches Handeln zeigt sich darin, dass die meisten Veränderungen im Management vorgenommen haben. Die Organisationen konzentrieren sich auf den Ausbau derjenigen Aufgabenbereiche, die die finanzielle Situation verbessern. Große und mittlere NPO bauen ihr Controlling aus, Marketing und Kommunikation werden vor allem von mittleren und kleinen NPO als wichtige Aufgaben reflektiert. Dagegen spielt das Personalmanagement größtenübergreifend kaum eine Rolle, obwohl an vielen anderen Stellen in den Interviews die Besonderheiten des Personalwesens in NPO thematisiert werden.

Die Größe der Organisation ist bestimmend für den Grad der Arbeitsteilung, für die Spezialisierung in den Aufgaben und auch für die Befähigung zum Umgang mit den Veränderungen. Insbesondere kleine, aber auch Organisationen im mittleren Segment stehen hier vor großen Herausforderungen. Im Unterschied zu den großen Verbänden sind die einzelnen Aktivitäten bei ihnen kaum in eine strategische Ausrichtung eingebunden. Zugleich wird vor allem bei kleinen und mittleren Organisationen die Ausdifferenzierung der Managementaufgaben durch fehlende Ressourcen behindert.

Auf der anderen Seite gibt es eine Gruppe von Organisationen, deren starkes Wachstum auch auf die strategische Entwicklung neuer Formen der Zusammenarbeit und Aufgabenverteilung zurückzuführen ist.

#### 4.5. Personalbedarf im Management von NPO

In den vorangegangenen Kapiteln wurden im Zusammenhang mit den anstehenden Herausforderungen verschiedene betriebswirtschaftliche Funktionsbereiche wie Marketing, Fundraising und Controlling genannt, die ausgebaut werden sollten. Im Interview sollte erhoben werden, ob es einen nennenswerten Personalbedarf im Management von NPO gibt. Im Zuge der Auswertung wurden Veränderungen im Stellenschlüssel innerhalb der letzten zwei Jahre, der Anteil der Führungskräfte in den Organisationen, der zukünftige Bedarf an Personal im Management sowie bestehende Restriktionen extrahiert. Die Aussagen wurden in Bezug auf Organisationsgröße und Branchenabhängigkeit ausgewertet.

##### 4.5.1. Stellenwachstum und Stellenabbau

Bei der Einschätzung des Stellenpotentials wurde zunächst das Wachstum bzw. der Abbau von Arbeitsplätzen in den befragten NPO untersucht. Die Daten wurden anhand der Anzahl der hauptamtlichen Mitarbeiter in den Jahren 2003 und 2005 ermittelt.

Ein knappes Drittel der befragten NPO, darunter vor allem große Organisationen, hat in den letzten zwei Jahren **Stellen abgebaut**. NPO aus den Bereichen Gesundheitswesen und Soziale Dienste verzeichnen teilweise einen massiven Abbau von bis zu 24 Prozent ihrer Stellen. Eine kleine NPO aus dem Bildungsbereich, die den höchsten prozentualen Abbau hat, stellt einen Sonderfall dar. Sie hat ihr Personal um die Hälfte reduziert, war aber zum ersten Stichtag noch als Verein registriert, der in der Zwischenzeit aufgelöst und in eine gemeinnützige GmbH mit weniger Mitarbeitern umgewandelt wurde.

Fast die Hälfte aller befragten Organisationen verzeichnet hingegen ein **Wachstum an hauptamtlichen Mitarbeitern**. Der Schwerpunkt liegt deutlich bei den NPO im mittleren Größensegment. Die positive Entwicklung ist ebenfalls branchenabhängig. Vor allem NPO aus den Wachstumsbranchen geben ein Stellenwachstum an, hier dominieren NPO aus den Bereichen Internationale Aktivitäten, Bürger- und Verbraucherinteressen und Umwelt- und Naturschutz. Von den NPO aus den Bereichen Gesundheitswesen und Soziale Dienste geben nur zwei Organisationen mittlerer Größe ein Wachstum an. Die höchste Wachstumsrate mit 42,8% verzeichnet eine NPO aus dem Umwelt- und Naturschutz, gefolgt von zwei international tätigen NPO mit 36,8% und 36,6%.<sup>116</sup>

##### 4.5.2. Anteil der Führungskräfte

Eine zweite Dimension des Stellenpotentials betrifft den Anteil der Führungskräfte an der Gesamtbeschäftigtenzahl. Zugrunde gelegt wird dabei der Anteil an Führungskräften im Verwaltungs- und Dienstleistungsbereich in Deutschland, der mit 12,6% bzw. 14,5% etwas höher als im Durchschnitt der produzierenden Bereiche in Deutschland liegt.<sup>117</sup>

Ein Drittel der befragten NPO hat **weniger Führungskräfte** als der Durchschnitt im Dienstleistungsbereich. Hier liegt der Schwerpunkt bei mittleren und großen Organisationen, während es keine kleine Organisation mit einem unterdurchschnittlichen Anteil an Führungskräften gibt. Ein Zehntel der befragten NPO hat einen **durchschnittlichen Führungskräfteanteil**. Mehr als die Hälfte der befragten NPO hat prozentual **mehr Führungskräfte**. Zu dieser Gruppe zählen fast alle kleinen und etwa die Hälfte der mittleren

<sup>116</sup> In der relativen Betrachtung des Stellenpotentials zeigen sich die Unterschiede zwischen den Organisationsgrößen deutlicher. Ein hohes prozentuales Wachstum in kleinen Organisationen entspricht in der Realität vergleichsweise wenigen neuen Stellen. Bei großen Organisationen hingegen verbergen sich hinter ähnlichen prozentualen Entwicklungen größere absolute Zahlen. Bei einem großen Wohlfahrtsverband betraf der Abbau von 24% mehr als 50 Mitarbeiter, während eine kleine Organisation bei einem Abbau von 16,6% nur einen Mitarbeiter entließ.

<sup>117</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland – III D 1 - , Mikrozensus vom Mai 2000.

NPO, während nur ein Viertel der großen NPO einen höheren Anteil an Führungskräften aufweist.<sup>118</sup>

Ein Extrem bilden zwei kleine Organisationen, deren Mitarbeiter alle oder zur Hälfte Führungsverantwortung haben. Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung sieht hier weiteres Potential: *„Aufgrund eines intensiven Wachstums wird die Organisationsstruktur in den nächsten zwei, drei Jahren um Stabstellen für Personal und Controlling erweitert.“* Ein weiteres Extrem zeigte sich bei einer mittleren und einer großen NPO, die fast in der gesamten Organisation Strukturen des Projektmanagements eingeführt und in deren Zuge viele Mitarbeiter größere Entscheidungskompetenz erhalten haben. Dort liegt der Anteil der Führungskräfte bei 53% bzw. 24%.

#### 4.5.3. Stellenbedarf im Management

In einer dritten Dimension wurden die Aussagen der Organisation zum **Stellenbedarf in den Management-Bereichen** ausgewertet. Fast alle NPO geben explizit für das Management einen perspektivischen Personalbedarf an. Dieser ist abhängig von der Größe der Organisation in unterschiedlichen Funktionsbereichen angesiedelt.

In **kleinen NPO** gibt es mehrheitlich Bedarf an Stellen, die zur finanziellen Konsolidierung beitragen. Hierzu zählen das Controlling und der Bereich Marketing/ Kommunikation, Fundraising sowie Mitgliederbetreuung. Darüber hinaus wird Kapazitätsbedarf in der Geschäftsführung, in der Verwaltung und im Personalmanagement angemeldet.

In **mittleren NPO** liegt der Stellenbedarf vor allem in den Bereichen Kommunikation und Fundraising, mit dessen Hilfe eine Professionalisierung und Spezialisierung in diesen Bereichen angestrebt wird. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen sieht einen Bedarf *„vor allem [in der] Öffentlichkeitsarbeit... es ist uns wichtig, diesen Bereich zu professionalisieren.“* Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz beschreibt die Hintergründe: *„Insgesamt würden wir gerne unseren Marketingbereich etwas ausdehnen... Die Erfolge der Projekte könnten besser nach außen kommuniziert und verkauft werden, um wieder neue Mittel zu akquirieren.“*

Es gibt einen großen Bedarf an professionellem Personal im Fundraising, Sponsoring und der Öffentlichkeitsarbeit, wie z.B. der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen sagt. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz ergänzt: *„Felder wie Erbschaftsfundraising werden noch gar nicht betrieben.“* Darüber hinaus wird weiterer Bedarf für die finanztechnischen Bereiche und das Controlling konstatiert.

Im Unterschied zu kleinen und mittleren NPO sehen **große NPO** unabhängig von den Branchen aktuell kaum zusätzlichen Personalbedarf in einzelnen Management-Bereichen. Diese Aussagen stehen teilweise im Widerspruch zu den geplanten Veränderungen, die die Schaffung neuer Aufgaben und Funktionsbereiche und damit auch neuer Stellen umfasst.<sup>119</sup> Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste sieht keinen Bedarf für seine Organisation, weist aber darauf hin, dass *„auf Landes- und Bundesebene das Vertriebswesen, die Organisationsentwicklung, die Kommunikation und das Fundraising ausgebaut werden [müssen].“* Zusätzlicher Bedarf wird auch beim Qualitätsmanagement der Dienstleistungen, bei der finanziellen Sicherung und bei der Projektentwicklung gesehen. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich

<sup>118</sup> Auch hier präzisieren die absoluten Zahlen das Bild. Bei wenigen Mitarbeitern ist der prozentuale Anteil der Führungskräfte höher, während große Organisationen vergleichsweise weniger Manager haben.

<sup>119</sup> Vgl. Kapitel 4.3. u. Kapitel 4.4.

Bildungswesen und Forschung sieht zusätzlichen Bedarf im Controlling, „*dafür werden aber keine neuen Stellen geschaffen.*“

In den meisten großen Organisationen geht es vielmehr um die Neugestaltung vorhandener Bereiche. Besonders die **Wohlfahrtsverbände** stehen vor besonderen personalpolitischen Herausforderungen. Ein Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste hält statt eines zusätzlichen Bedarfs eine andere Aufgabenverteilung für notwendig. Der Vertreter einer weiteren großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste kann im „*Verwaltungsbereich [kein Stellenpotential] erkennen, weil... dort die Rationalisierungsreserven relativ hoch sind... Ich sprach... von dem latenten Behördencharakter... dieses Hauses.*“ Der Vertreter einer anderen großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste sieht perspektivische Probleme für die Organisation: „*Wir bauen eher Personal ab, als dass wir es aufbauen. Was personalwirtschaftlich bedauerlich ist. Es ist nicht sehr sinnvoll, einen Betrieb zu haben, wo nur alte Leute beschäftigt sind.*“ Der Vertreter einer weiteren großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste geht darüber hinaus: „*Es werden eher noch weniger, dafür aber hochqualifizierte Mitarbeiter benötigt. Perspektivisch brauchen wir mehr und anderes Personal.*“

#### 4.5.4. Restriktionen

Die befragten Führungskräfte weisen auffallend häufig darauf hin, dass Stellen wegen fehlender Mittel nicht geschaffen werden, obwohl sie vor allem bei den kleinen und mittleren Organisationen als notwendig erachtet und im Hinblick auf eine strategische Organisationsentwicklung sinnvoll sind. Das notwendige und geplante Wachstum wird durch **finanzielle Restriktionen** verhindert.

Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten stellt fest, dass der „*Bedarf an Hauptamtlichen eigentlich immer vorhanden [ist], jedoch abhängig vom Budget ist.*“ Eine große Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen ist „*abhängig von Projekten und hat kein Geld [für neue Stellen].*“ Die Abhängigkeit der Stellen von der Projekt- und Finanzmittelakquisition bestätigt der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz sieht Bedarf in den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit und Controlling und hält eine stärkere Serviceorientierung der wissenschaftlichen Bereiche für notwendig, aber „*aufgrund fehlender finanzieller Mittel sind keine Einstellungen möglich.*“ Den typischen Konflikt beschreibt auch der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung: „*Die Frage [nach dem Bedarf an zusätzlichen Mitarbeitern] stellt sich nicht, weil wir zusätzliche Stellen nicht finanzieren können.*“ Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen hat kein Geld für die Stelle eines Qualitätsmanagementbeauftragten und fügt hinzu: „*... Fundraising ist noch theoretischer als das erste, weil wir uns das gar nicht leisten können.*“

Parallel dazu ist das **Bewusstsein für strategisch notwendige personelle Investitionen** teilweise gering entwickelt. Bezeichnend für den Umgang mit diesen Problemen ist das Beispiel einer kleinen NPO, in der eine zentrale strategische Aufgabe wie das Fundraising aus Geldmangel von einer Praktikantin übernommen wird.

Auch bei renommierten Organisationen werden Positionen, die der langfristigen Entwicklung der Organisation dienen, eher zurückhaltend geschaffen. Eine große Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste hat erst seit zwei Jahren einen Fundraiser, den sie selbst aufgebaut haben. Die gleiche Organisation plant perspektivisch den Aufbau einer Marketingabteilung als „Think Tank“, stellt aber keine Verbindung zum zukünftigen Personalbedarf her. Eine mittlere Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten,

die sich zu einem großen Teil aus Spenden finanziert, hat erst seit 2005 eine hauptamtliche Fundraiserin.

Diesen Ergebnissen entspricht auch, dass nur zwei der befragten Organisationen Stellenbedarf im Personalmanagement sehen. Die beiden NPO, darunter eine kleine Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung, gehören zu den Organisationen, die sich erfolgreich strategisch aufgestellt haben. Bei einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung, deren Struktur durch neue Formen der Aufgabenverteilung geprägt ist, stehen Qualifizierung, Fortbildung und Personalentwicklung der Mitarbeiter im Zentrum der personalpolitischen Entwicklungsaufgaben.

Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste, dessen Organisation ihre Verantwortungsstrukturen weitgehend umgebaut hat, weist auf den Mangel an geeignetem vorhandenem Personal für die neuen Querschnittsaufgaben hin: *„Wir brauchen Leute, die die Kultur dieser Segmente verstehen, die Sprache, ... die Betriebswirtschaft und so weiter... Das ist ein Problem, das wir nach wie vor nicht gelöst haben: Sind die [vorhandenen] Personen den neuen Anforderungen gewachsen?“*

### **Zusammenfassung**

Im Vergleich zu den wahrgenommenen Herausforderungen und den geplanten organisatorischen Veränderungen sind die Lösungsansätze der befragten NPO zum notwendigen Personalbedarf häufig noch vage.

Das Potential für neue Stellen im Management liegt bei NPO mittlerer Größe und in den Wachstumsbranchen. Perspektivisch melden auch kleine NPO Personalbedarf an. Der Stellenausbau hängt zum großen Teil davon ab, ob diese die zusätzlichen finanziellen Mittel akquirieren können. Große NPO, insbesondere die Wohlfahrtsorganisationen, haben weiterhin mit dem Abbau von Stellen und arbeitsrechtlichen Restriktionen zu kämpfen. Teilweise planen sie strategische Veränderungen, die zukünftig personellen Bedarf erwarten lassen.

Organisationen, die sich selbst als überdurchschnittlich wachsend einschätzten, haben ein signifikantes Wachstum bei den Mitarbeitern und schätzen auch ihren zukünftigen Stellenbedarf als hoch ein. Das Potential für Führungskräfte liegt bei kleinen und mittleren Organisationen, die stark wachsen bzw. ihr Wachstum strategisch geplant haben. Kleine und mittlere NPO haben einen höheren Führungskräfteanteil als große Organisationen, gleichzeitig bauen sie verschiedene betriebswirtschaftliche Funktionsbereiche erstmals auf. Als zentrale Aufgaben werden Marketing und Controlling genannt. Außerhalb dieser Funktionsbereiche gibt es nur wenige Stellen, die auf die anstehenden strategischen Prozesse ausgerichtet sind, z.B. als Organisations- oder Personalentwickler. Eine Ursache ist in den begrenzten finanziellen Ressourcen zu vermuten, die zunächst für den unmittelbaren Aufbau der Organisation eingesetzt werden.

Unabhängig von der Organisationsgröße ist eine Entwicklung zu beobachten, die durch neue organisatorische Arbeitszusammenhänge innovative Führungsstrukturen mit mehr Verantwortung für die einzelnen Mitarbeiter schafft.

#### 4.6. Weiterbildungsbedarf und Einstellungskriterien im Management von NPO

Ergänzend zu den organisatorischen Herausforderungen und Handlungsansätzen sowie zu dem entsprechenden Bedarf an Personal wurde untersucht, ob es in diesem Kontext einen Weiterbildungsbedarf gibt. Es zeichnen sich spezifische Aufgaben- und Funktionsbereiche im Management ab, in denen Qualifizierungsbedarf besteht. Aussagen zur Qualifikation der gegenwärtigen Führungskräfte und zu Einstellungskriterien für zukünftige Mitarbeiter ergänzen den Themenkomplex. Die NPO äußern sich darüber hinaus zur Zertifizierung von Weiterbildungen und zu Besonderheiten des Managements in NPO.

##### 4.6.1. Weiterbildungsbedarf und Inhalte

Die Interviewpartner wurden zunächst gebeten, frei zu antworten und ihre eigenen Relevanzen in Bezug auf den Bedarf der Mitarbeiter an bestimmten Kenntnissen und Fähigkeiten zu nennen.

Die überwiegende Mehrheit der befragten NPO sieht einen **Bedarf an zusätzlichen Kenntnissen**, um besser auf die anstehenden Herausforderungen zu reagieren. Es ist kein Bezug zur Organisationsgröße bzw. Branche ersichtlich, auch wenn einige kleine und mittlere NPO keinen besonderen Bedarf für nötig hielten. Die Aussagen einiger NPO scheinen widersprüchlich. Eine mittlere Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen verneinte einen besonderen Weiterbildungsbedarf, obwohl sich die Organisation neu aufstellen will. Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten sieht keinen zusätzlichen Qualifizierungsbedarf, wünscht sich aber mehr Kenntnis über mögliche Finanzierungsmodelle. Dieser Wunsch korrespondiert mit den zuvor genannten finanziellen Problemen der Organisation. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste hält Wissen über politische Strukturen und Entscheidungsprozesse für zentral, während er als eine der Hauptaufgaben den Umbau der Organisation und die Umwandlung in andere Rechtsformen identifiziert.

Die befragten Führungskräfte setzen stark auf die **Eigeninitiative der Mitarbeiter**. Vor allem in kleinen und mittleren NPO scheint die Aneignung von Kenntnissen nicht zuletzt deshalb in einem eher **ungesteuerten und zufälligen Prozess** zu erfolgen. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen hält zusätzliche Kenntnisse nicht für nötig und stellt fest: „*Jeder hat sein Themengebiet und ist darin Experte.*“ Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten erwartet von seinen Mitarbeitern, dass sie sich notwendiges Wissen selbst aneignen: „*Wer studiert hat, besitzt ein gewisses Grundwissen, hinzu kommen persönliche Motivation sowie freiwilliges Engagement.*“ Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung hält Personal für nötig, „*welches gute soziale, fachliche und technische Kenntnisse mitbringen muss oder zumindest durch eigene persönliche Weiterbildung ausbauen will.*“ In einer mittleren Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten setzt der Vertreter auf Impulse aus den Abteilungen und von den Mitarbeitern. Mehrfach werden die entsprechenden komplexen Kenntnisse vorausgesetzt. So stellt der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten fest: „*Wir haben schon im Vorhinein sehr hohe Ansprüche an unsere Mitarbeiter.*“

Unabhängig von Organisationsgröße oder Branche zeigt sich ein Kanon von benötigten Kenntnissen und Fähigkeiten. **Soziale Kompetenzen** werden auffallend häufig genannt: Flexibilität, Kreativität, Persönlichkeit, Führungskompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Sprachkompetenz, Dienstleistungsverständnis gegenüber den Mitgliedern und Geldgebern und interkulturelle Kompetenz. Daneben wird am häufigsten **Methodenkompetenzen** und insbesondere ein **Bedarf an Arbeitstechniken** konstatiert, darunter fast ausschließlich Techniken aus dem Führungs-, Kommunikations- und Informationsbereich. Genannt werden im Einzelnen: Rhetorik, Moderation, Mediation, Präsentation und Repräsentation,



Projektmanagement, Besprechungs- und Projektleitung, Lösungs- und Entscheidungskompetenz, Interviewschulungen und EDV-Kenntnisse. Dies klingt vertraut und ist trotzdem auffällig, da kommunikative Kompetenzen als Domäne von NPO gelten.

Den Bedarf an kommunikativen Kompetenzen sieht ein Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste in folgenden Ursachen: *„Wir haben kein quantitatives, eher ein qualitatives Problem. Das kommt daher, dass viele Leute, die aus dem fachlichen Bereich kommen, nach dem Peter-Prinzip irgendwann in einer Führungsposition landen, ohne dass sie unbedingt gute Manager sind.“* Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste hält Vermittlungskompetenzen bei Mitarbeitern und Mitgliedern für essentiell: *„Natürlich hat jeder das Interesse seines eigenen Verbandes im Kopf. Unsere Aufgabe ist es, das Gemeinsame zu betonen... ich muss vorausschauen, wo könnten jetzt Konflikte entstehen... Da ist Moderatorenfunktion und Lösungskompetenz gefordert.“*

**Fachwissen und ökonomische Kenntnisse** werden in der eigenen Reflexion der Befragten vergleichsweise selten genannt. Zu den benötigten Kenntnissen zählen die NPO vereinzelt: Fachwissen in Bezug auf die Dienstleistung, ökonomische, allgemeine und spezifische BWL-Kenntnisse, Wissen im Marketing, Kommunikation und Fundraising sowie Rechtskenntnisse. Mehrfach wird der Bedarf an **strategischem Wissen** thematisiert. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Wirtschaftsverbände hält *„... zum einen dieses Change Management und das Vermitteln und Moderieren von neuen Strategien und dem Übertragen auf die operative Ebene“* für wichtig. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung sieht in der *„...Strategiebildung... eine wichtige Qualifikation.“* Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste präzisiert dies für die Anforderungen seiner Organisation: *„Bestimmte Kenntnisse des Change Management und der Organisationsentwicklung werden in Zukunft gebraucht, weil der Ausbau der Betriebsstruktur geplant ist.“* Strategische Kenntnisse halten unabhängig von der Organisationsgröße eher NPO für relevant, die sich strategisch positionieren. Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung stellt fest: *„Es besteht ein Bedarf an allgemeinen und spezifischen BWL-Kenntnissen bei der Bereichs- und Schulleitung, vor allem bei der Bildung geeigneter Managementstrategien.“*

Zusätzliche **Kenntnisse im Personalwesen** werden nur von NPO genannt, in deren Aktivitäten Personalentwicklung eine wesentliche Rolle spielt. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten merkt zum Management von Ehrenamtlichen an: *„Bei dem Ehrenamtbereich merke ich z. B. auch an mir, dass meine Kompetenz auch begrenzt ist, nicht nur kapazitätstechnisch, sondern das ist wirklich hoch komplex, weil wir so viele Ebenen haben.“* Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste führt dies weiter aus: *„Was neben den Management- und BWL-Kenntnissen wichtig wäre, ist auf jeden Fall Freiwilligenmanagement... Dass man Verständnis dafür aufbringt, was die Leute wollen, was sie auch brauchen, da wir komplett auf die Ehrenamtlichen angewiesen sind.“*

Mehrere Interviewpartner thematisieren **generalistische Kenntnisse**. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung äußert sich folgendermaßen: *„Gute Generalisten sind nötig, dazu punktuelle Kenntnisse eventuell im Steuerrecht.“* Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung sucht Personal mit fachlichen, sozialen und technischen Kenntnissen. Für den Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste ist eine breite und hochwertige Grundausbildung in BWL, Organisationslehre und Sozialrecht Voraussetzung für die Arbeit mit komplexen Sachverhalten. Der Bedarf an komplexen Kenntnissen gilt insbesondere für eine NPO, die das Projektmanagement als vorherrschende Organisationsstruktur eingeführt hat. Der Vertreter einer weiteren großen



Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste formuliert ein komplexes Konstrukt aus Fach-, Wirtschafts- und Sozialkompetenz: *„Der Mitarbeiter sollte grundlegendes betriebswirtschaftliches Wissen haben, ... in seinem Gebiet eine Fachpersönlichkeit sein... und gut kommunizieren können.“* Der Vertreter einer anderen großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste hält seine Mitarbeiter beim Umbau der Organisation zu einer „One-Stop-Agency“ noch für überfordert und sieht eine große Notwendigkeit darin, sie bei zunehmender Verantwortung mit mehr Kompetenz auszustatten.

Der Vertreter einer weiteren großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste formuliert die Schlüsselqualifikationen vor dem Hintergrund der veränderten Rahmenbedingungen: *„Da kommt es vor allem darauf an, dass das Bewusstsein, dass wir hier mit anderen Leuten Geld wirtschaften, verschärft in die Köpfe rein muss. Und damit hängt... zusammen, dass wir nicht Selbstzweck sind, sondern was zu leisten haben für andere, die uns dafür bezahlen. Sie finden das in einer zugespitzten Form in dem Verhältnis zu unseren... Mitgliedern... Die ihren Beitrag nicht als Solidarbeitrag verstehen, sondern als Bezahlung einer Dienstleistung. Das heißt, wir stehen an dieser Stelle unter erheblichem Legitimationsdruck. Das heißt also, Schlüsselqualifikation ist die Fähigkeit im Umgang mit Geld und Schaffung von entsprechendem Bewusstsein. Damit gehen kommunikative Fähigkeiten einher, Sie müssen den Leuten das erklären..., warum Sie was für notwendig erachten... Alles was mit Akquise zu tun hat muss beherrscht werden, d.h. das hat auch wieder was mit Geld zu tun. Also eine Antragstellung, ein Verwendungsnachweis... mit Schlampereien... dürfen nicht geduldet werden, weil sie Verluste bedeuten, und zwar materiell wie auch im Ansehen... Im gesamten Zuwendungsbereich ist mit hoher Sorgfalt und hoher Sachkunde zu arbeiten und vor allen Dingen termintreu... Denn die Zeiten, wo man uns das nachgesehen hat, also etwa im vergangenen West-Berlin - ich spreche hier vom Westberliner Verwöhnaroma - die liegen hinter uns.“*

Ein Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste fordert die grundlegende Verbesserung der **Management- und Führungskompetenz** der Führungskräfte: *„Die NPO brauchen nicht mehr Manager, aber sie brauchen mehr Management. Unbedingt... Ich würde mir wünschen, ...dass Manager... so ausgebildet werden, dass sie lernen, wie man auch Ideen [d.h. soziale Ideen im Unterschied zu Konsumprodukten] umsetzen kann.“*

#### 4.6.2. Managementthemen und deren Gewichtung

Nachdem sie ihre eigenen Präferenzen formuliert hatten, wurde den Führungskräften eine Tabelle mit managementrelevanten Weiterbildungsthemen vorgelegt.<sup>120</sup> Es sollten diejenigen Themen ausgewählt werden, die aus ihrer Sicht für die Entwicklung ihrer Organisation zentral sind. Die Schwerpunkte sollten anhand einer Skala als „wichtig - weniger wichtig – nicht bekannt“ gewichtet werden. Die Themen wurden in der folgenden Reihenfolge vorgegeben:

- Qualitätsmanagement
- Finanzmanagement/Controlling
- Fundraising (Mittelinwerbung)
- Marketing
- Kommunikation (u.a. Öffentlichkeitsarbeit, interne Kommunikation)
- Lobbyarbeit
- Projektmanagement
- Organisationsentwicklung/ Change Management
- Strategisches Management

<sup>120</sup> Vgl. Interviewleitfaden in der Anlage.

- Personalmanagement und -führung
- Freiwilligenmanagement
- NPO-Recht (Gemeinnützigkeitsrecht, sonstige Rechtsfragen)
- Sonstiges

Viele Interviewpartner kommentieren zunächst alle Kategorien und entschieden sich dann für die ihrer Ansicht nach wichtigsten Themen. In einigen Fällen sind die Relevanzen deutlich abhängig von der Funktion des Interviewten wie bei dem Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz, der in seiner Funktion als Marketingleiter dann auch Marketing, Finanzierung und Fundraising als wichtige Weiterbildungsthemen nennt, alle anderen Themen hingegen nicht. Drei Organisationen nennen keine Themen.

Die Wichtigkeit ist relativ gleichmäßig verteilt.<sup>121</sup> Viele Führungskräfte bezeichnen **fast alle Themen als wichtig**, so der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten: *„Die aufgeführten Bereiche sind ja alle wichtig, man muss ja immer den Anspruch haben, dass man sich verbessern will.“*

Der Bereich Personalmanagement und -führung, der beim Weiterbildungsbedarf keine Rolle spielt<sup>122</sup>, wird hier aber von allen vorgegebenen Themen am häufigsten genannt (28). An zweiter und dritter Stelle folgen das Qualitätsmanagement (26) und Kommunikation (25). Finanzmanagement/ Controlling (23), Lobbyarbeit (21) liegen genauso wie Projektmanagement (20), Marketing (20) und Fundraising (Mittelinwerbung) (20) im Mittelfeld.

Eine deutliche Differenz gibt es zwischen dem vorher kaum thematisierten Strategischen Management (26), das hier nun ebenfalls an zweiter Stelle genannt wird, und der Organisationsentwicklung/ Change Management (12). Neben Organisationsentwicklung/ Change Management werden Freiwilligenmanagement (17) und NPO-Recht (15) am seltensten als wichtige Weiterbildungsthemen betrachtet. Das ist auffällig, da Rechtsthemen konstitutiv für NPO sind, z.B. in Bezug auf die Organisationsstruktur, auf den Gemeinnützigkeitsstatus, das Fundraising oder Sponsoring.

Betrachtet man die **Organisationsgröße**, zeigen sich **unterschiedliche Gewichtungen**. Vor allem mittlere und große NPO setzen Schwerpunkte beim Personalmanagement. Einige große Organisationen sehen keinen Weiterbildungsbedarf beim Qualitätsmanagement, da sie diesen Bereich schon organisatorisch verankert haben. Alle kleinen und die Mehrzahl der mittleren NPO halten Kommunikation für wichtig. Dieser Fokus entspricht der zentralen Rolle von Kommunikationsaufgaben bei den Lösungsansätzen und dem Stellenpotential. Marketing ist bei kleinen und mittleren NPO hingegen vergleichsweise weniger wichtig. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste macht jedoch auf den folgenden Zusammenhang aufmerksam: *„Marketing ist natürlich wichtig. Wer kein guter Verkäufer ist, kann auch nicht gut Sozialanwaltsfunktion wahrnehmen... Gleiches gilt für Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit und für die interne Kommunikation.“*

Finanzmanagement und Controlling werden nicht von großen NPO genannt, die diesen Bereich bereits aufgebaut haben. Weiterbildungen im Projektmanagement werden mehrheitlich von mittleren und großen NPO für wichtig gehalten. Fundraising wird eher von den kleinen und mittleren NPO als wichtig erachtet, während große NPO teilweise andere Finanzierungsstrategien verfolgen. Die geringe Nennung von Organisationsentwicklung/ Change Management lässt sich möglicherweise aus der Unkenntnis der Begriffe bei kleinen und mittleren NPO erklären.

<sup>121</sup> Im Folgenden sind in den Klammern die absoluten Zahlen aufgeführt.

<sup>122</sup> Vgl. Kapitel 4.6.1.

Vor allem die großen Wohlfahrtsverbände halten Kenntnisse des NPO-Rechts für wichtig. Die Weiterbildung im Freiwilligenmanagement wird von Organisationen als wichtig erachtet, die mit großen Gruppen von Freiwilligen arbeiten. Ausnahmen bilden eine mittlere Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten und eine große Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste, die ihr Freiwilligenmanagement professionell betreiben und bereits Expertise beanspruchen. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste mahnt jedoch an: *„Freiwilligenmanagement ist für jeden wichtig, der in den Nonprofit-Sektor geht und in einer Freiwilligen-Organisation arbeitet. [In Bezug auf das] Change Management... wäre interessant: Wie kann man gerade in einer ehrenamtlichen Organisation Veränderungen erfolgreich initiieren.“*

Einige der Befragten äußern sich scheinbar widersprüchlich. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung, der den Wettbewerb um Kunden beklagt, hält das Marketing für weniger wichtig. Ein Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung hält Fundraising für wichtig, dagegen Marketing und Kommunikation für weniger wichtig.

Nur einmal ist ein Begriff „nicht bekannt.“ Zum Qualitätsmanagement hatte der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen Klärungsbedarf und äußert sich dann: *„...das wäre eigentlich wichtig zu betreiben, aber da stoßen wir gleich an unsere Grenzen - die Stelle eines Qualitätsmanagementbeauftragten wäre Illusion...“*

#### **4.6.3. Qualifikationen und Einstellungskriterien**

Die Interviewpartner wurden danach befragt, welche Anforderungen sie an die Qualifikationen ihres Führungspersonals stellen bzw. bei Ausschreibungen voraussetzen würden. Folgende Kriterien wurden dafür in einem Antwortenkatalog vorgegeben<sup>123</sup>:

- Hochschulabschluss (Falls wichtig, bestimmte Fachrichtungen bevorzugt?)
- fachliche Qualifikation (z.B. in sozialer Arbeit, Umweltschutz etc.)
- Berufserfahrung (im Bereich)
- Ehrenamtliches bzw. freiwilliges Engagement
- Allgemeine BWL-Kenntnisse
- Spezifische Kenntnisse in Marketing, Controlling, Personal...
- Interkulturelle Kompetenz/ Fremdsprachenkenntnisse
- Referenzen
- Sonstiges

Die Auswahlkriterien, die bei Neueinstellungen relevant würden, wiesen ein größeres Spektrum auf als es bei den Weiterbildungsthemen der Fall war.<sup>124</sup>

Die höchste Wichtigkeit unter den Einstellungskriterien hat die fachliche Qualifikation (33), gefolgt von der Berufserfahrung (27). Der erste qualifizierende Hochschulabschluss ist für die Mehrheit der Befragten bei der Einstellung von Führungspersonal ebenfalls wichtig (26). Es gibt jedoch auch NPO, die den Hochschulabschluss für weniger wichtig oder unwichtig halten. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung meint: *„Ein Hochschulabschluss ist nicht so sehr wichtig, also kein unbedingtes Muss, die fachlichen Qualifikationen in dem Tätigkeitsfeld und die Berufserfahrung sind wesentlich wichtiger und können auch bei Personen ausgeprägt sein, die keinen Universitätsabschluss haben.“*

<sup>123</sup> Vgl. Interviewleitfaden in der Anlage.

<sup>124</sup> In Klammern sind wiederum die absoluten Zahlen aus 41 Antworten aufgeführt.

Referenzen (23) werden von der Mehrheit der Befragten als wichtig erachtet, spielt aber bei der Einstellungspolitik großer NPO eine geringere Rolle. Die Kriterien Interkulturelle Kompetenz/ Fremdsprachenkenntnisse werden gleich hoch bewertet (23), sind dabei aber abhängig von den Aufgaben der einzelnen Organisationen bzw. den Aufgaben der Führungskräfte. Das ehrenamtliche bzw. freiwillige Engagement zukünftiger Bewerber ist zwar förderlich, aber für eine Einstellung nicht zwingend notwendig (21). Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung stellt dazu fest: *„Ehrenamtliches Engagement ist gut und gehört zu dem persönlichen Gesamteindruck.“* Am unteren Ende der Skala von Einstellungskriterien rangieren die allgemeinen und spezifischen BWL-Kenntnisse. Während spezifische BWL-Kenntnisse für bestimmte Bereiche und Aufgaben im Marketing, Controlling und Personalwesen als wichtig betrachtet werden (19), werden allgemeine BWL-Kenntnisse zukünftiger Führungskräfte nur von ca. einem Drittel der befragten Führungskräfte für wichtig gehalten (16). Dies gilt sowohl für große und mittlere NPO und vor allem bei den kleinen NPO.

Hier zeigt sich eine **deutliche Diskrepanz zu den überwiegend ökonomischen Herausforderungen**, vor denen die Organisationen stehen. Es gibt aber einen Wandel in der Wahrnehmung, der sich vor allem bei strategisch orientierten NPO zeigt. Ein Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste weist auf die zunehmende Bedeutung von betriebswirtschaftlichen Kenntnissen hin, zählt sie jedoch noch nicht zu den Einstellungskriterien in seinem Bereich. Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung sieht als eine der wenigen kleinen NPO einen zukünftigen Bedarf an spezifischen Kenntnissen in BWL, da zwei Stabstellen für das Personalwesen und Controlling eingerichtet werden sollen. Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen und der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten betrachten allgemeine BWL-Kenntnisse und *„Managementfähigkeit an sich“* als grundlegende Voraussetzungen für eine Führungsposition. Ähnlich formuliert es der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste: *„Wirtschaftliches Denken ist auf jeder Position notwendig. In besonderem Maße natürlich beim Finanzreferat, aber z.B. auch in der Öffentlichkeitsarbeit.“*

Es gibt vergleichsweise wenige Ergänzungen zu den vorgegebenen Einstellungskriterien. Diese beziehen sich eher auf die Aufgabenfelder der einzelnen Organisationen. Viele der Befragten betonen, wie wichtig die **Kenntnis des Fachgebiets der Organisation** ist. Konfessionelle Organisationen nennen die Religionszugehörigkeit als wichtiges Einstellungskriterium. Für zwei NPO aus dem Bereich der Bürger- und Verbraucherinteressen ist die sexuelle Orientierung ein relevantes Kriterium, dies stellt jedoch eine Ausnahme dar und hängt mit der spezifischen Zielgruppe der Organisation zusammen. Häufiger wird ein Mix aus Persönlichkeit, Fachkenntnis, Erfahrungen und sozialen Kompetenzen wie Teamfähigkeit, Managementkompetenzen und Techniken genannt.

Mehrere NPO nennen die **Identifikation mit ihrer Organisation**, mit deren Aufgaben und Leitsätzen als wichtiges zusätzliches Einstellungskriterium. Zwei überkonfessionelle NPO erwarten das Bekenntnis zu ihren Grundsätzen, andere das *„persönliche Interesse an dem Anliegen des Institutes“* oder *„politische Nähe“*. Eine mittlere Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste setzt im Sinne ihrer Unabhängigkeit voraus, dass ihre Führungskräfte nicht Mitglied in den Mitgliedsorganisationen sein dürfen. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung wünscht sich Aufgeschlossenheit gegenüber dessen Konzept und gegenüber dem Nonprofit-Gedanken: *„Auch wir in der Verwaltung müssen hinter unseren Grundsätzen stehen, sonst wirkt das unglaubwürdig.“* *„Man erwartet natürlich, dass sich Führungskräfte zum Thema bekennen“*, bestätigt der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten. An dieses **NPO-spezifische Kriterium** knüpft seine Forderung und die anderer NPO nach

einem besonderen Verständnis und Sensibilität für die Ehrenamtlichkeit und Freiwilligenarbeit an, „*da dies ein großer Bestandteil unserer Arbeit ist.*“

Die Interviewpartner wurden dazu befragt, welcher Studienabschluss am besten auf ihre Tätigkeit vorbereiten würde. Das Spektrum reichte je nach Aufgabengebiet von Jura, Verwaltungswissenschaft und Soziologie über BWL bis zu Landschaftsplanung, Journalistik und anderen geisteswissenschaftlichen Fächern. Für ein **nonprofit-spezifisches Kriterium** spricht, dass die meisten Befragten mit nicht-wirtschaftlichen Studienabschlüssen eine **Kombination von verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen** favorisieren, die auf solider Fachkenntnis und zusätzlichen betriebswirtschaftlichen Kenntnissen basiert und auf die Komplexität der Aufgaben insbesondere in mittleren und kleinen NPO reagiert.

Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten sagt: „*Also die Ausschreibung für meine Stelle ist für einen Theologen. Aber... hätte ich nicht dieses Institut gehabt und hätte dort Zuwendungsrecht und auch ein bisschen Betriebswirtschaftslehre gehabt, dann wäre ich hier hoffnungslos verloren gewesen.*“ Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Wirtschaftsverbände empfiehlt eine „*Mischung aus BWL und Jura. Man kann jetzt nicht sagen, der eine macht es besser als der andere, unsere Juristen denken auch wirtschaftlich, eine Mischung aus beidem wäre sicher eine Möglichkeit.*“ Für eine Kombination aus einem spezifischen Fach- und einem Wirtschaftsstudium spricht sich auch der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung aus: „*Die Verbindung der Abschlüsse in Pädagogik und BWL würden am besten auf meine Tätigkeit vorbereiten.*“ Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste und der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten empfehlen für ihre Stellen Studien in Sozialwissenschaften und Ökonomie. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung sieht die beste Vorbereitung für seine Arbeit in einer Kombination aus Sozialwissenschaften, kaufmännischer Ausbildung und Pädagogik.

Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste verweist darüber hinaus auf Weiterbildung und Berufserfahrung: „*Mein Jurastudium erleichtert manches, aber das ist alles in den Hintergrund getreten durch das, was ich mir während meiner beruflichen Laufzeit an Zusatzqualifikationen erworben habe... und an Erfahrungsschatz.*“ Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz ergänzt: „*Besser ist wohl eine gute fachliche Ausbildung, vielleicht noch in Verbindung mit einer Zusatzqualifikation.*“ Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste, der selbst eine Trainee-Ausbildung gemacht hat, setzt noch einen weiteren Schwerpunkt: „*Reine BWL ist zu wenig... darüber hinaus sind Menschenführung und auch die spezielle Bedeutung des Nonprofit-Sektors und des Ehrenamtlichen-Sektors vor allem wichtig... also durchaus so ein kleiner Überbau.*“

Diese Aussagen werden durch eine zweite Gruppe von Führungskräften ergänzt, die darauf hinweist, dass es keinen spezifischen Studienabschluss gibt, der direkt auf ihre Tätigkeit vorbereitet. Dazu sei der **Aufgabenbereich zu vielfältig**. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz präzisiert: „*Es gibt keinen [Studienabschluss]. So etwas wie Wissenschaftsmanagement wäre sinnvoll.*“ Am deutlichsten beschreibt der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten das Manko: „*Es gibt keinen [Studienabschluss], hätte ich einen gesehen, hätte ich diesen gemacht. Ich würde es schon sehr schön finden, wenn es einen Master mit einem Nonprofit-Schwerpunkt gäbe.*“

Mit dieser Besonderheit korrespondiert ein **funktionsspezifischer Schwerpunkt**. Besonders Führungskräfte aus den Funktionsbereichen Marketing oder Personalwesen halten, wenn sie dieses nicht studiert haben, Studienabschlüsse in den jeweiligen Disziplinen für sinnvoll. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt- und

Naturschutz, der ursprünglich Landschaftsplaner ist, hatte für diese Führungsposition Zusatzqualifikationen im Marketing erworben und empfiehlt eine Erweiterung der Fachdisziplin durch Journalistik oder Marketing. Das **Dilemma zwischen Erstausbildung und Managementposition** beschreibt der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste, der für seine Position ein Marketingstudium empfiehlt, das mit zusätzlichen Kenntnissen im Bereich Pädagogik ergänzt werden sollte. Er selbst ist den umgekehrten Weg gegangen und übt die Position des Marketingleiters nach einem Studium der Sozial- und Sonderpädagogik aus.

Rein betriebswirtschaftliche Abschlüsse empfehlen nur wenige wie der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen: *„Ein BWL-Abschluss oder anderer Wirtschaftsabschluss wäre für die Tätigkeit geeignet.“* Die drei Betriebswirtschaftler unter den Befragten, die einen betriebswirtschaftlichen Abschluss empfehlen, haben durch ihr einschlägiges Studium die Fachkompetenz für die Branche der Wirtschaftsverbände erworben.

Mehrfach wird mit Blick auf die **berufspraktische Relevanz** auch die Qualität existierender Studiengänge hinterfragt. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz kennt keinen geeigneten Studienabschluss: *„Ich gehe sogar noch einen Schritt weiter und würde behaupten, dass unsere universitären Abschlüsse uns nicht ausreichend auf unseren Berufsalltag vorbereiten.“* Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Wirtschaftsverbände, ausgebildeter Betriebswirtschaftler, kritisiert die mangelhafte Vermittlung von Managementfähigkeiten auch in betriebswirtschaftlichen Studiengängen: *„Zehn Prozent des Nötigen habe ich an der Hochschule gelernt. Viel wichtiger ist, wie man das Analysieren von Problemen sowie das Entwickeln von Lösungen, das Schreiben und das Konzeptionieren lernt. Also eher diese Soft Skills.“* Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Wirtschaftsverbände, ebenfalls Betriebswirt, bestätigt dies: *„Ein BWL-Studium ist grundsätzlich gut für diese Tätigkeit geeignet, da es ein Querschnittstudium ist. Aber ein Studium allein würde nicht reichen, da die praktischen Erfahrungen in dieser Tätigkeit wichtiger sind.“*

#### 4.6.4. Zertifizierung

Für die überwiegende Mehrheit der Befragten ist die staatliche Anerkennung für Weiterbildungen für das Management von NPO **nicht wichtig**. Unabhängig von Organisationsgröße und Branchen sind für sie nur die damit verbundenen neuen Kenntnisse von Bedeutung. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung hält den Hochschulabschluss für *„... absolut unwichtig, mir ist auch keine Weiterbildung an einer Fachhochschule oder Universität bekannt.“*

Nur fünf der befragten NPO befürworten eine staatliche Zertifizierung und beziehen sich dabei auf Erst- und Weiterbildungsstudien. Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten geht davon aus, dass *„ein Studium grundsätzlich als Voraussetzung für das Arbeiten im NPO-Bereich vor allem in Management- und Führungspositionen sinnvoll ist.“* Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung hält den staatlichen Abschluss als Zeichen des Durchhaltevermögens für wichtig: *„Durch den Abschluss einer Bildungsmaßnahme kann man erkennen, ob derjenige eine Sache zu Ende bringen kann, auch wenn es vielleicht zu Schwierigkeiten kommt.“* Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Wirtschaftsverbände sagt: *„Es wäre schön, wenn die Weiterbildung in einen staatlich anerkannten Abschluss münden würde. Dieses ist aber in keiner Weise Voraussetzung.“* Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste erklärt für seine Organisation: *„Bei Neueinstellungen würde auf einen Abschluss geachtet werden, aber bei Weiterbildungen ist dies weniger wichtig.“*

Einige der befragten Führungskräfte stellen fest, dass Weiterbildungen mit dem staatlich anerkannten Abschluss einer Hochschule **für ihre Mitarbeiter relevant** sind. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten sagt: *„Die Weiterbildungen sind eher ergebnisorientiert, ob da ein Titel raus springt, ist vielleicht für die Leute okay, aber für uns jetzt nicht wichtig.“* Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung sieht in Studiengängen keine passende Weiterbildungsmaßnahme: *„... das sind persönliche Ziele, ... aber keine Weiterbildungsmittel für eine Organisation.“* Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste fasst zusammen: *„Intern ist der Abschluss nicht so wichtig. Für den Einzelnen dann wahrscheinlich eher als für die Organisation. Mir geht es dann darum, wenn die Leute sowieso schon hier angestellt sind, dass da einfach Fähigkeiten dazu kommen.“*

Weniger deutlich sind die Reaktionen auf einen möglichen betriebswirtschaftlichen Abschluss als **Master of Business Administration (MBA)**. Zustimmung zum MBA und Ablehnung des MBA sind gleich verteilt. Teilweise ist dieser Abschlussgrad den Interviewpartnern nicht bekannt, oder sie haben noch keine Erfahrungen damit gesammelt. Widersprüchlich erscheint die mehrfache Ablehnung eines allgemeinen Hochschulgrades bei gleichzeitiger Zustimmung zum MBA, der ebenfalls ein Hochschulgrad ist.

Quer durch alle Organisationsgrößen und Branchen werden **Vorbehalte** gegenüber staatlichen Abschlüssen in der Aus- und Weiterbildung für den Nonprofit-Sektor geäußert. Mehrere Organisationen betonen an dieser Stelle andere Qualitäten als den Studienabschluss, dabei werden vor allem soziale Kompetenzen und Erfahrungswissen genannt. Für den Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen hat ein entsprechender Abschluss keine Relevanz: *„Sogar ein Vordiplom stellt schon eine Qualifikation dar, wichtiger ist es, einen Zugang zur Politik und den Menschen zu haben.“* Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Wirtschaftsverbände sagt, dass der Abschluss für seine NPO nicht von großer Bedeutung ist: *„Andere Qualitäten wie z.B. menschliche sind für uns wichtiger.“* Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz bestätigt das: *„Es wird Personal gesucht, dass den Besonderheiten der Organisation gerecht wird.“* Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung ergänzt: *„Formal braucht man keinen Abschluss, ... Erfahrung ist wichtiger.“* Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste warnt vor zu hohen Erwartungen in Bezug auf den MBA: *„Man darf den Absolventen nicht versprechen, dass sie mit dieser Ausbildung sofort was anfangen können. Sie müssen die Organisation erstmal kennen lernen, um überhaupt darin arbeiten zu können... Die Bereiche sind derart unterschiedlich, dass die NPO kaum vergleichbar sind... Dieses Erfahrungswissen lässt sich nicht vermitteln.“*

Mehrere Interviewpartner hinterfragen die Qualität der Angebote. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung sagt: *„Das kommt doch sehr auf die Lehrinhalte an.“* Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste formuliert seine Zweifel: *„Es bleibt abzuwarten, inwieweit die [Weiterbildungen] praxisrelevant sind.“*

Mehrfach werden auch Bedenken an der **Übertragbarkeit des MBA in den gemeinnützigen Bereich** geäußert. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste gibt zu bedenken, dass ein MBA weniger für den klassischen Verein als vielmehr in einer gemeinnützigen GmbH wichtig sein könnte. Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten formuliert seine *„Zweifel, ob dieser Abschluss sinnvoll für den Nonprofit-Bereich ist. Alle wichtigen Personen der Organisation sind keine Betriebswirtschaftler. Wenn ein starker BWL-Aspekt*

*hineinkommt, dann dreht sich der Sinn und Zweck des Ganzen wahrscheinlich ungünstig für das, was die Mission eigentlich ist.“*

Einige Interviewpartner halten einen staatlichen Abschluss für Weiterbildungen bzw. den MBA aber **perspektivisch für sinnvoll**. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste weist darauf hin, dass es noch kein wirkliches Berufsbild für den MBA gibt und eine klassische Arbeitsteilung zwischen den Fachabteilungen, dem kaufmännischem Bereich und der Rechtsabteilung überwiegt. Im Zuge des Umbaus der Organisationen sei ein entsprechender Studienabschluss aber empfehlenswert.

#### **4.6.5. Besonderheiten des Managements in NPO**

Die meisten NPO nehmen für ihr Management **wesentliche Unterschiede** gegenüber dem Management in privatwirtschaftlichen Unternehmen in Anspruch. Sie werten die Unterschiede überwiegend zugunsten der gemeinnützigen Organisationen. Größen- bzw. Branchenunterschiede sind nicht auszumachen.

Die meistgenannten Unterschiede, die **zugunsten von NPO** beschrieben werden, beziehen sich auf den Themenkomplex von **Mission**, Aufgaben und Sachzielen. Die Befragten identifizieren Nonprofit-Organisationen mit Themen- und Ideendominanz, Sinnhaftigkeit und Gemeinnützigkeit. Für den Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen steht bei NPO die Idee deutlich vor dem Gewinnstreben: *„Ich denke, dies ist der wichtigste Unterschied, ob man dem Euro hinterher rennt oder - ein wenig blumig ausgedrückt - die Idee einer besseren Welt verfolgt.“* Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten erkennt eine Dominanz des Sachziels, der Bereitstellung der Dienstleistung, über das Formalziel der Gewinnerwirtschaftung: *„Die thematische Ausrichtung ist sehr stark, und solange die finanzielle Seite nicht allzu rote Zahlen schreibt, beachten wir das auch weniger.“* Ähnliches gilt für die Umsetzung von „sinnvollen“ Projekten, die der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz favorisiert: *„Zunächst einmal sehen wir uns als eine NGO. Wir können Aktivitäten aus der Sache heraus betreiben.“* Seine Organisation finanziert ökologisch wichtige Projekte, die schwer zu kommunizieren sind, durch publikumsattraktive Projekte, die hohe Spendeneinnahmen generieren. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste verweist darauf, dass *„so ein Wohlfahrtsverband natürlich auch Dinge durchführen [muss], die er nicht finanziert kriegt, weil er eben ethische, politische oder humane Gründe hat.“*

An zweiter Stelle werden die **Mitarbeiter genannt**. Diesen wird eine höhere **Motivation und Identifikation** mit den Zielen der NPO attestiert, die sich in entsprechendem Engagement äußert. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz stellt fest, dass *„die Mitarbeiter ihre Arbeit nicht nur als Job [sehen], sondern auch als [persönliches] Anliegen. Das wird so in privatwirtschaftlichen Unternehmen nicht vorhanden sein.“* Die Zusammenarbeit wäre dadurch auch eine andere, sagt der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz: *„Der Umgang untereinander ist freundlicher und mitfühlender in NPO und wohl nicht so eiskalt wie teilweise in privaten Unternehmen.“* Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten hält die Werteorientierung und Motivation der Mitarbeiter in NPO für größer. Die Identifikation ist nicht nur gewünscht, sondern wird auch eingefordert. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung stellt fest: *„Bei Nonprofits kommt die Identifikation mit der Arbeit hinzu - ohne die geht es nicht.“* Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste stellt einen wechselseitigen Zusammenhang zwischen den NPO und ihren Mitarbeitern her: *„Man muss mehr bieten. Es gibt nicht mehr Geld, aber es gibt mehr Identität mit der gemeinsamen Organisation. Die Botschaft ist eine andere als in der Privatwirtschaft.“*



Die Identifikation wird für die gesamte Organisation angestrebt. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung versteht darunter, „*dass man die Ziele, die wir predigen, auch in der Organisation wieder findet, sowohl in der Organisationsstruktur wie auch bei den Mitarbeitern.*“ Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz sieht den Unterschied darin, dass seine Organisation „*auch mit einer anderen Motivation als Profitunternehmen [arbeitet].*“ Auf die personalwirtschaftlichen Vorteile einer klaren, gesellschaftlich orientierten Identität verweist der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz: „*Die Idee des Naturschutzes ist allein schon ein wesentlicher Vorteil, da alle Mitarbeiter hinter diesem Leitbild stehen.*“ Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste konstatiert „*im Sozialbereich... einen sehr hohen Bedarf zur emotionalen Selbstreflexion, auch zur Verortung in den Unternehmen, in den Funktionen selbst.*“

Neben einer besonderen Mission und Identität, die wiederum eine starke Bindung der Mitarbeiter generiert, spielen für die Interviewpartner die Unterschiede in der **Erwirtschaftung und Verwendung von Finanzmitteln** eine große Rolle. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz bezieht sich auf die unterschiedlichen Ziele: „*NPO agieren nicht gewinnorientiert, und sie müssen nichts verkaufen.*“ Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste präzisiert: „*Die Gewinne werden bei uns anders verwendet. Sie gehen wieder in den sozialen Prozess. Und nicht in irgendeine Dividende.*“ Andere Interviewpartner nennen die „*Kostendeckung versus Gewinnmaximierung*“, „*keine Gewinnerzielung, sondern Reinvestition der Gelder*“, die „*geringere Profitorientierung*“, „*andere Finanzierung*“ oder die „*unterschiedliche Art der Budgeterwirtschaftung*“. Positiv konnotierte Begriffe beziehen sich auf die „*Förderung*“ und einen „*geringeren Kostendruck*“. Eine nonprofit-spezifische Besonderheit ist die Abhängigkeit von den Mitteln Dritter. Solange die Finanzierung gesichert ist, wird dies nicht negativ bewertet. So stellt der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen fest: „*Die Kosten und somit die Arbeit der NPO ist durch Senatsfinanzierung für 5 Jahre gedeckt und gesichert.*“

Das nicht-gewinnorientierte Handeln wirkt sich nach Ansicht einiger Befragter auf das **Portfolio** aus. Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Wirtschaftsverbände betont: „*Unsere Arbeit ist nicht auf Gewinnerzielung angelegt, bei uns geht es um die Deckung der Selbstkosten. Unsere Angebotspalette ist damit eventuell breiter als bei spezialisierten Dienstleistungsanbietern.*“ Ursachen für eine **geringere Marktorientierung** sehen mehrere NPO darin, dass es noch vergleichsweise wenig Konkurrenz und weniger Wettbewerb als in der Privatwirtschaft gibt.

Eine weitere Besonderheit gegenüber privatwirtschaftlichen Unternehmen wird im **Führungsstil** gesehen. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten sagt: „*Grundsätzlich würde ich das Management bei einer privaten Firma genauso machen, gerade hinsichtlich der Personalführung. Dies sollte nicht [...] einzelnen Autoritäten vorbehalten sein, sondern als basisdemokratischer Prozess in der Organisation durchgeführt werden.*“ Für den Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten sind die flachen Hierarchien in NPO positiv: „*Ich kann mir nicht vorstellen, dass in Nonprofit-Organisationen die Hierarchie so stark ausgeprägt ist wie es in privatwirtschaftlichen Unternehmen der Fall ist.*“ Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste hält die **Organisationsstrukturen** in NPO für flexibler.

Einige NPO stellen **Gemeinsamkeiten** im Management von NPO und privaten Unternehmen fest. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung hält die reinen Verwaltungsprozesse für ähnlich. Gleiches gilt für viele Organisationsfunktionen und Managementbereiche. Der Vertreter einer mittleren

Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung weist darauf hin: *„Die Managementebenen sind zumindest nicht grundsätzlich verschieden.“* Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste sieht einen Unterschied zwischen Gemeinwohlverpflichtung und Gewinnorientierung, aus dem *„unterschiedliche Zielvorstellungen [resultieren]. Aber was dann unter dieser Ebene läuft, Controlling, Betriebswirtschaft, volkswirtschaftliche Kenntnisse, da kommen wir dann wieder zueinander.“* Dennoch bleibt der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten zurückhaltend: *„Tools oder Techniken aus der Privatwirtschaft sind lehrreich und hilfreich für NPO, aber nicht 1:1 übertragbar.“*

Mehrere Organisationen konstatieren **schwindende Unterschiede**. Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten stellt fest: *„Der Unterschied nivelliert sich... durch die Zunahme von ökonomischen Zwängen in NGOs. Ansonsten ist der Kampf ums tägliche Überleben bei beiden gegeben.“* Zwei NPO, die stark marktorientiert arbeiten, können keine Besonderheiten von NPO gegenüber privatwirtschaftlichen Organisationen ausmachen. Für den Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste *„gibt es kaum einen Unterschied. Die Unterschiede bestehen nur im Ehrenamt und in der Rechtsform.“*

Es gibt verschiedentlich **kritische Anmerkungen** zum Management in NPO. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen sieht die **Mitarbeiter** in NPO einem höheren emotionalen Druck bei geringerem finanziellem Anreiz ausgesetzt. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste kritisiert den teilweise unprofessionellen Umgang mit Ehrenamtlichen und Freiwilligen.

Mehrere Organisationen beklagen an dieser Stelle erneut die problematische **finanzielle Struktur**. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen moniert insbesondere, dass Investitionen schwierig sind. Die Kehrseite einer finanziellen Sicherheit durch die staatliche Förderung sehen zwei NPO darin, dass sie die finanzielle Abhängigkeit und Bindung an unterschiedliche Zuwendungsgeber verstärkt und damit auch Fragen der **Identität** berührt.

Mehrere NPO sehen das **Leistungsvermögen** von NPO kritisch, denn durch den finanziellen Mangel sei effizientes Handeln teilweise kaum möglich. Das fängt bei den Arbeitsmitteln an, wie der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen kritisiert: *„Mit den vorhandenen Mitteln kann man nicht soviel Output erreichen, die PC-Ausstattung ist zum Beispiel sehr uneffizient, die PCs sind viel zu langsam, das könnte man sich in privaten Unternehmen gar nicht leisten.“* Das Leistungsvermögen wird nach Aussage des Vertreters einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung auch auf Grund ethischer Beschränkungen gemindert: *„Privatwirtschaftliche Unternehmen sind stärker an einer Gewinnmaximierung interessiert und haben dafür qualifiziertere Methoden und Instrumente entwickelt als NPO, da ihnen nicht durch ethische und moralische Gründen die Hände gebunden sind.“*

Die **Leistungsbereitschaft** in NPO hält der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste für niedriger als in privaten Organisationen: *„Das ist eine ganz seltsame Mischung, die manchmal auch in Selbstgefälligkeit... und Bequemlichkeit [mündet]... Das können wir uns eigentlich gar nicht leisten... Aber das findet man eher bei uns als anderswo.“* Dass nicht zuletzt der Widerstand der Mitarbeiter ökonomisches Handeln behindern kann, bestätigt der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Wirtschaftsverbände: *„Die Mitarbeiter haben auch wenig für Marketing und Controlling übrig.“* Er berichtet davon, dass die Einführung des Controllings beim Präsidium und den Mitarbeitern auf Vorbehalte stieß und weist auf einen weiteren Unterschied zu privaten Unternehmen hin: *„Der Hauptunterschied ist, dass die Arbeitsergebnisse, die*

*tagtäglich erzielt werden, weniger messbar sind. Man kann am Ende des Tages nicht einfach ein Plus im Umsatz verbuchen.“*

Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste weist wiederum auf die Probleme einer rein ökonomischen Orientierung hin: *„Das ist immer die Gefahr, sobald man Zahlen hat, agiert man nur noch nach den Zahlen... Bei vielen Sachen ist es einfach schwierig, wie es sowieso im sozialen Bereich immer schwierig ist, alles messbar zu machen.“*

Eine Facette des wirtschaftlichen Leistungsvermögens, die mit der besonderen Mitarbeiterstruktur zusammenhängt, nennt der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen: *„Es ist etwas anderes, ob man nur bezahlte Mitarbeiter hat oder auf Ehrenamtliche zurückgreift.“*

Durch die besondere **Organisationskultur in NPO** ergeben sich Konflikte, die auf unklaren Organisationsstrukturen, mangelnder Aufgabenteilung sowie fehlender Durchsetzung von Entscheidungen beruhen. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Wirtschaftsverbände bemerkt: *„Die Unternehmen sind anders organisiert, die strukturellen Unterschiede führen [in NPO] dann auch zu Konflikten.“* Die Kehrseite von Mission und Identifikation - unklare Organisationsziele, fehlende Entscheidungsstrukturen und diffuse Konflikte - fasst ein Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste zusammen: *„Sehr viele Leute sind mit persönlichem Engagement dabei, mit einem anderen Engagement als in der Wirtschaft. Die Folge ist, dass die Konflikte auch viel langlebiger sind... wo sind die gemeinsamen Ziele... wer setzt die durch, das fehlt ein Stück.“*

Aus Sicht des Vertreters einer weiteren großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste befinden sich die NPO in einen ständigen Entwicklungsprozess. Er hält es für wichtig, *„den Entwicklungen nicht immer hinterher zu rennen, sondern sie selbst zu prägen. Seit den 1960ern gab es kaum Impulse für das Management in NPO. Nun macht der Gesetzgeber Druck. Nicht alle werden diese Entwicklung überleben, aber hier liegt eine Menge Potential für die Nonprofit-Organisationen.“*

### **Zusammenfassung**

Im Unterschied zu aktuellen Herausforderungen und organisationsspezifischen Lösungsansätzen wird der Bezug zum entsprechenden Personalbedarf in den befragten Organisationen noch nicht eindeutig hergestellt. Mit diesem Befund korrespondieren auch die Aussagen der Interviewpartner zum Weiterbildungsbedarf ihrer Mitarbeiter.

Die befragten Führungskräfte halten die Ausbildung von Schlüsselqualifikationen und das Erlernen von Management- und Arbeitstechniken für die wichtigsten Aufgaben in der Weiterbildung. Für einzelne betriebliche Funktionsbereiche wie das Personalmanagement, das in den bisherigen Reflexionen kaum eine Rolle spielt, sehen vor allem mittlere und große NPO den größten Qualifizierungsbedarf, während kleine und mittlere Organisationen Schwerpunkte im Bereich Kommunikation setzen. Fortbildungen mit Bezug zu Finanzierung und Organisationsentwicklung werden von kleinen und mittleren Organisationen als weniger wichtig erachtet, obwohl diese Themen als existentiell für den Fortbestand der Organisation wahrgenommen werden.

Wichtigste Kriterien bei der Einstellung von Führungskräften sind die fachliche, d.h. die themenbezogene Qualifikation mit einschlägigem Hochschulabschluss und die Berufserfahrung, während ökonomische Qualifikationen entgegen ihrer Bedeutung für das Management nicht zwingend erforderlich sind. Die Interviewpartner präferieren Bewerber, die

die Besonderheiten der Arbeit in NPO spiegeln. Dazu zählen die besondere Identifikation mit den Aufgaben und die Kenntnis der spezifischen Organisationskultur. Die Mehrheit der Befragten hält eine Kombination aus Fachkompetenz, zusätzlichen betriebswirtschaftlichen Kenntnissen, Führungsqualitäten und Arbeitstechniken für notwendig, um den komplexen Anforderungen gerecht zu werden.

Viele Befragte nehmen die Diskrepanz wahr, die zwischen der rein fachlichen ersten Qualifikation und den Anforderungen besteht, die das Management einer Organisation an die wirtschaftliche und Leitungskompetenz seiner Führungskräfte stellt. Im Gegensatz dazu formulieren sie ihre Vorbehalte gegenüber einem Studienangebot in diesem Bereich, das die erforderliche Komplexität aufnehmen würde.

Die Interviewpartner benennen besondere Qualitäten des Managements von Nonprofit-Organisationen, die nicht nur mit ökonomischen Kompetenzen zu tun haben, sondern stark an die kulturellen und strukturellen Besonderheiten gemeinnütziger Organisationen gebunden sind. Insofern ist es schlüssig, dass diese Kompetenzen bei der Einstellung wie auch bei der Personalentwicklung eine größere Rolle als wirtschaftliche Qualifikationen spielen. Andererseits stehen die Organisationen vor Herausforderungen ökonomischer Natur, denen durch entsprechende Qualifikation der Führungskräfte begegnet werden könnte. Dieses Dilemma wird verstärkt durch eine Personalentwicklung, die in einem eher ungesteuerten Prozess abläuft und in der der Erwerb der Qualifikationen der Eigeninitiative der Mitarbeiter überlassen wird.

## 4.7. Karrierewege

Äußerten sich die Befragten bisher zum zukünftigen Qualifizierungsbedarf in ihren Organisationen, wurden in einer anderen Passage die Berufswege der aktuell tätigen Manager und ebenso die beruflichen Lebensläufe der Interviewpartner erfragt. Mit der retrospektiven und personenbezogenen Dimension sollten bisher ungenannte berufliche Anforderungen erhoben und mögliche Widersprüche aufgedeckt werden. Ebenso wurden die Weiterbildungserfahrungen der Interviewpartner erfragt, um sie in Bezug zum allgemeinen Qualifizierungsbedarf zu setzen.

### 4.7.1. Berufswege von NPO-Führungskräften

Mehr als zwei Drittel aller Befragten geben an, dass es **keinen typischen Berufsweg** von Führungskräften in ihrer NPO gibt. Dabei lassen sich keine Unterschiede zwischen den Größen oder Branchen feststellen. Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten betont vielmehr: *„Nein, ausdrücklich nicht, und das ist eigentlich ganz typisch.“* Karrierewege sind teilweise auch durch die Organisationsstruktur ausgeschlossen, wie der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Wirtschaftsverbände bemerkt: *„Den typischen Karriereweg gibt es halt bei uns nicht, da wir sehr flache Führungshierarchien haben.“*

Dennoch zeichnen sich **mehrere Bedingungen** ab, die für den Aufstieg in einer NPO förderlich sind. **Arbeitserfahrung in einer NPO** ist für viele NPO zentral, wie der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten ausführt: *„Wir nehmen gern Leute, die bereits über NGO-Erfahrung verfügen, oder Leute aus dem Haus, indem wir in sie investieren und sie weiterbilden.“* Eine besondere Rolle für den Aufstieg kann die **Sozialisation innerhalb der Organisation** spielen. Dies wird mehrfach von größeren NPO aus dem Wohlfahrtsbereich und von stark ehrenamtlich geprägten Organisationen, z.B. aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz beschrieben. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste erläutert: *„Die typische Führungskraft fängt als Zivi an, arbeitet dann viele Jahre im operativen Bereich, gewinnt hier an Bedeutung und Einfluss und wird dann in Bereichsleitungen eingesetzt und kann dann nach vielen Jahren sogar bis in die Vorstandsebene gelangen.“* Als *„Spezifikum der Verbandsarbeit“* bezeichnet der Vertreter einer weiteren großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste das *„Hochdienen in der Organisation“*. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Wirtschaftsverbände stellt fest: *„Es gibt keinen typischen Berufsweg. Aber ohne ‚Stallgeruch‘ wird man scheitern.“*

Einen ausgewiesenen **fachlichen Hintergrund** bringen die meisten Führungskräfte mit. Als typisch werden im sozialen Bereich Kenntnisse in der Sozialen Arbeit, als Erzieher, Psychologe, Sozialarbeiter oder Sozialpädagoge genannt. In Bildungsorganisationen sind Abschlüsse in Pädagogik oder eine Lehrerausbildung typisch, während Führungskräfte im Umwelt- und Naturschutz oft einen naturwissenschaftlichen Hintergrund haben. Darüber hinaus nennen die Befragten ein geistes- und sozialwissenschaftliches Spektrum von der Politikwissenschaft und Soziologie über Geschichte bis zu Theologie. Nur in kaufmännischen Funktionen und Wirtschaftsverbänden haben Führungskräfte eher eine ökonomische Ausbildung.

Die Führungskräfte sind überwiegend Hochschulabsolventen, die ihre Fachkenntnisse meist durch ein **einschlägiges Studium** erworben haben. Ein Studienabschluss ist nicht immer Voraussetzung für Führungspositionen, wird aber zunehmend wichtiger. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen stellt fest, dass die *„Tendenz zu einem abgeschlossenen Studium“* geht.

Häufig berichten die NPO, dass es bei ihnen unter den Führungskräften viele Quereinsteiger aus den verschiedensten Bereichen gibt. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz sagt von sich selbst: „*Viele haben sich schon früh ehrenamtlich in unserer NPO betätigt, ich allerdings bin da ein absoluter Quereinsteiger.*“ Sie müssen eine Fülle von **Kompetenzen für die komplexen Anforderungen** mitbringen. Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz weist darauf hin, dass es „*notwendig ist, eine Allround-Kraft zu sein.*“ Typische Erfolgsfaktoren sind „*viel praktische Erfahrung, ehrenamtliche Tätigkeiten, hohes Engagement und Interesse für Politik*“, so der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen. Darüber hinaus werden Flexibilität und Improvisationstalent hervorgehoben.

Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste erachtet „*eine bestimmte Kernprofession [als] notwendig, aber das reicht nicht aus. Es müssen Pakete dazu kommen, z.B. in diesen rechtlichen Bereichen, in den Rahmenbedingungen von Nonprofit-Organisationen...*“ Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Wirtschaftsverbände bestätigt das für seine Branche: „*Viele haben eine politische Karriere oder [eine] in der ... [Branche] oder bei einem Zuliefererbetrieb. Außerdem ist eine betriebswirtschaftliche Ausbildung wichtig.*“

Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste erkennt in den vielfältigen Karriereverläufen auch einen Vorteil: „*Das ist eine Sache, die ich hier immer so toll finde... Sie finden alles an Berufen... Dadurch haben Sie aber auch ein [enormes] Potential... Das ist wahrscheinlich betriebswirtschaftlich Nonsense, aber es funktioniert.*“ Im Zuge der Professionalisierung ist jedoch auch ein **Wandel** zu beobachten. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste bemerkt: „*Die Tendenz geht dahin, dass die neuen Geschäftsführer eher aus der BWL kommen. Da wird gerade eine Generation abgelöst, ... die als Ehrenamtliche angefangen haben und dann in diese Posten reingewachsen sind.*“ Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten stellt fest, dass es den typischen Berufsweg so nicht mehr gibt: „*Das gab es vielleicht früher, z. B. bei Honorarkräften oder Länderbeauftragten, aber das hat sich in den letzten Jahren sehr verändert.*“ Diese Entwicklung wird durch externe Besetzungen wie bei einer großen Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten befördert. Manchmal entwickeln sich die Karrieren aber weniger durch eine bewusste Personalauswahl und -entwicklung, sondern rein zufällig, wie der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen zugibt.

#### **4.7.2. Berufsbiographien der Interviewpartner**

Die Berufsbiographien der Interviewpartner sind mit den vorher beschriebenen untypischen Berufswegen vergleichbar, geben aber gleichzeitig ein detaillierteres Bild.

Der höchste qualifizierende Abschluss ist bei den meisten Befragten der Abschluss eines Studiums. Unter den Befragten mit **Hochschulabschluss** haben die meisten ein einschlägiges fachbezogenes Studium absolviert. Die Studienrichtungen und Disziplinen entsprechen häufig den vertretenen Themen der Organisationen. Die Interviewpartner aus der Branche Bürger- und Verbraucherinteressen sind Sozialarbeiter, Sozialtherapeuten, Soziologen oder haben nach einem ersten Studium im sozialen Bereich eine Kombination aus Politologie, Soziologie und Theologie studiert. Die Befragten aus den Umwelt- und Naturschutzorganisationen haben überwiegend Biologie, aber auch Landschaftsplanung und Agrarwissenschaften studiert. Die Führungskräfte aus dem Bildungsbereich sind Pädagogen, Medizinpädagogen, Politikwissenschaftler und Historiker. Manager aus international tätigen Organisationen haben einen thematischen Bezug zu ihren NPO z.B. durch Studien in Amerikanistik, Ernährungswissenschaften oder Theologie. Im Bereich des

Gesundheitswesens und der Sozialen Dienste sind vorrangig Sozial- und Sonderpädagogen zu finden. Darüber hinaus sind in den Verbänden vor allem Absolventen der Sozial-, Politik-, Verwaltungs- und Rechtswissenschaften tätig.

Führungskräfte mit einem wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund finden sich unabhängig von den Branchen vergleichsweise wenig außer in der Branche der Wirtschafts- und Berufsverbände. Mehrere Führungskräfte aus den Wohlfahrtsverbänden hatten in Kombinationen BWL und Soziologie bzw. VWL, Jura und Soziologie studiert. Mehrfach gab es auch Interviewpartner, die ein völlig tätigkeitsfremdes Studium absolviert hatten und die über andere Qualifikationen, vorherige berufliche Stationen oder die ehrenamtliche Tätigkeit in Führungspositionen gelangten.

Fast alle befragten Führungskräfte zeichnet ein hohes Niveau in der **Aus- und Weiterbildung und Qualifizierung** aus. Es gibt über die Hochschulabschlüsse hinaus mehrere Promovierte sowie zwei Professoren unter den Befragten. Häufiger finden sich berufliche Zwischenstationen als wissenschaftliche Mitarbeiter an Universitäten und Forschungseinrichtungen sowie in der Lehre. Einer der Befragten hat eine Ausbildung im Bereich der Verwaltung absolviert, ein Manager schloss ein berufsbegleitendes Studium an einer organisationsnahen Fachhochschule ab. Ein Interviewpartner hat nach dem Hochschulstudium ein Trainee-Programm in seiner Organisation absolviert. Alle Interviewpartner geben an, sich regelmäßig weiterzubilden.<sup>125</sup> Mehrere Aufbaustudien sind vor allem im Sozialmanagement, aber auch in den Politik- und Sozialwissenschaft angesiedelt.

Die **Karrierewege** der Befragten lassen sich in zwei Dimensionen unterscheiden: Inhouse-Karrieren und externe Karrieren. Zu den Inhouse-Karrieren werden hier auch diejenigen Karrieren gezählt, bei denen die Interviewpartner zwischen einzelnen Mitgliedsorganisationen wechselten. Unter dem Begriff der externen Karrieren wird hier die Einstellung organisationsfremder Bewerber auf eine Führungsposition verstanden. Die Inhouse-Karrieren fanden eher in großen Organisationen mit komplexen Strukturen statt, während externe Karrieren sich eher aus kleineren NPO mit wenigen hierarchischen Stufen sowie aus anderen Sektoren entwickelten. Einen Sonderfall bilden die Karrieren von Ehrenamtlichen zu hauptamtlichen Führungskräften.

Beispiele für **Inhouse-Karrieren** sind die Entwicklung vom Vorstandsassistenten über den Abteilungsleiter zur Geschäftsführungsebene in einer großen Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen, vom Referenten zum Geschäftsführer in einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen oder von der Projektleitung zur Geschäftsführung einer kleinen Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen arbeitete in einem Landesverband der Organisation, übernahm dann eine Referententätigkeit und vor einem Jahr seine jetzige Position im Bundesverband. Auf der darunter liegenden Hierarchiestufe gibt es Aufstiege von der Referentenebene zur Abteilungsleitung, z.B. im Personalmanagement einer mittleren Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten oder von der Gruppen- zur Abteilungsleitung der Verwaltung einer kleinen Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen stieg vom Redakteur in einer Mitgliedsorganisation zum Pressereferenten seines Verbandes auf.

Mehrmals wird von den Befragten selbst auf ihre **Organisationssozialisation in den NPO** verwiesen. Die Führungskräfte mehrerer Wohlfahrtsverbände waren zwischen 20 und 30 Jahren, teilweise bereits seit ihrer Jugend in ihren Organisationen aktiv. So war der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste

---

<sup>125</sup> Zu den Weiterbildungserfahrungen der Interviewpartner vgl. Kapitel 4.7.3.

zunächst Angestellter und Leiter in einer Einrichtung des Verbandes, übernahm dann im Landesverband ein Referat und wurde anschließend zum Betriebsratsvorsitzenden gewählt. Im Anschluss daran übernahm er weitere Referate und ganze Bereiche, deren Verantwortungsgebiet im Laufe der Zeit auch erweitert wurde. Der Vertreter einer anderen großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste durchlief in seinem Verband nahezu alle Stationen von der Aushilfe, dem Zivildienst und der Ausbildung über die Lehrtätigkeit und Leitung einer Schule, die Geschäftsführung eines Verbundes bis hin zur jetzigen Stabsstelle. Die starke Bindung an seine Organisation begründet er so: *„... so chaotisch dieser Haufen... auch ist, es ist eine Idee da, die spürbar ist... dieses Arbeiten im Nonprofit-Bereich ist schon eine Sache, wo ich mit dem Herzen dabei bin.“* Die Karriere des Vertreters einer weiteren großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste entwickelte sich über die Referententätigkeit in einem Regionalverband und die anschließende Arbeit für eine kirchenübergreifende Veranstaltung hin zur Tätigkeit in der Bundesgeschäftsstelle der Organisation.

**Externe Karrieren** kommen bei den Interviewpartnern vergleichsweise häufiger vor. Zum einen haben die befragten Personen bereits in anderen NPO gearbeitet. Die Geschäftsführer einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen, einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung sowie einer kleinen Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten waren vorher in anderen NPO als Geschäftsführer tätig. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste war Referent bei einem anderen Verband, bevor er die gleiche Position in der jetzigen Organisation übernahm und dann intern aufstieg. Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen war Referent in einer anderen Organisation aus demselben Bereich. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste arbeitete im internationalen Jugendaustausch. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz war in verschiedenen anderen Umweltverbänden tätig und sieht die Vorteile im Wechsel zwischen den NPO: *„Ich habe also im Laufe der Zeit viele Erfahrungen sammeln können und kenne viele Leute aus dem Naturschutz- und Umweltbereich schon recht lange, teilweise sogar aus dem Studium.“*

Externe Zugänge aus der **Wirtschaft** sind nicht nur in den Wirtschaftsverbänden, sondern auch in allen anderen NPO-Branchen vertreten. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste sowie der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste waren früher Unternehmensberater. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten kommt aus einer Versicherung.

Karrieren aus dem **staatlichen Sektor** entwickelten sich aus den Bereichen Politik und Bildung. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste schätzt seine politische Sozialisation für die Erfüllung seiner Aufgaben hoch ein: *„Derjenige, der nur in NPO war, der hat Schwierigkeiten, in dieses politische Netzwerk zu kommen... Ich stecke ja drin... Ich kenne die alle, und das macht die Sache etwas leichter.“* Mehrere Führungskräfte, die aus der öffentlichen Verwaltung kamen, sind dort in Einrichtungen tätig, die NPO-nahe Themen, z.B. in der Entwicklungshilfe, im Umweltschutz oder der Migrationsarbeit bearbeiten. Eine Reihe von Führungskräften wechselte aus Universitäten und Forschungseinrichtungen sowie der Lehre in den gemeinnützigen Bereich, das gilt vor allem für NPO aus dem Umwelt- und Naturschutz.

Eine **Besonderheit der Karrierewege in NPO** findet sich auch bei vielen befragten Führungskräften. Zusätzlich zu den bisher aufgezeigten internen und externen Karrieren gibt es mehrfach Entwicklungen von einer **ehrenamtlichen zu hauptamtlicher Tätigkeit**, bei der die Erfahrung in Verbänden und NPO eine wichtige Rolle spielte. Viele Interviewpartner sind in ihren oder ähnlichen Organisationen selbst seit langem ehrenamtlich tätig. Der Vertreter



einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung hat neben dem Studium der Politik und Geschichte Jugendgruppen in Auschwitz betreut, der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen berichtet: *„Ich habe schon in meiner Jugendzeit ehrenamtlich in meiner Kirchengemeinde gearbeitet.“* Mehrere Interviewpartner hatten Leitungsfunktionen in Jugendverbänden oder sind aktuell in Kuratorien aktiv. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung, ein Diplomkaufmann, der in der Privatwirtschaft tätig war, beschreibt die Bedeutung seiner freiwilligen Arbeit für seine jetzige Position: *„Geholfen hat mir eventuell mein ehrenamtliches Engagement, ansonsten waren meine [beruflichen] Stationen irrelevant hierfür.“* Prägnantestes Beispiel ist die Karriere des Vertreters einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen, der zunächst ehrenamtlich und freiwillig, dann auf Honorarbasis und schließlich hauptamtlich in Organisationen des Bereiches gearbeitet hat. Er war Mitbegründer seiner Vereinigung und ist dort seit 14 Jahren als Geschäftsführer tätig.

#### 4.7.3. Weiterbildungserfahrungen der Interviewpartner

Alle befragten Führungskräfte mussten sich für ihre Tätigkeit besondere **Zusatzkenntnisse** aneignen. Waren die vorher empfohlenen Studienabschlüsse entsprechend den Branchen sehr heterogen<sup>126</sup>, gibt es hier eine fast identische Aussage, die über einzelne Kenntnisse und Fähigkeiten hinausging. Fast alle Interviewpartner bezeichnen wörtlich das **Lebenslange Lernen** als wichtigste Zusatzqualifikation.

Der **inhaltliche Schwerpunkt** liegt auf dem Erwerb von **wirtschaftlichen und Management-Kenntnissen**. Erneut wird ein enger Zusammenhang zur Erstausbildung in anderen Disziplinen sichtbar. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung hat sich die entsprechenden Grundlagen des bereichsspezifischen Managements erarbeitet: *„Ich persönlich habe mir sehr viel aneignen müssen, Arbeitsrecht und Personalwirtschaft. Ich hatte es ja nicht studiert.“* Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung, ein Medizinpädagoge, nennt *„vor allem Kenntnisse im Bereich der BWL, z.B. Controllingaufgaben, wie Kosten- und Leistungsrechnung, Kalkulationsrechnung und die Budgetierung. Aber auch im Bereich des Personalwesens, wie Personalcontrolling und Personalpolitik, musste ich neu lernen.“* Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz, ein Biologe, zählt Zusatzkenntnisse in Personalführung, Organisation, Moderation, Mediation, Buchhaltung, EDV und BWL auf. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung war Lehrer und erwarb Wissen in vielen relevanten Disziplinen: *„Ich habe mir zusätzliche Kenntnisse im kaufmännischen, künstlerischen, arbeitsrechtlichen, verwaltungsrechtlichen Bereich sowie in Organisationsentwicklung, Bankwesen, Kommunikationstechniken, Informations- und Kommunikationswesen und Kunst angeeignet.“* Andere Befragte erwarben Zusatzkenntnisse im Bereich der Kommunikation, der Personalführung und bei Managementtechniken.

Nicht zuletzt haben die befragten Führungskräfte **nonprofit-spezifische Kompetenzen** erworben. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste hat sich Kompetenzen bei Anträgen an Stiftungen erarbeitet: *„Das Fundraising gehört auf jeden Fall dazu... für jede Führungsperson... da müssen alle aktiv sein.“*

Die **Formen** der Wissensaneignung reichen vom Selbststudium und learning-by-doing über die eigene Lehrtätigkeit oder formale Qualifizierungen wie Seminare bis zu längeren Weiterbildungen oder Weiterbildungsstudiengängen. Alle Befragten bildeten sich durch

---

<sup>126</sup> Vgl. Kapitel 4.6.3.

Selbststudium und learning-by-doing weiter. Über diese Formen hinaus hat die Hälfte der Befragten zusätzlich Weiterbildungen von Bildungseinrichtungen genutzt.

Die Weiterbildungserfahrungen der befragten Führungskräfte wird von mehreren **Faktoren** beeinflusst: der Organisationsgröße, den Kosten, der Qualität, Inhalte und Struktur der Angebote und der Priorität, die die eigene Weiterbildung besitzt.

Führungskräfte aus Organisationen kleiner und mittlerer **Größe** haben sich neues Wissen überwiegend im Selbststudium angeeignet, während die Interviewpartner aus großen NPO stärker an institutionalisierten Angeboten bis hin zu Aufbaustudien teilgenommen haben. Das hängt zum Teil mit den **Kosten** zusammen. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten berichtet von seinem Coaching: *„In dem damaligen Stadium war das für mich durchaus hilfreich, aber es hatte dann auch seine Grenzen. Wir haben das damals bei einer privaten Coaching-Agentur eingekauft, was natürlich recht kostenintensiv war.“* Die Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz lobt ein Seminar des Partnerverbands aus Großbritannien: *„Das war sehr gut, und auch nicht zu teuer... So etwas würde ich auch gerne noch einmal tun.“* Führungskräfte, die keine formalen Weiterbildungen wahrnehmen, sind wie der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung von den hohen Kosten abgeschreckt. Das Interesse ist jedoch höher, wie der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen signalisiert: *„In Zukunft würde ich gern auf Schulungen zurückgreifen.“*

**Qualität, Inhalte und Struktur** der Angebote spielen eine wichtige Rolle. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste erlebt die Qualität privater Anbieter sehr unterschiedlich: *„Fortbildungen sind sehr teuer, aber wenig auf die Bedürfnisse der Teilnehmer abgestimmt.“* Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung hat positive Erfahrungen mit einer Fachgesellschaft gemacht: *„Im Personalbereich bin ich überzeugt von der Deutschen Gesellschaft für Personalwirtschaft, sie ist mit ihrem Programm und der Qualität sehr gut.“* Auch der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung äußert sich positiv: *„Die [fachliche] Weiterbildung... hatte eine sehr gute Qualität, da damals traditionelle Prinzipien der Managementlehre unterrichtet wurden, auf die ich heute noch zurückgreife.“* Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz weist auf die Praxiserfahrung der Lehrkräfte hin: *„Die Dozenten waren Mitarbeiter befreundeter Organisationen, daher konnte den Spezifika der Organisation Rechnung getragen werden.“* Neben der Persönlichkeit und Kompetenz der Dozenten ist für den Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste auch die Zusammensetzung der Gruppe wichtig: *„Es ist eine Frage der Dozenten: sind die Leute Profis. Und dann des Settings, wer ist da noch mit dabei.“* Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste nennt als weitere relevante Komponenten gute Methodik und Didaktik der Lehrkräfte und eine praxisnahe Vermittlung. Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Wirtschaftsverbände kritisiert den mangelhaften Praxisbezug mancher Weiterbildungen: *„Die Qualität war ganz schlecht. In den Fortbildungen wurde nur trockenes Wissen vermittelt, ohne einen praktischen Bezug herzustellen. Dass reicht, wie ich finde, heutzutage nicht mehr aus.“*

Ab einer bestimmten hierarchischen Position und Organisationsgröße nehmen einige Interviewpartner kaum noch an formalen Weiterbildungen teil. Es ist zu vermuten, dass ihr Bedarf zu spezifisch ist. Stattdessen verweisen sie auf ihre lange Berufserfahrung, die eigene Dozententätigkeit in ihrem Fachgebiet und das Selbststudium.

Nicht zuletzt sind die Erfahrungen der Führungskräfte abhängig von den eigenen **Prioritäten**. Unter den befragten Führungskräften gibt es zwei Manager aus namhaften NPO, die neben dem Selbststudium und der Berufserfahrung keine Weiterbildungen

wahrgenommen haben. Viele Interviewpartner gingen wiederum sehr systematisch an ihre eigene Qualifizierung heran, deren Komplexität im Laufe der Zeit zunahm. Zu den besonderen Ausprägungen zählen einige längere Weiterbildungen und zwei weiterbildende Hochschulstudien. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz besuchte über zwei Jahre hinweg Schulungsseminare, die ihm halfen, „*einen Leitfaden und ein Gespür für einen bestimmten Bereich zu erhalten.*“ Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen erwarb einen weiterbildenden Master im Sozialmanagement, der ihn inhaltlich gut vorbereitet hat: „*Der Master war wichtig, da Management im Sozialbereich eine erhebliche Rolle spielt.*“ Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten hat neben on-side-trainings, Supervisionen und Schulungen für kritische Situationen ebenfalls ein Masterstudium absolviert.

Ein Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste wurde mit einem neuartigen Aufgabenbereich im Bereich der strategischen Entwicklung betraut: „*Da musste ich dann schon sehen, was gibt's da an Büchern, was gibt's da im Internet, um mich schnell fit zu machen.*“ Der von ihm belegte berufsbegleitende Weiterbildungsstudiengang zeichnet sich neben seiner thematischen Vielfalt und hohen Qualität auch durch formale Vorzüge aus (zeitliche Flexibilität, geringe Kosten, erfahrene Dozenten aus der Praxis, attraktives Teilnehmerspektrum) und entspricht damit in besonderem Maße den Bedürfnissen von NPO-Führungskräften.

### **Zusammenfassung**

Es gibt in den befragten Nonprofit-Organisationen keinen typischen Berufsweg ihrer Führungskräfte, aber es zeichnen sich mehrere Bedingungen für eine Karriere in diesen Organisationen ab. Dazu gehört die Arbeitserfahrung in NPO, die bis zur gesamten beruflichen Sozialisation innerhalb einer Organisation reichen kann. Weitere Faktoren sind der einschlägige fachliche Hintergrund sowie ein entsprechender Hochschulabschluss. Zudem bringen die Führungskräfte zusätzliche fachliche und soziale Kompetenzen mit, die sie für die komplexe Tätigkeit in NPO qualifizieren. Es deutet sich dennoch eine Entwicklung an, bei der zunehmend ökonomisch qualifizierte Führungskräfte für das Management eingestellt werden.

Die Berufsbiographien der Interviewpartner ergänzen diese Ergebnisse. Fast alle Befragten haben einen Hochschulabschluss, der größtenteils aus einem Fachstudium stammt. Sie haben zudem einen hohen Grad der weiteren beruflichen Qualifizierung erreicht. Große Organisationen und Verbände eröffnen mehr Möglichkeiten für einen internen Aufstieg, während bei kleinen und mittleren NPO die befragten Führungskräfte eher aus anderen NPO, privaten oder staatlichen Organisationen kommen. Die Karriereperspektiven sind neben der Größe der Organisation teilweise auch von der Sozialisation in den NPO geprägt. Zahlreiche Interviewpartner waren ehrenamtlich aktiv, bevor sie hauptamtliche Mitarbeiter in NPO wurden.

Viele der befragten Führungskräfte messen ihrer persönlichen Qualifizierung eine hohe Priorität bei. Institutionalisierte Angebote haben sie vor allem danach ausgewählt, ob diese eine hohe Qualität bieten und die spezifischen Bedürfnisse von NPO, z.B. durch einen engen Praxisbezug, erfassen.

Wirtschaftliche Kompetenzen sind für die Interviewpartner bei der Frage nach den vorhandenen Qualifikationen und dem zukünftigen Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiter im Führungsbereich nicht zentral. Im Unterschied dazu haben sich die Befragten in Weiterbildungen vor allem das ökonomische Fachwissen und die Managementkompetenzen angeeignet, die ihnen aus dem Erststudium fehlten.<sup>127</sup> Hier zeigt sich ein Widerspruch

---

<sup>127</sup> Vgl. auch Kapitel 4.6.3.

zwischen der eigenen, bewusst gesteuerten Qualifizierung und den Schwerpunkten, die für die Mitarbeiter gesetzt werden.

#### 4.8. Personalentwicklung durch Weiterbildung

Die befragten NPO haben für den Weiterbildungsbedarf ihrer Mitarbeiter ein breites Spektrum an Kenntnissen und Fähigkeiten umrissen. Zusätzlich sollte erhoben werden, in welchem Maße und in welchen Bereichen sie den Bedarf im Führungskräftebereich bereits decken. Die befragten Organisationen bilden ein großes Spektrum ab. Es zeigte sich, dass die Organisationen ihren Mitarbeitern sowohl eigene Qualifizierungsangebote machen als auch die Angebote externer Anbieter nutzen. Durch den Fokus auf die Qualifizierungsangebote sollten zusätzliche Aspekte der Qualifizierung und mögliche Differenzen im Vergleich zu den Anforderungen an die Mitarbeiter erfasst werden.

##### 4.8.1. Weiterbildungsverständnis

Die befragten NPO haben sehr unterschiedliche Ansätze in der Fort- und Weiterbildung. Bei den meisten großen Organisationen wird die Weiterbildung als wichtiger Bestandteil der Personalentwicklung und strategische Aufgabe verstanden und besitzt entsprechend hohe Priorität. Das bestätigen der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste und der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste: *„Das wird dann schon in den Personalgesprächen besprochen, was anliegt für das nächste Jahr, was [an Weiterbildungen] man da auch gerne haben möchte... Das ist Teil der Personalentwicklung.“*

Eine weitere Gruppe sind mittlere und kleinere Organisationen, zu deren Kernaufgaben die Weiterbildung gehört und die diese Aufgaben auch gegenüber ihren Mitarbeitern wahrnehmen. Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung sagt: *„Die Mitarbeiter werden über unsere eigenen fachlichen Qualifizierungen hinaus bei berufsbegleitenden Studien und Weiterbildungen unterstützt.“*

Eine große Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste bietet interne und externe Weiterbildungen nicht systematisch an, sondern nutzt Weiterbildungen auch als Gratifikationsinstrument. Deren Vertreter erklärt: *„Das sind so interne Sanktionsmöglichkeiten... dann stelle ich dem Mitarbeiter die Frage, ... wie er die Fortbildung rechtfertigen könnte vor dem Hintergrund seiner Leistung. Dann kommt so schnell keiner mehr.“*

Kleine und mittlere Organisationen haben mehrheitlich wenig Kenntnis bzw. kaum Strategien in der Personalentwicklung und leiden nicht zuletzt unter fehlenden Ressourcen.

##### 4.8.2. Interne Qualifizierung

Die Hälfte der befragten Organisationen bietet eigene Qualifizierungen an, die andere Hälfte hat keine eigenen Weiterbildungsangebote. Bei beiden Varianten sind die Größenkategorien gleichmäßig verteilt. Bei den Branchen haben Organisationen aus dem Gesundheitswesen und Sozialen Diensten, Internationalen Aktivitäten und Wirtschafts- und Berufsverbänden zu mehr als der Hälfte eigene Weiterbildungen. In den Branchen Bildungswesen und Forschung, Umwelt- und Naturschutz und Bürger- und Verbraucherinteressen bieten weniger als die Hälfte der NPO interne Schulungen an.

Ob **eigene Angebote** gemacht werden, hängt von den Ressourcen, von den Aufgaben der Organisation und von den zu vermittelnden Inhalten ab.

Unter den NPO, die eigene Angebote machen, stechen große NPO und hier vor allem aus den Bereichen Gesundheitswesen und Soziale Dienste hervor. Diese haben fast alle entsprechende **Ressourcen** wie eigene Weiterbildungseinrichtungen, Akademien für Führungskräfte und in einem Fall eine eigene Fachhochschule. Dazu kommen in mehreren Fällen Personalabteilungen mit einem eigenen Weiterbildungsbereich. Das Thema

Personalentwicklung und Fortbildungsbedarfe hält der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste jedoch auch für schwierig: *„In einem tendenziell kleiner werdenden Verband, wohin entwickelst Du die Leute?... müssen die tatsächlich noch dahin entwickelt werden oder haben wir das Know-how schon, das die dann brauchen?“*

Viele der befragten NPO verweisen auf ihre **Netzwerke, Dach- und Mitgliedsverbände**, deren Weiterbildungsangebote sie in Anspruch nehmen. Eine mittlere Organisation aus dem Bereich Wirtschaftsverbände betreibt ein eigenes Bildungswerk für ihre Mitglieder, das auch die Mitarbeiter nutzen können. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz nutzt *„Angebote von ähnlich gelagerten Organisationen... Wir sind meist zufrieden, da diese Angebote zum speziellen Profil unserer Organisation passen.“*

Eigene Angebote hängen auch von der **Aufgabe und Struktur der Organisation** ab. Besonders Freiwilligen-Organisationen bieten eigene Weiterbildungen an, wie der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten bestätigt: *„Ja, wir haben extrem viele eigene Angebote. Gerade für die Projektmitarbeiter [die ins Ausland entsendet werden] gibt es Vorbereitungs- und Managementkurse, die international organisiert sind.“* Die Entwicklung eigener Angebote führen einige Interviewpartner auf einen Mangel an passenden externen Angeboten zurück. Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten sagt: *„Unsere Organisation hat ein auf sich selbst zugeschnittenes System. Ich wüsste nicht, wo man außerhalb entsprechende Angebote bekommen könnte.“*

Inhaltlich sind die eigenen Weiterbildungen häufig im **fachlich-thematischen Bereich** angesiedelt. Darüber hinaus steht die Vermittlung von sozialen Kompetenzen teilweise in engem Zusammenhang mit den Kernaufgaben der NPO. Eine international tätige Organisation bietet Seminare zu interkultureller Bildung an, eine mittlere Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen mit dem Schwerpunkt Migranten bietet interkulturelle, Sensibilisierungs- und Empowerment-Trainings an. Allgemeine Methodenkompetenzen und Arbeitstechniken für die Information und Kommunikation spielen ebenfalls eine wichtige Rolle bei Inhouse-Schulungen.

Insgesamt gibt es vergleichsweise wenig Angebote zum Managementwissen, es werden eher juristische Kenntnisse vermittelt, z. B. im Vergabe- und Zuwendungsrecht. Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen ergänzt: *„Man hat manchmal die Möglichkeit, [in fachlichen Weiterbildungen] auch managementspezifische Sachen mitzunehmen.“* Die Angebote der Weiterbildungseinrichtungen von großen NPO oder deren hausinterne Weiterbildungsprogramme umfassen hingegen ein breites Spektrum an Fach- und Managementwissen.

Einige Organisationen, die **keine eigenen Weiterbildungsangebote** machen, begründen dies mit fehlenden Ressourcen. Das bezieht sich zum einen auf die fehlenden finanziellen Mittel. Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Wirtschaftsverbände bedauert: *„Da das Geld momentan fehlt, werden leider zur Zeit keine Fortbildungen durchgeführt. Aber es ist für die nähere Zukunft geplant, Fortbildungen durchzuführen und größere Gelder zu investieren.“* Zum anderen ist es eine Frage fehlender Kapazitäten im Haus. *„Im Hause selbst werden keine Fortbildungen durchgeführt. Das könnten wir auch gar nicht leisten. Wenn, dann werden die Dienstleistungen eingekauft“*, erklärt der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz. Die Organisation stellt jedoch jedem Mitarbeiter ein eigenes Budget zur Verfügung, mit dem dieser Tagungen und Veranstaltungen besuchen kann. Ähnlich antwortet der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste: *„Wir bieten keine eigenen Weiterbildungen an, dafür sind wir zu klein. Was wir allerdings selbst machen: wir versuchen*

*immer wieder eine Selbstverständnisdebatte zu führen und für jeden einzelnen Arbeitsplatz ein Qualitätshandbuch zu erarbeiten.“*

Auch dort, wo eigene Angebote gemacht werden, steht deren Effektivität immer wieder auf dem Prüfstand: *„Eigene Weiterbildungsangebote des Hauses sollten eigentlich nicht sein. Die Leute haben andere Aufgaben als selbst Weiterbildungen durchzuführen, die werden aber trotzdem teilweise angeboten“*, sagt der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste.

Einige NPO haben Weiterbildung nicht in der Organisation verankert, sondern betrachten die Arbeitserfahrung in der Organisation als eine Form der Weiterbildung. Dazu zählen die Einarbeitung und die Teilnahme an Veranstaltungen für ihre Mitglieder.

Weniger als ein Fünftel der befragten NPO bieten Maßnahmen zur **Förderung des Führungskräfte**nachwuchses an. Einige große NPO aus der Branche Gesundheitswesen und Soziale Dienste haben Akademien, an denen speziell Führungskräfte weitergebildet werden. Bei den verbleibenden großen und mittleren NPO wird überwiegend auf individuelle Fördermaßnahmen zurückgegriffen. In Personalgesprächen einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung sowie in den Zielvereinbarungen einer großen Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung werden Fördermaßnahmen vereinbart. Eine mittlere Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten bietet Workshops zur Personalführung und Einzelcoaching an. Mehrere NPO betrachten die Einarbeitung, die Teilnahme an Veranstaltungen und eine besondere Aufmerksamkeit als Teil einer Nachwuchsförderung.

Kaum eine der kleinen NPO hat ein eigenes Nachwuchsführungskräfte-Programm, nur eine NPO aus dem Weiterbildungsbereich bietet Coachings an. Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen versucht dem Budget entsprechend Qualifizierungsangebote zu machen: *„Wer lernen will, dem versuchen wir das auch möglich zu machen.“* Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste weist darauf hin, dass seine Organisation dafür zu klein ist. Aber selbst eine mittlere Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten hat keine besonderen Maßnahmen für den Nachwuchs, wie der Vertreter sagt: *„Dafür ist die Geschäftsstelle mit rund 55 Angestellten viel zu klein.“*

Zwei von 42 befragten NPO haben ein Trainee-Programm für ihre Nachwuchsführungskräfte. Eine davon ist eine mittlere Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste, deren Programm der befragte Vertreter selbst absolviert hat. Das achtzehnmonatige Programm bildet für alle Managementbereiche aus und begleitet die Rotation mit Schulungen, Personalgesprächen und Mentoring. Sein Fazit ist positiv: *„Insgesamt einen Überblick über die Organisation zu bekommen, war schon sehr wichtig. Zu gucken, welche Ebene tickt wie, und dann auch für später verschiedene Leute kennenzulernen... das ist schon sehr hilfreich.“* Speziell für die Bedürfnisse der Mitgliedsorganisationen bildet eine große Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung Trainees für die Verwaltung und Führung der Mitgliedsorganisationen aus. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung bestätigt, dass Ausgebildete *„heiß begehrt“* sind. Eine große Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste hatte ein entsprechendes Programm geplant, das bisher noch nicht umgesetzt worden ist.

#### **4.8.3. Externe Qualifizierung**

Zwei Drittel der befragten NPO nutzen Angebote externer Weiterbildungsanbieter, ein Drittel hingegen nicht. Zu den externen Anbietern werden hier öffentliche Institutionen, gemeinnützige Bildungsträger und kommerzielle Anbieter gezählt. Die Akademien der eigenen Organisation oder der Mitglieds- und Dachverbände werden den internen Angeboten zugerechnet. Nach Branchen unterschieden, nutzen etwa die Hälfte der NPO aus

den Bereichen Gesundheitswesen und Soziale Dienste, Internationale Aktivitäten und Wirtschafts- und Berufsverbände externe Anbieter. Bei den NPO aus den Branchen Umwelt- und Naturschutz, Bürger- und Verbraucherinteressen sowie Bildungswesen und Forschung nehmen etwa zwei Drittel externe Angebote in Anspruch.

Die **Nutzung von Angeboten externer Weiterbildungsanbieter** hängt vor allem von der vorhandenen eigenen Expertise zum Thema und den Kosten der Anbieter ab. Häufig werden Kurse gewählt, deren **Themen** von der Organisation selbst nicht abgedeckt werden können. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung nutzt in allen Bereichen externe Anbieter, z.B. bei EDV- und Sprachkursen, Weiterbildungen im Projektmanagement und bei allgemeinen Managementfächern. Eine große Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung lässt externe Seminare zu Themen wie Schulrecht, neuen Konzepten der Langzeitbildung oder neuen Technologien durchführen. Eine große Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen nutzt externe Anbieter für abteilungsspezifische Weiterbildungen. Die mittlere Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten, die eigene Angebote für die zu entsendenden Projektmitarbeiter macht, nutzt hingegen externe Anbieter für die Qualifizierung ihrer Geschäftsstellenmitarbeiter. Über die genannten Themen hinaus werden Weiterbildungen zu Öffentlichkeitsarbeit, Fundraising, Moderations- und Konflikttrainings und für Outsourcing-Prozesse extern belegt.

Auch bei den externen Weiterbildungsangeboten liegt der Schwerpunkt auf fachlichen Themen, kommunikativen Fähigkeiten und Arbeitstechniken und weniger auf Managementthemen. Kurse zu ökonomischen Themen beziehen sich auf die Buchhaltung ergänzt um nonprofit-spezifische Rechtsfragen, z.B. in der Steuer- und Krankenhausgesetzgebung oder im Arbeitsrecht.

Neben den Themen spielen die **Kosten** eine wichtige Rolle. Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz hat positive Erfahrungen mit den Programmen der parteinahen Stiftungen gemacht: *„Die bieten meistens extrem kostengünstige Fortbildungsprogramme an, die trotzdem qualitativ hochwertig sind.“* Der Vertreter einer weiteren mittleren Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz lässt Schulungen durch externe Trainer durchführen, achtet aber darauf, *„dass die Kosten gering gehalten werden.“* Organisationen, die in internationale Netzwerke eingebunden sind, können deren Angebote mitnutzen. Eine kleine Organisation aus dem Bereich Bildungswesen und Forschung stellt ihren Mitarbeitern ein großzügiges Budget für die Weiterbildung zur Verfügung.

Die meisten Organisationen haben gute Erfahrungen mit externen Anbietern gemacht. Zu diesen Anbietern gehören aus Kostengründen eher gemeinnützige und staatliche Einrichtungen wie Stiftungen, die Landeszentrale für politische Bildung oder die Industrie- und Handelskammer. Vor allem kleine und mittlere Organisationen nutzen die Angebote öffentlicher Einrichtungen, während einige große NPO auch private Anbieter nutzen. Für Weiterbildungen in der Steuergesetzgebung greifen zwei große NPO aus dem Gesundheitswesen und Soziale Dienste explizit auf private Wirtschaftsprüfer, Steuerberatungen oder Banken zurück. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste begründet die Wahl trotz der höheren Kosten mit der größeren Fachkenntnis und Praxiserfahrung, die diese gegenüber Bildungsträgern hätten.

Die **NPO, die keine externen Anbieter nutzen**, stammen zu gleicher Verteilung aus allen Größenkategorien. Die Ursachen sind dabei zum Teil abhängig von der Größe. Vor allem große NPO nehmen weniger externe Weiterbildungen in Anspruch, da sie eigene Ausbildungsstätten, Akademien und eine Fachhochschule haben. Eine mittlere Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste unterstützt darüber hinaus die

Mitarbeiter bei längeren berufsqualifizierenden Ausbildungen durch Bildungsurlaub: *„Wenn die [Mitarbeiter] eine längere Ausbildung machen, das organisieren sie sowieso meist selbst... Das sind eher Sachen, die die Leute selbst richtig weiterqualifizieren für ihren Berufsweg.“*

Kleine NPO beschreiben ihren Bedarf als sehr spezifisch. Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten sagt: *„Ich kann keine externen Weiterbildungsanbieter gebrauchen, und ich weiß auch nicht, wo ich für die spezifischen Kenntnisse meiner Mitarbeiter suchen sollte.“* Der Vertreter einer mittleren Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen stellt fest: *„Es ist schwer, etwas genau zu uns Passendes zu finden.“* Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen bestätigt, dass es wenig geeignete Angebote gibt: *„Grundlagenwissen haben wir ja schon, uns fehlen weiterführende Schulungen.“*

Der meistgenannte Grund, der gegen externe Angebote spricht, sind die **Kosten**. Für kleine NPO ist das ein zentrales Kriterium. Der Vertreter einer kleinen Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten fasst es so zusammen: *„Interesse an externen Weiterbildungen besteht und wird wahrgenommen, sofern die Angebote kostenfrei sind oder getragen werden können.“* Eine kleine Organisation aus dem Bereich Wirtschaftsverbände hat derzeit gar kein Geld für Weiterbildungen. Die Kostenfrage trifft aber auch auf große NPO zu. Der Vertreter einer großen Organisation aus dem Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste hält viele externe Angebote im Vergleich zu deren Qualität für zu teuer: *„Wir haben auch schlechte Erfahrungen gemacht. Wir setzen schon voraus, dass diejenigen, die Fortbildungen für unsere Mitarbeiter durchführen, ein paar pädagogische Grundkenntnisse haben und in der Lage sind, das auch zu vermitteln.“* Für NPO mittlerer Größe wie eine Organisation aus dem Bereich Umwelt- und Naturschutz kommen Angebote ebenfalls aus finanziellen Gründen häufig nicht in Frage: *„Gerade Seminare im Managementbereich sind häufig überteuert, aber für Angebote, die [finanziell] im Mittelfeld liegen, ist ein Interesse vorhanden.“* Bei einer mittleren Organisation aus dem Bereich Internationale Aktivitäten gibt es keine *„kollektiven [externen] Weiterbildungen. Einzelne Mitarbeiter machen aber z. B. Kurse an der Volkshochschule, für Zeitmanagement und Ähnliches. Da stimmen dann auch die Kosten.“*

## Zusammenfassung

Das Thema Weiterbildung spielt in fast allen befragten NPO eine große Rolle, wenngleich es eher selten als wichtiger Teil einer strategischen Personalentwicklung verstanden wird.<sup>128</sup>

Die Hälfte der befragten Organisationen bietet selbst Qualifizierungen an. Vor allem große NPO können auf ausreichende Ressourcen und teilweise eigene Einrichtungen zurückgreifen, andere nutzen die Angebote ihrer Netzwerke und Verbände. Die Weiterbildungsinhalte sind überwiegend fachlicher Natur, während Managementwissen und wirtschaftliche Kenntnisse selten vermittelt werden. Organisationen, die keine eigenen Qualifizierungsangebote machen, fehlt es an Finanzmitteln, aber auch an Kapazitäten. Das betrifft vor allem kleine NPO.

Es gibt kaum Programme zur Förderung des Führungskräftenachwuchses. Einige NPO fördern den Nachwuchs durch Einzelmaßnahmen, in den meisten Organisationen scheitert eine systematische Qualifizierung jedoch an den Betreuungsmöglichkeiten oder dem Budget.

Zwei Drittel der befragten NPO nehmen externe Qualifizierungsangebote in Anspruch, in der Regel, weil sie keine eigene Expertise haben. Hier überwiegt ebenfalls die Vermittlung von

---

<sup>128</sup> Die Aussagen der befragten NPO korrespondieren mit den Ergebnissen anderer Studien, die gemeinnützigen Organisationen eine überdurchschnittlich hohe Weiterbildungsaffinität bescheinigen. Vgl. Betzelt/ Bauer (2000), S. 44ff., Birkhölzer/ Kistler/ Mutz (2004), S. 203.



fachlichen Inhalten, sozialen Kompetenzen und Arbeitstechniken gegenüber betriebswirtschaftlichen Grundlagen. Aus Kostengründen nutzen die NPO überwiegend gemeinnützige und staatliche Anbieter und berichten von überwiegend positiven Erfahrungen. Das Kostenargument ist auch für Organisationen zentral, die keine externen Weiterbildungen nutzen. Viele kleine und mittlere NPO argumentieren zudem, dass die meisten Angebote an ihren Bedürfnissen vorbei gehen. Große NPO hingegen nutzen selten externe Anbieter, wenn sie eigene Einrichtungen haben.

Auch in Bezug auf das Weiterbildungsangebot zeigt sich erneut ein Widerspruch im Handeln der Organisationen, der sich schon vorher mehrmals andeutete. Die von allen Organisationen genannten Herausforderungen sind überwiegend ökonomischer Natur, worauf auch die Lösungsansätze zielen. Die befragten Führungskräfte empfehlen für ihre eigene Position eine entsprechende Qualifikation und haben sich selbst gezielt zusätzliche wirtschaftliche Kenntnisse angeeignet.<sup>129</sup> Der Erwerb von Managementkompetenzen und ökonomischem Wissen hat dennoch keine Priorität bei der Weiterbildung der Mitarbeiter im Führungskräftebereich. Weiterbildungen werden selten durch das Management gesteuert und eher der Initiative und Einschätzung der Mitarbeiter überlassen.<sup>130</sup> Nicht zuletzt vermischen die NPO Angebote, die auf die spezifischen Bedürfnissen gemeinnütziger Organisationen eingehen.

---

<sup>129</sup> Vgl. Kapitel 4.6.3. und 4.7.3.

<sup>130</sup> Vgl. Kapitel 4.3.6. und 4.6.1.

## 5. Zentrale Ergebnisse der Interviews mit Führungskräften aus NPO

Die befragten Organisationen bezeichnen in ihrer **Selbstdarstellung (Kapitel 4.1.)** ihren Status als Organisationen im gemeinnützigen Bereich als ihr hervorragendes Charakteristikum. Ein komplexes Aufgabenspektrum und eine spezifische Organisationskultur sind für die Interviewpartner weitere besondere Merkmale. Jenseits der fachlichen und gesellschaftlichen Funktionen gehen die Befragten kaum auf spezifische Strukturmerkmale von NPO wie die Finanzierung durch Dritte oder die Arbeit mit Ehrenamtlichen ein.

Die befragten NPO sehen sich mit großen **Herausforderungen (Kapitel 4.2.)** konfrontiert, die vor allem in der finanziellen Sicherung ihrer Organisation bestehen. Abhängig von der Größe der Organisation reflektieren sie diese in unterschiedlichem Maße. Die Herausforderungen werden vor allem extern begründet. Sie betreffen den wachsenden Wettbewerb bei gleichzeitiger Kürzung von Mitteln und Personal, während der Bedarf an den Dienstleistungen der Organisationen wächst. Hingegen nennen nur wenige Organisationen auch organisationsinterne Herausforderungen. Diese beziehen sich auf strukturelle Anpassungen und die strategische Ausrichtung des Managements. Auffällig selten thematisieren die Befragten den Konflikt zwischen der wachsenden Marktorientierung und den teilweise marktfernen Aufgaben.

Im **Umgang mit den Herausforderungen (Kapitel 4.3.)** gibt es ein großes Spektrum von Lösungsansätzen, das auch abhängig von der Größe der Organisation ist. Einige mittlere und vor allem die großen Organisationen gehen strategisch geplant vor, dies trifft auf kleine Organisationen vergleichsweise selten zu. Kurz- und langfristige Maßnahmen zur finanziellen Stabilisierung, Veränderungen in der Organisationsstruktur, die Ausgliederung von Aufgaben und die Verbesserung der Dienstleistungen sind die am häufigsten genannten Lösungsansätze. Bei den befragten NPO spielt eine den Herausforderungen angemessene Qualifizierung der Mitarbeiter ausgesprochen selten eine Rolle.

Die genannten Lösungsansätze bedingen **Veränderungen in den Managementfunktionen (Kapitel 4.4.)**. Bei den befragten kleinen und mittleren Organisationen sind einige Funktionsbereiche wie Marketing, Controlling oder Personalmanagement noch gar nicht strukturell verankert. Die meisten Organisationen bauen jene Aufgabenbereiche aus, die die finanzielle Sicherung unterstützen. In Abhängigkeit von der Organisationsgröße liegen neue Aufgabenschwerpunkte vor allem in den Bereichen Marketing und Controlling. Die Ausdifferenzierung der Managementaufgaben ist dabei stark abhängig von der Veränderungskompetenz und den Ressourcen der Organisationen. Der Auf- und Ausbau des Personalmanagements ist in den meisten befragten NPO deutlich unterrepräsentiert.

Während viele der befragten NPO strategisch notwendige Bereiche auf- und ausbauen, berücksichtigen sie vergleichsweise selten einen **entsprechenden Personalbedarf (Kapitel 4.5.)**. Personalbedarf im Management und insbesondere an Führungskräften haben vor allem mittlere NPO und perspektivisch auch die kleinen Organisationen. Diese verstetigen bzw. installieren teilweise erstmals betriebswirtschaftliche Funktionsbereiche wie Marketing und Controlling. Aber auch große Organisationen, die derzeit noch Stellen abbauen, planen strategische Veränderungen, die einen Personalbedarf erwarten lassen. Vergleichsweise selten wurde Bedarf im Bereich Personalmanagement angemeldet. Im Unterschied zur Mehrheit der befragten Organisationen gibt es eine Gruppe von strategisch agierenden NPO, die ein großes Stellenwachstum im Management haben und den Bedarf auch zukünftig hoch einschätzen.

Die Mehrheit der befragten Organisationen stellt darüber hinaus selten einen Bezug zwischen den aktuellen Herausforderungen und dem Weiterbildungsbedarf sowie **Einstellungskriterien im NPO-Management (Kapitel 4.6.)** her. Wichtigste Aufgaben in der

Personalentwicklung sind nach Aussagen der Interviewpartner die Ausbildung von Schlüsselqualifikationen und das Erlernen von Management- und Arbeitstechniken. Im Unterschied dazu spielt der Erwerb von betriebswirtschaftlichen Kompetenzen nur eine geringe Rolle. Auch bei der Einstellung von Führungskräften sind allgemeine und spezielle betriebswirtschaftliche Kenntnisse weniger relevant als deren themenbezogene Qualifikation. Es zeigte sich aber, dass Führungskräfte in NPO einem besonderen und komplexen Anspruch an ihre Kompetenzen gerecht werden müssen, die sich aus Fach- und Wirtschaftskennnissen, Management- und Führungskompetenz sowie der Kenntnis der spezifischen Organisationskultur in NPO und der Identifikation mit der Organisation zusammensetzen. Die Interviewpartner stehen einer entsprechend komplexen und zugleich wirtschaftsbezogenen Qualifizierung dennoch skeptisch gegenüber und überlassen die Qualifizierung mehrheitlich der Initiative ihrer Mitarbeiter.

In den befragten NPO lassen sich keine typischen Berufswege rekonstruieren, wenngleich die **Karrierewege (Kapitel 4.7.)** von mehreren Faktoren beeinflusst werden. Die umfangreiche Arbeitserfahrung in NPO, ein einschlägiger fachlicher Hochschulabschluss und soziale Kompetenzen qualifizierten bisher für eine Führungstätigkeit in NPO. Die Berufsbiographien der Interviewpartner korrespondieren mit den genannten Bedingungen und weisen ein zusätzliches Spezifikum auf: viele Befragte waren zuvor ehrenamtlich aktiv. Um ihre Führungsaufgaben zu erfüllen, haben sich die Befragten in Weiterbildungen jedoch zusätzlich ökonomisches Wissen angeeignet.

Weiterbildung wird in den befragten NPO eher selten als Teil einer strategischen Personal- und Organisationsentwicklung verstanden, wenngleich die **Weiterbildung in NPO (Kapitel 4.8.)** insgesamt einen vergleichsweise großen Raum einnimmt. Die Hälfte der befragten NPO bietet eigene Weiterbildungen an, zwei Drittel nehmen Angebote externer Anbieter in Anspruch. Die Weiterbildungsinhalte beziehen sich vorrangig auf Fachthemen, Arbeitstechniken und soziale Kompetenzen, während Managementwissen und betriebswirtschaftliche Kenntnisse selten vermittelt werden. Qualifizierungsangebote sind vor allem bei kleinen NPO eine Ressourcenfrage, während große Organisationen auf eigene Einrichtungen zurückgreifen. Vor allem kleine und mittlere NPO vermissen Angebote, die auf die spezifischen Bedürfnisse gemeinnütziger Organisationen eingehen. In den befragten Organisationen gibt es kaum strategisch angelegte Programme zur Förderung des Führungskräftenachwuchses, aber auch allgemeine Weiterbildungen werden eher selten aktiv durch das Management gesteuert.

Im Gegensatz zu den wahrgenommenen Herausforderungen und dem aktiven Umgang mit den anstehenden Aufgaben handelt die Mehrzahl der befragten NPO in Bezug auf ihr Personal eher wenig strategisch. Zur Lösung der Aufgaben, die im ökonomischen Bereich liegen, wird entsprechend qualifiziertes Personal benötigt. Dieser Bedarf wird seitens der Organisationen bisher wenig reflektiert. Bei der Einstellungspolitik und der Qualifizierung spielen ökonomische Qualifikationen eine untergeordnete Rolle, wenngleich die Marktorientierung und Finanzierung als die wichtigsten Herausforderungen angesehen werden und sich die befragten Führungskräfte dieses Wissen zusätzlich angeeignet haben.

## Teil C: Zentrale Forschungsergebnisse im Überblick

Das Forschungsprojekt „Berufsfeldanalysen und Kompetenzentwicklung im Nonprofit Management“ an der FHVR Berlin untersuchte Professionalisierungstendenzen im Management von NPO und legte einen besonderen Fokus auf den Qualifizierungsbedarf in diesem Entwicklungsprozess.

Das Projekt, das vom Mai 2004 bis zum Dezember 2006 dauerte, umfasste zwei Forschungsphasen: die Sekundäranalyse und die Primärerhebung, die aus einer Gruppendiskussion sowie leitfadengestützten Experteninterviews mit NPO-Führungskräften bestand. In den Befragungen wurden die Anforderungen der gemeinnützigen Organisationen an ihre leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Kontext gesellschaftlicher Veränderungen erhoben. Im Fokus standen dabei die Qualifikationsprofile von Nonprofit-Managern sowie der Aus- und Weiterbildungsbedarf, der sich angesichts neuer organisatorischer Herausforderungen für die fachlichen Kompetenzen von Führungskräften in NPO ergibt.

Ein qualitativer Ansatz wurde gewählt, weil es bisher kaum empirische Erhebungen im Feld gibt. Der explorative Zugang erwies sich als geeignet, das Spektrum des Forschungsgegenstandes zu erfassen und Entwicklungstendenzen und latente Widersprüche zu identifizieren. Darüber hinaus sind die komplexen persönlichen Erfahrungen der Interviewpartner wichtiger Bestandteil der Forschungsergebnisse.

Aus den **Ergebnissen der Sekundäranalyse** kann geschlossen werden, dass der Arbeitsmarkt für Führungskräfte in Nonprofit-Organisationen wächst. Im Zuge veränderter Umfeldbedingungen, unter denen die NPO agieren müssen, werden neue betriebswirtschaftliche Funktionsbereiche geschaffen bzw. ausdifferenziert. Das betrifft zum einen klassische Funktionen wie Marketing und Controlling, wie sie in privatwirtschaftlichen Organisationen seit langem existieren. Zum anderen entwickeln sich nonprofit-spezifische Arbeits- und Funktionsbereiche wie das Fundraising oder das Freiwilligenmanagement. Darüber hinaus wurden neue Berufsfelder für Führungskräfte im Nonprofit-Sektor identifiziert, die sich aus dem Entstehen neuer Organisationsformen wie Bürgerstiftungen oder Ausgründungen ergeben. Eine dritte Dimension, die sich neben neuen Funktionen und neuen Organisationsformen abzeichnet, betrifft die Entwicklung neuer Berufsfelder in NPO-Wachstumsbranchen wie dem Umwelt- und Naturschutz, dem Bereich Bildung und Erziehung sowie im Bereich der Internationalen Aktivitäten. Veränderte politische und rechtliche Rahmenbedingungen in Deutschland und auf EU-Ebene tragen zudem zum Wachstum des Nonprofit-Sektors und damit zum Arbeitsmarktpotential für Führungskräfte bei.

Es ist davon auszugehen, dass die genannten Entwicklungen zu einer Professionalisierung des Managements in NPO führen und hier ein besonderer Bedarf an entsprechender Qualifizierung entsteht. Im Unterschied dazu gibt es bisher vergleichsweise wenig Angebote von deutschen Universitäten und Hochschulen, die dem spezifischen Qualifizierungsbedarf von Führungskräften in NPO Rechnung tragen.

In einer **Gruppendiskussion** mit acht Führungskräften aus NPO mit Sitz in Berlin sollten anschließend Themen identifiziert werden, die aus Sicht der Akteure im Kontext der Berufsfeld- und Kompetenzentwicklung in NPO relevant sind.

Es zeichneten sich drei Schwerpunkte in der Diskussion ab: Besonderheiten von Nonprofit-Organisationen, Professionalisierung im NPO-Management und Qualifizierungsbedarf. Die Teilnehmer wiesen darauf hin, dass die NPO zwar immer stärker ökonomisch handeln müssen, sie aber unter einschränkenden Bedingungen operieren. Das große Spektrum an Aufgaben und die besondere Identität von NPO schließen eine vollständige

Marktorientierung aus. In der Diskussionsrunde wurden deutlich die Konflikte thematisiert, die mit einer wachsenden ökonomischen Orientierung verbunden sind. Die Teilnehmer halten die nicht-ökonomische Orientierung des Sektors für bewahrenswert.

Eine Professionalisierung des Managements in NPO ist aus Sicht der Teilnehmer dringend nötig, wird aber durch fehlende Ressourcen und nicht ausreichend qualifizierte Mitarbeiter behindert. Die Diskussionsteilnehmer kritisieren zudem die mangelnde Reflexion des Themas bei Führungskräften und Mitarbeitern, die den Prozess zusätzlich erschwert.

Qualifizierungsbedarf sehen sie vor allem bei betriebswirtschaftlichen Kompetenzen. Darüber hinaus sollten Weiterbildungsangebote soziale und Methodenkompetenzen, insbesondere auch für die Personalführung, vermitteln. Für Weiterbildungsangebote wird neben branchenübergreifenden theoretischen Grundlagen des Sektors ein hoher Praxisbezug gefordert, der der Komplexität der Arbeit von NPO-Führungskräften Rechnung trägt. Alle Teilnehmer konstatierten einen großen Bedarf an entsprechenden Angeboten, der bisher nicht gedeckt wird.

Die in der Gruppendiskussion identifizierten Themen dienen der Vorbereitung der **Experteninterviews**. Im Herbst und Winter 2005 wurden 42 Führungskräfte aus Nonprofit-Organisationen mit Hilfe eines Gesprächsleitfadens befragt. Ein besonderer Fokus lag dabei auf den Ausbildungsprofilen und Kompetenzbedarfen der Interviewpartner und ihrer Mitarbeiter. Die Interviews wurden in Anlehnung an die Qualitative Inhaltsanalyse von Mayring und an das von Meuser und Nagel entwickelte interpretative Verfahren zur Auswertung von Experteninterviews ausgewertet und erbrachten die folgenden Ergebnisse:

Die befragten Organisationen definieren sich wesentlich über ihre Gemeinnützigkeit und sehen besondere Merkmale in ihrem großen Aufgabenspektrum und ihrer Organisationskultur, hingegen weit weniger in non-profit-spezifischen strukturellen Merkmalen.

Die größte Herausforderung für die befragten NPO über alle Branchen hinweg ist die finanzielle Sicherung ihrer Organisation, die mit dem wachsenden Wettbewerb bei gleichzeitiger Kürzung von Mitteln und Personal konfrontiert ist. Organisationsinterne Herausforderungen beziehen sich auf Veränderungen in der Organisationsstruktur und auf die strategische Ausrichtung des Managements. Es gibt in den befragten NPO ein deutliches Bewusstsein für die ökonomischen und organisatorischen Herausforderungen und eine große Bereitschaft zum aktiven Umgang damit. Im Unterschied zur Gruppendiskussion wird hier jedoch der Konflikt zwischen der wachsenden Marktorientierung und der Mission der Organisationen kaum thematisiert.

Die Organisationen reagieren abhängig von ihrer Größe auf die Herausforderungen. Die in der Gruppendiskussion thematisierten Branchenunterschiede spielten in den Interviews keine Rolle. Die NPO erproben ein großes Spektrum von Lösungsansätzen. Viele Maßnahmen beziehen sich auf grundlegende Änderungen in der Organisationsstruktur und bei den Angeboten, während die dafür erforderliche Qualifizierung der Mitarbeiter kaum reflektiert wird.

Die damit zusammenhängenden Veränderungen in den Managementfunktionen betreffen je nach Organisationsgröße die Einführung oder den Ausbau von betriebswirtschaftlichen Funktionsbereichen, die wie das Marketing und Controlling die finanzielle Sicherung unterstützen. Auch hier ist zu beobachten, dass Aufgaben des Personalmanagements und der Personalentwicklung eine untergeordnete Rolle spielen. Besonders stark wachsende Organisationen haben hier hingegen einen Schwerpunkt gesetzt.

Dem Auf- und Ausbau entsprechend gibt es Personalbedarf in mehreren

Managementbereichen. Vor allem mittlere und kleine NPO haben Bedarf an qualifizierten Führungskräften, wenngleich die befragten Organisationen diesen vergleichsweise wenig reflektieren oder auf Grund mangelnder Ressourcen die Schaffung zusätzlicher Stellen ausschließen. Wiederum sind es besonders erfolgreiche Organisationen, die zielgerichtet qualifizierte Stellen in strategisch zu entwickelnden Bereichen schaffen.

Im deutlichen Unterschied zu den genannten Herausforderungen sehen die befragten Führungskräfte mehrheitlich eher selten Weiterbildungsbedarf bei grundlegenden betriebswirtschaftlichen Kenntnissen. Auch bei der Einstellung von Führungskräften sind diese weniger relevant als die themenbezogene Qualifikationen der Bewerber. Es zeigt sich jedoch auch, dass eine rein betriebswirtschaftliche Ausbildung den Anforderungen an die komplexe interdisziplinäre Tätigkeit von Führungskräften in NPO nicht gerecht würde.

In den Berufswegen der befragten Führungskräfte, die sich stark mit ihren Organisationen identifizieren, spiegelt sich diese Komplexität wider. Die Vernachlässigung betriebswirtschaftlicher Qualifikationen für Führungskräfte widerspricht hingegen auffällig den Berufsbiographien der Interviewpartner, die sich ökonomische Kenntnisse gezielt in Weiterbildungen angeeignet haben.

Weiterbildung spielt zwar eine große Rolle in den befragten NPO, ist jedoch selten Bestandteil einer strategischen Personal- und Organisationsentwicklung. Die unzureichende Personalentwicklung zeigt sich nicht zuletzt darin, dass die Qualifizierung der Initiative der Mitarbeiter überlassen und kaum aktiv vom Management gesteuert wird. Managementwissen und betriebswirtschaftliche Kenntnisse stehen nicht im Zentrum der Weiterbildung, während ein entsprechender Qualifizierungsbedarf von den Teilnehmern der Gruppendiskussion deutlich formuliert wurde. Es zeigt sich jedoch auch, dass externe Weiterbildungsanbieter die besonderen Bedürfnisse gemeinnütziger Organisationen in Bezug auf deren organisatorische und strukturelle Besonderheiten nicht ausreichend zu berücksichtigen scheinen.

In den Experteninterviews zeigte sich bei den meisten der befragten NPO eine auffällige Diskrepanz zwischen der zunehmend ökonomischen Ausrichtung der Organisationen und der Gestaltung des Personalmanagements. Während die ökonomischen Herausforderungen klar gesehen werden, sind Einstellungskriterien, Weiterbildungsbedarf und vorhandene Qualifizierungsangebote für Führungskräfte selten auf diese Anforderungen abgestimmt.

Der wachsende Wettbewerb erfordert von Nonprofit-Organisationen zunehmend eine Professionalisierung ihres Managements. Die Ergebnisse der Untersuchungen zeigen, dass die befragten NPO angesichts der Herausforderungen die Notwendigkeit einer Professionalisierung reflektieren, aber in den bestehenden Strukturen noch nicht ausreichend darauf vorbereitet sind. Im Bereich der strategischen Organisationsentwicklung und der Personalentwicklung weisen vor allem kleine und mittlere NPO, aber auch namhafte große Organisationen noch Defizite auf.

Es gibt jedoch auch eine Reihe von Organisationen, bei denen der Personalpolitik hohe Priorität zugemessen wird und die Mitarbeiter als eine zentrale Ressource in dem Entwicklungsprozess betrachtet werden. Bei einigen NPO, die sehr erfolgreich agieren, ist zu beobachten, dass herkömmliche arbeitsteilige Strukturen aufgelöst werden und im Rahmen von innovativen Projektstrukturen vielen Stellen Leitungskompetenz mit Budget- und teilweise Personalverantwortung zugewiesen wird. Diese NPO verfolgen gleichzeitig einen klaren strategischen Ansatz zur Entwicklung ihrer Organisation und ihres Personals.

## Literaturverzeichnis

Aktive Bürgerschaft (2002): Gewußt wo! Weiterbildung für Nonprofit-Organisationen. Materialien zur Bürgergesellschaft Nr. 2

Anheier, Helmut K./ Priller, Eckhard/ Seibel, Wolfgang/ Zimmer, Annette (Hrsg.) (1997): Der Dritte Sektor in Deutschland. Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel. Berlin: Ed. Sigma

Anheier, Helmut K./ Seibel, Wolfgang (2001): The Nonprofit Sector in Germany. Between state, economy and society. Manchester/ New York: Manchester University Press

Arbeitsstab Forum Bildung in der BLK (Hrsg.) (2002): Expertenberichte des Forum Bildung, Bonn

Badelt, Christoph (Hrsg.) (2002): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Behr, Markus (2004): Nonprofit-Management Studiengänge. Eine komparative Studie, Münster: Stiftung Westfalen-Initiative und Westfälische Wilhelms-Universität

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2003): Handbuch Stiftungen. Ziele, Projekte, Management, rechtliche Gestaltung. Wiesbaden

Betzelt, Sigrid (2004): Arbeits- und Lebenssituation von FundraiserInnen. Ergebnisbericht der Online-Befragung in der Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing e.V. (BSM), Bremen: Zentrum für Sozialpolitik, Universität Bremen. [www.zes.uni-bremen.de/~sbezelt/Bericht-Fundraiser-Endversion.pdf](http://www.zes.uni-bremen.de/~sbezelt/Bericht-Fundraiser-Endversion.pdf), Zugriff: 19.10.2004

Betzelt, Sigrid/ Bauer, Rudolf (2000): Nonprofit-Organisationen als Arbeitgeber. Opladen: Leske + Budrich

Birkhölzer, Karl/ Kistler, Ernst/ Mutz, Gerd (2004): Der Dritte Sektor. Partner für Wirtschaft und Arbeitsmarkt. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Birkhölzer, Karl/ Kramer, Ludwig (2002): Grundstrukturen und Erfolgsbedingungen Sozialer Unternehmungen in Deutschland, Abschlussbericht des Teilprojekts „Grundstrukturen und Erfolgsbedingungen innovativer Arbeits- und Unternehmensformen in Sozialen Unternehmungen“, Mskr. Oktober 2002, Download der Studie: [www.technet-berlin.de/soziale-oekonomie/anlagen/pdf/Bestandsaufnahme\\_Soziale\\_Unternehmen.pdf](http://www.technet-berlin.de/soziale-oekonomie/anlagen/pdf/Bestandsaufnahme_Soziale_Unternehmen.pdf) (vö. in Birkhölzer/ Kistler/ Mutz (2004), S. 99-174)

Boeßenecker, Karl-Heinz/ Markert, Andreas (2001): Studienführer Sozialmanagement/ Sozialwirtschaft an Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Baden-Baden: Nomos

Bogner, Alexander/ Leuthold, Margit (2002): „Was ich dazu noch sagen wollte...“ Die Moderation von Experten-Fokusgruppen. In: Bogner, Alexander/ Littig, Beate/ Menz, Wolfgang (Hrsg.) (2002): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Opladen: Leske + Budrich, S. 155 – 170

Bogner, Alexander/ Littig, Beate/ Menz, Wolfgang (Hrsg.) (2002): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Opladen: Leske + Budrich

Bolles, Richard N. (2004): What color is your parachute? Ten Speed Press

Brömmling, Ulrich F. (2004): Zahl der Stiftungen größer und Mitteleinwerbung intensiver 2003. In: Fundraising aktuell, Mai 2004, S. 25-26

Bruhn, Manfred (2005): Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen – Konzepte – Instrumente. Stuttgart: Kohlhammer

Bruhn, Manfred/ Tilmes, Jörg (1994): Social Marketing. Einsatz des Marketing für nichtkommerzielle Organisationen. Stuttgart/ Berlin/ Köln: Kohlhammer. 2., überarbeitete und ergänzte Auflage (Erste Auflage 1989)

Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (2004): Strategie für Lebenslanges Lernen in der Bundesrepublik Deutschland, Materialien zur Bildungsplanung und Forschungsförderung Nr. 115. Bonn

Damm, Diethelm, Lang, Reinhard (2001): Handbuch Unternehmenskooperation. Erfahrungen mit Corporate Citizenship in Deutschland. Bonn/ Hamburg: Stiftung Mitarbeit, UPJ Bundesinitiative

Der Dritte Sektor. Wege zur Stabilisierung und Unterstützung der beschäftigungspolitischen Potentiale von Not-for-Profit Organisationen. Uvö. Manuskript der Konferenz in Göttingen, 16./17.09.2004

Dieckmann, Andreas (2005): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Reinbek: Rowohlt

Dresewski, Felix: Corporate Citizenship. Ein Leitfaden für das soziale Engagement mittelständischer Unternehmen

Etzioni, Amitai (1973): The Third Sector and Domestic Missions, in: Public Administration Review, Jg. 33, H. 4: July/ August 1973, pp. 314-323

Faulstich, Peter (2004): Zukunftsperspektiven aus der Weiterbildungsmisere. In: Jahrbuch Arbeit, Bildung, Kultur, Bd. 21/22, 2003/04, Schwerpunkt: Bildung als Bürgerrecht oder Bildung als Ware, Recklinghausen: Forschungsinstitut Arbeit, Bildung, Partizipation (FIAB)

Flick, Uwe (2005): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Reinbek: Rowohlt

Flick, Uwe/ Kardorff, Ernst von/ Steinke, Ines (Hrsg.) (2004): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt

Frantz, Christiane (2005): Karriere in NGOs. Politik als Beruf jenseits der Parteien. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Frantz, Christiane/ Zimmer, Annette (Hrsg.) (2002): Zivilgesellschaft international. Alte und Neue NPOs. Opladen: Leske + Budrich

French, Wendell L., Bell jr., Cecil H. (1994): Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung. Bern/ Stuttgart/ Wien: Haupt

Fundraising Akademie (Hrsg.) (2003): Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente. Wiesbaden



Gahleitner, Silke (2005): Die Qualitative Inhaltsanalyse als flexible Auswertungsmethode in der Sozialforschung, in: Gahleitner, Silke u.a.: Einführung in das Methodenspektrum sozialwissenschaftlicher Forschung. Uckerland: Schibri, S. 53 – 63

Gahleitner, Silke/ Gerull, Susanne u.a. (2005): Einführung in das Methodenspektrum sozialwissenschaftlicher Forschung. Uckerland: Schibri

Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hrsg.) (2004): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden: Gabler

Graf Strachwitz, Rupert (Hrsg.) (1998): Dritter Sektor - dritte Kraft. Raabe

Haibach, Marita (2002): Handbuch Fundraising: Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis. Frankfurt: Campus

Hauser, Albert: Neue Ansätze im Wohlfahrtswesen, in: Strachwitz, Rupert Graf (Hrsg.): Dritter Sektor – Dritte Kraft, Versuch einer Standortbestimmung, Düsseldorf: Raabe 1998, S. 218ff

Heimerl, Peter/ Meyer, Michael (2002): Organisation und NPOs, in: Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 259 – 290

Loos, Peter/ Schäffer, Burkhard (2001): Das Gruppendiskussionsverfahren. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendung, Opladen: Leske + Budrich

Kotler, Philip (1978): Marketing für Nonprofit-Organisationen. Stuttgart: Poeschel

Kotler, Philip/ Roberto, Eduardo (1991): Social Marketing. Düsseldorf/ Wien/ New York: ECON

Langen, Claudia/ Albrecht, Werner (Hrsg.) (2001): Zielgruppe: Gesellschaft. Kommunikationsstrategien für Nonprofit-Organisationen, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung

Luthe, Detlef (2003): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen. Eine Arbeitshilfe. Augsburg: Maro

Mayring, Philipp (2003): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim/ Basel: Beltz

Meuser, Michael/ Nagel, Ulrike (2002): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, Alexander/ Littig, Beate/ Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Opladen: Leske + Budrich, S. 71 – 93 (Unveränderter Nachdruck von 1991)

Nährlich, Stefan (2006): Bürgerstiftungen als Akteure von "Regional Governance". In: Kleinfeld, Ralf/ Plamper, Harald/ Huber, Andreas (Hrsg.): Regional Governance. Band 2. Steuerung, Koordination und Kommunikation in regionalen Netzwerken als neue Formen des Regierens. Göttingen: V&R unipress. S.143 – 152

Nährlich, Stefan/ Zimmer, Annette (Hrsg.) (2000): Management in NPOs. Eine praxisorientierte Einführung. Opladen

Priller, Eckhard (2004): Mehr Zivilgesellschaft wagen. In: WZB-Mitteilungen Heft 103, März 2004, S. 23 - 26

Priller, Eckhard/ Zimmer, Annette (2001): Der Dritte Sektor: Wachstum und Wandel. Aktuelle deutsche Trends. The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Phase II. Gütersloh: Bertelsmann

Priller, Eckhard/ Zimmer, Annette (2001): Der Dritte Sektor international. Mehr Markt - weniger Staat? Berlin: edition sigma

Rosenblatt, Bernhard von (Hrsg.) (2001): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Freiwilligensurvey 1999. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Band 1: Gesamtbericht. Stuttgart/ Berlin/ Köln: Kohlhammer

Salamon, Lester M./ Anheier, Helmut K. (1992): In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 3. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies

Salamon, Lester M./ Anheier, Helmut K. (1996): The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1, 1996. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 19. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies

Salamon, Lester M./ Anheier, Helmut K. (1997): Der Nonprofit-Sektor: Ein theoretischer Versuch. In: Anheier, Helmut K./ Priller, Eckhard/ Seibel, Wolfgang/ Zimmer, Annette (Hrsg.): Der Dritte Sektor in Deutschland. Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel. Berlin: Ed. Sigma. S.211 – 246

Salamon, Lester M./ Anheier, Helmut K. und Mitarbeiter (1999): Der Dritte Sektor - Aktuelle internationale Trends. Eine Zusammenfassung. The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Phase II. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung

Schambach-Hardtke, Lydia (2005): Theoretische Hintergründe sozialwissenschaftlicher Forschungsmethoden, in: Gahleitner, Silke u.a.: Einführung in das Methodenspektrum sozialwissenschaftlicher Forschung. Uckerland: Schibri, S. 12 – 24

Schwarz, Peter/ Purtschert, Robert/ Giroud, Charles (1999): Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen. Bern/ Stuttgart/ Wien: Haupt

Schauer, Reinbert/ Anheier, Helmut K./ Blümle, Ernst-Bernd (Hrsg.) (1995): Nonprofit-Organisationen (NPO) - Dritte Kraft zwischen Markt und Staat? Ergebnisse einer Bestandsaufnahme über den Stand der NPO-Forschung im deutschsprachigen Raum. NPO-Forschungs-Colloquium an der Universität Fribourg 29.-30.9.1994, Dokumentation. Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner

Schauer, Reinbert/ Purtschert, Robert/ Witt, Dieter (Hrsg.) (2002): Nonprofit-Organisationen und gesellschaftliche Entwicklung: Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie. 5. Colloquium der NPO-Forscher im deutschsprachigen Raum, Johannes Kepler Universität Linz, 17.-19. April 2002. Eine Dokumentation. Linz

Schein, Edgar H. (1995): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt/ New York: Campus (Amerikanische Originalausgabe 1992: Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass Inc., Publishers)

Schütte, Norbert (2000): Bezahltes Personal in Nonprofit-Organisationen: Pro- und Contra-Argumente zur Professionalisierung, in: Nährlich, Stefan/ Zimmer, Annette (Hrsg.):

Management in NPOs. Eine praxisorientierte Einführung. Opladen: Leske + Budrich, S. 129 – 146

Spieß, Erika, Winterstein, Hans (1999): Verhalten in Organisationen. Eine Einführung, Stuttgart/ Berlin/ Köln: W. Kohlhammer

Worldwide Initiatives for Grantmaker Support (2004): 2004 Community Foundation Global Status Report. Part II: Country Profiles – Germany. Brussels: WINGS, pp. 53 – 58. download: [www.wings-cf.org/information/publications\\_community.cfm](http://www.wings-cf.org/information/publications_community.cfm)

von Velsen-Zerweck, Burkhard (2000): Professionalisierung von Nonprofit-Dienstleistern. Ein Leitfaden zur Organisationsentwicklung. Berlin: BMFSFJ

Wex, Thomas (2004): Der Nonprofit-Sektor der Organisationsgesellschaft. Wiesbaden: DUV

Zimmer, Annette (2002): Impulsreferat der Podiumsdiskussion: Anforderungen an die NPO-Ausbildung, in: Schauer, Reinbert/ Purtschert, Robert/ Witt, Dieter (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen und gesellschaftliche Entwicklung: Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie. 5. Colloquium der NPO-Forscher im deutschsprachigen Raum, Johannes Kepler Universität Linz, 17.-19. April 2002. Eine Dokumentation. Linz. S. 431

Zimmer, Annette/ Priller, Eckhard (1997): Zukunft des Dritten Sektors in Deutschland. In: Anheier, Helmut K./ Priller, Eckhard/ Seibel, Wolfgang/ Zimmer, Annette (Hrsg.): Der Dritte Sektor in Deutschland. Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel. Berlin: Ed. Sigma. S. 249 – 283

Zimmer, Annette/ Priller, Eckhard (2004): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

## **Anhang**

Anschreiben an die Teilnehmer der Gruppendiskussion

Anschreiben an die Interviewpartner der Experteninterviews

Gesprächsleitfaden

## **Anschreiben an die Teilnehmer der Gruppendiskussion**

Sehr geehrte

wie bereits telefonisch angekündigt, möchte ich Sie herzlich zur Teilnahme an einer **Gruppendiskussion von Führungskräften aus dem gemeinnützigen Bereich** einladen. Die Diskussion, die von der Soziologin Dr. Bettina Völter geleitet wird, findet am Freitag, den

**11. Februar 2005 von 9.30 – 11. 30 Uhr**

im Lehrgebäude der FHVR in Berlin-Lichtenberg, Alt-Friedrichsfelde 60 statt.

Im Rahmen unseres Forschungsprojektes „Berufsfeldanalysen und Kompetenzentwicklung im Nonprofit Management“, das im Mai 2004 startete, möchten wir nach der ersten Erhebungsphase nun Führungskräfte gemeinnütziger Organisationen befragen. In erster Linie interessieren uns Ihre persönlichen Erfahrungen in Bezug auf Qualifikationsprofile und den Aus- und Weiterbildungsbedarf von Nonprofit-Managern. Im Fokus stehen weiterhin allgemeine Entwicklungen und mögliche Problemfelder, die sich aus den neuen gesellschaftlichen Herausforderungen für die fachlichen Kompetenzen von NPO-Managern ergeben.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Diskussion kommen aus Nonprofit-Organisationen unterschiedlicher Größe und thematischer Ausrichtung, in denen sie in der Geschäftsführung sowie in den Bereichen Finanzierung, Kommunikation/Fundraising und Personalwesen verantwortlich tätig sind.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie Lust und Zeit haben, unser Projekt mit Ihren Erfahrungen zu befördern. Es wird sicher eine spannende und erkenntnisreiche Runde. Bitte lassen Sie mich bis zum 21. Januar wissen, ob wir mit Ihrem Kommen rechnen dürfen. Eine Wegbeschreibung folgt dann.

Mit freundlichen Grüßen verbleibt

Karin Siegmund

---

Karin Siegmund, M.A.  
Forschungsprojekt Nonprofit Management, FB 01  
Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege  
Alt-Friedrichsfelde 60, D-10315 Berlin  
Tel.: ++49/ 30/ 9021 - 4043  
E-Mail: k.siegmund@fhvr-berlin.de

## Anschreiben an die Interviewpartner der Experteninterviews



n

Ansprechpartner, ggf. Titel  
Institution  
Straße

PLZ Ort

Datum

### Interview zum Forschungsprojekt „Nonprofit-Organisationen als Arbeitgeber“

Sehr geehrte

Mein Name ist ..... Ich bin Studierender im Studiengang „Public Management“ an der FHVR/ FHTW Berlin, der einen Schwerpunkt im Nonprofit Management hat. Im Rahmen eines Forschungsprojekts unter der Leitung von Professor Dr. Bettina Hohn und Karin Siegmund untersuchen wir Nonprofit-Organisationen in ihrer Rolle als Arbeitgeber.

Ziel des Projektes ist es, die Anforderungen der gemeinnützigen Organisationen an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Kontext gesellschaftlicher Veränderungen zu ermitteln. Dabei geht es beispielsweise um folgende Aspekte: Vor welchen Herausforderungen steht das Management aktuell? Welche Qualifikationen müssen (zukünftige) Führungskräfte mitbringen?

Da Sie als ... in ... mit diesen Themen vertraut sind, möchte ich Sie gern in einem mündlichen Interview zu Ihren Erfahrungen befragen. Der Zeitbedarf beträgt ca. 45 Minuten.

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie uns bei unserer Forschungsarbeit unterstützen könnten. Die Ergebnisse fließen in eine größere Studie der FHVR zu diesem Thema ein.

Selbstverständlich werden Ihre Aussagen nur anonym verwendet. Wenn Sie es wünschen, stellen wir Ihnen gern die Ergebnisse unserer Untersuchung zur Verfügung.

Gern melde ich mich in den nächsten Tagen wegen eines Gesprächstermins bei Ihnen. Für Rückfragen erreichen Sie mich unter Tel. .... und E-mail .....

Mit herzlichem Dank im Voraus und freundlichen Grüßen

i.A.

## Gesprächsleitfaden

### Interview-Leitfaden

#### A: Informationen zur Organisation und zu aktuellen Herausforderungen

A 1: Was charakterisiert Ihre Organisation?

A 2: Was hat sich in den letzten Jahren im Management Ihrer Organisation verändert?

A 3: Was ist aus Ihrer Sicht die größte Herausforderung jenseits der inhaltlich-fachlichen Arbeit, vor denen Ihre Organisation (Name) im Moment steht?

A 4: Wie gehen Sie damit um? Welche Lösungswege könnte es geben?

A 5: Welche Management-Bereiche gibt es in Ihrer Organisation? (ggf. nennen: Geschäftsführung, Finanzierung, Controlling, Marketing, Fundraising, Personalwesen)

A 6: Haben sich in den letzten Jahren die Aufgaben in den einzelnen Management-Bereichen verändert?

Sind neue Bereiche/ Schwerpunkte hinzugekommen? (evtl. Bspl. nennen: Organisationsentwicklung, Fundraising, Lobbyarbeit, Personalentwicklung)

A 7: In welchem der Management-Bereiche sehen Sie einen Bedarf an zusätzlichen Mitarbeitern?

#### B: Qualifizierung und Weiterbildung

B 1: Sie haben vorhin über die aktuellen Herausforderungen gesprochen. Wie ist das Management darauf vorbereitet?

*Nachfragen:* Gibt es Konflikte/ Probleme? Wenn ja, welche?

B 2: Sehen Sie einen Bedarf für bestimmte Kenntnisse und Fähigkeiten, die helfen würden, besser auf diese Entwicklungen zu reagieren? Welche wären das?

B 3: Führt Ihre Organisation selbst Qualifizierungen für hauptamtliche Mitarbeiter durch? Falls ja, welche?

B 4: Nutzen Sie die Angebote anderer Weiterbildungsanbieter für Ihre hauptamtlichen Mitarbeiter? Wenn ja, welche?

Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht (*auch: Kosten*)?

B 5: In welchen Bereichen sehen Sie besonderen Bedarf an Schulungen bzw. Weiterbildungen für hauptamtliche Mitarbeiter im Management Ihrer Organisation?

Nennen Sie bitte - wenn möglich - aus Ihrer Sicht zentrale Themen für die Weiterbildung.

<b>Bereiche</b>	<b>Wichtig</b>	<b>Weniger Wichtig</b>	<b>Mir nicht bekannt</b>	<b>Anmerkungen; zentrale Themen der Weiterbildung</b>
Qualitätsmanagement				

Finanzmanagement/ Controlling				
Fundraising (Mittelinwerbung)				
Marketing				
Kommunikation (u.a. Öffentlichkeitsarbeit, interne Kommunikation)				
Lobbyarbeit				
Projektmanagement				
Organisationsentwicklung/ Change Management				
Strategisches Management				
Personalmanagement und -führung				
Freiwilligenmanagement				
NPO-Recht (Gemeinnützigkeitsrecht, sonstige Rechtsfragen)				
Sonstiges				

B 6: Ist es Ihrer Ansicht nach wichtig, ob diese Weiterbildungen mit einem staatlich anerkannten Abschluss (FH, Universität) enden?

B 7: Kennen Sie den Begriff/ Abschluss MBA = Master of Business Administration (*BWL-orientierter Abschluss einer Weiterbildung an einer Hochschule*)? Falls ja, wäre ein solcher Abschluss für den Nonprofit-Bereich sinnvoll?

### **C: Karrierewege der hauptamtlichen Führungskräfte**

*Einführung: Uns interessieren besonders die hauptamtlichen Führungskräfte in Ihrer Organisation.*

C 1: Wie sieht der „typische“ Berufsweg von Führungskräften in Ihrer Organisation aus? (*Gibt es den?*)

C 2: Wie werden Führungspositionen besetzt (intern oder extern)?

C 3: *Bei externer Besetzung:* Wo schreiben Sie Führungspositionen aus?

C 4: Welche Qualifikationen spielen bei der Einstellung von Führungspersonal eine Rolle?



<b>Qualifikationen</b>	<b>Wichtig?</b>	<b>Begründung / Anmerkungen</b>
Hochschulabschluss <i>Falls wichtig, bestimmte Fachrichtungen bevorzugt?</i>		
fachliche Qualifikation (z.B. in sozialer Arbeit, Umweltschutz etc.)		
Berufserfahrung (im Bereich)		
Ehrenamtliches bzw. freiwilliges Engagement		
Allgemeine BWL-Kenntnisse		
Spezifische Kenntnisse in Marketing, Controlling, Personal...		
Interkulturelle Kompetenz/ Fremdsprachenkenntnisse		
Referenzen		
Sonstiges		

C 5: Sind weitere besondere Voraussetzungen für die Arbeit in Ihrer Organisation notwendig? (z.B. *soft skills, Religionszugehörigkeit*)

C 6: Führen Sie Maßnahmen zur Förderung Ihres Führungskräftenachwuchses durch? Wenn ja, welche? (z.B. *Trainee-Programme*)

#### **D: Ehrenamtliche Mitarbeiter**

*Einführung: Wir möchten gern erfahren, in welchen Bereichen ehrenamtliche Mitarbeiter bei Ihnen tätig sind.*

D 1: Wie viele Ehrenamtliche üben in Ihrer Organisation ein Amt (z.B. im Vorstand) aus?

D 2: Welche Aufgaben übernehmen diese ehrenamtlich Tätigen in Ihrer Organisation?

D 3: Wie werden die ehrenamtlichen Mitarbeiter geschult (Fortbildungen)?

#### **E: Persönlicher beruflicher Werdegang des Interviewpartners**

*Einführung: Gern würden wir mehr über Ihren Arbeitsbereich und Ihren beruflichen Werdegang erfahren.*

E 1: Was gehört alles zu Ihren Arbeitsaufgaben? (*Spektrum bzw. Anteile von inhaltlich-fachlicher Arbeit und Managementaufgaben*)

E 2: Wie viele Mitarbeiter führen Sie?

E 3: Seit wann arbeiten Sie in Ihrer jetzigen Position?

E 4: Wie war Ihr beruflicher Werdegang? *Uns interessiert dabei besonders Ihre*

- *Ausbildung bzw. Hochschulabschluss (Fachrichtung und Hochschulart)*
- *letzte drei Berufsstationen*

- ggf. (verschiedene) Branchen (nonprofit / profit)
- Funktionen/ Positionen

E 5: Welcher (Studien-)Abschluss bereitet Ihrer Meinung nach am besten auf Ihre Tätigkeit vor?

E 6: Haben Sie sich für Ihre Tätigkeit zusätzliche Kenntnisse aneignen müssen? Welche?

E 7: Wie haben Sie sich die Kenntnisse angeeignet? (Bsp.: Weiterbildung/ Selbststudium/ Learning by doing)

E 8: Nur bei Weiterbildung: Wie beurteilen Sie im Nachhinein die Qualität Ihrer Weiterbildung/en? Nennen Sie bitte wichtige Aspekte/Beispiele (z.B. Dozenten, Kosten etc.)

### F: Ausblick

Einführung: Zum Abschluss möchten wir Ihnen gern noch zwei Fragen stellen.

F 1: Wo sehen Sie den Unterschied im Management einer Nonprofit-Organisation im Vergleich zu einem privatwirtschaftlichen Unternehmen?

F 2: Gibt es Themen, die wir nicht angesprochen haben, die Sie aber in diesem Zusammenhang für wichtig halten?

### G: Daten zur Personalstruktur (Ergänzungsblatt zum Interview)

G 1: Wie viele hauptamtliche Mitarbeiter haben Sie aktuell? (Voll- und Teilzeit) (Stichtag 1.7.05)	
G 2: Wie viele hauptamtliche Mitarbeiter hatten Sie vor zwei Jahren? (Stichtag 1.7.03)	
G 3: Wie viele ehrenamtliche und freiwillige Mitarbeiter haben Sie insgesamt? (Stichtag 1.7.05) (Ehrenamt: gewählte Funktion, Freiwilligkeit: teils projektgebundene und zeitlich befristete Mitarbeit)	
G 4: Wie viele hauptamtliche Mitarbeiter arbeiten in den einzelnen Management-Bereichen bzw. Abteilungen? (z.B. Geschäftsführung, Finanzierung, Controlling, Marketing, Personalwesen)	
G 5: Wie viele davon sind Führungskräfte? (mit Budget- und/oder Personalverantwortung)	
G 6: Wie hoch ist der Anteil an weiblichen Führungskräften?	