

1. Vorwort – Anders. Gleich. Beides zugleich.

Führung in Non-Profit-Organisationen – ein Tabu, über das doch häufig gesprochen wird.

Anders: 2 mal 25 Jahre Beratungs- und Trainingserfahrung in Non-Profit-Organisationen (NPOs) sowie universitäre Forschung machen uns ganz sicher: Führung einer NPO ist etwas anderes als Führung in profitorientierten Unternehmen. Gerade die Führungskräfte müssen um die Eigenart und Besonderheit ihrer Organisation Bescheid wissen, um die Andersartigkeit der Aufgabe und auch des „Arbeitsvertrages“ der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eine spezifische Art von Führung erfordern.

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

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

Private, nicht gewinnorientierte Organisationen und ihre Herausforderungen für Führungskräfte sind Gegenstand dieses Buches. Damit beschäftigen wir uns mit einem Thema der eigenen Art, nämlich einem bisweilen tabuisierten und gleichzeitig oft thematisierten.

Generell hat sich die Führung in NPOs im letzten Jahrzehnt deutlich professionalisiert (Simsa, Meyer, & Badelt, 2013). NPOs und ihre Führungskräfte sind in jeder Hinsicht professioneller und selbstbewusster geworden. Sie stehen aber auch ganz neuen Herausforderungen gegenüber und unsere Beobachtung zeigt, dass auch die an NPOs herangetragenen Anforderungen an Professionalisierung gestiegen sind. Jedoch ist häufig unklar, was denn mit Professionalisierung genau gemeint ist. Oft steht Professionalisierung einfach dafür, einen Weg zu finden, mit weniger Geld auszukommen. In der Praxis findet man – v.a. bei jungen NPOs – immer noch Ressentiments gegenüber Führung, v.a., wenn sie die Freiräume der Geführten einschränkt, wird sie schnell als Belästigung erlebt.

Wo Führung wirklich gelebt wird, hat sie immer sowohl einschränkende als auch entlastende Aspekte. Einschränkend ist eine gewisse Entmündigung der Geführten. Ihre Handlungsspielräume werden begrenzt, nicht jede/-r kann überall mitentscheiden und Vorgaben müssen befolgt werden. Entlastende Aspekte liegen in der Vereinfachung von Prozessen durch konsequente Führung: Es wird ein Rahmen vorgegeben, nicht jede/-r

muss sich um alles kümmern und der/die Einzelne kann sich auch darauf verlassen, dass das Ganze funktioniert, ohne selbst auf alles achten zu müssen.

Uns liegt Führung am Herzen. Die Balance von Einschränkung und Entlastung, von Autorität und Unterstützung, von Fördern und Fordern, die Verantwortung für Personen, die damit einhergeht, und die Möglichkeit, in sozialen Systemen Wirkung zu erzielen, sind hochspannende und relevante Themen in allen Arten von Organisationen. Diese berühren unterschiedliche Aspekte des Umgangs mit Menschen, mit Organisationen und ihren Strukturen und mit Tätigkeiten – Führen ist aktive Mitgestaltung der Welt. Sie kann Schaden anrichten, aber auch manches zum Guten bewegen.

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

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

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

Mehr und mehr sind danach auch andere Typen von NPOs für unsere Arbeit bedeutsam geworden, dennoch hat unsere Fassung des Themas sicher noch eine spürbare Tendenz in Richtung der basisorientierten NPOs. Dies ist für das vorliegende Buch vermutlich kein Nachteil, denn an den extremen Ausprägungen werden Besonderheiten und Strukturen am ehesten deutlich und analysierbar. In den letzten Jahren haben basisorientierte

NPOs zudem v.a. im Rahmen der zunehmenden Bedeutung sozialer Bewegungen, aber auch in Zusammenhang mit gesellschaftlichen Krisen – insbesondere der Flüchtlingskrise – wieder an Stellenwert gewonnen. Es wird wieder mehr experimentiert, es werden neue Formen der Organisation erprobt, und dies auf z.T. erstaunlich hohem professionellen Niveau.

Wir sind uns aber bewusst: Was immer wir über NPOs schreiben – es wird begründete Gegenstimmen bzw. Ausnahmen geben. Dies ist eine Herausforderung, die ein so heterogenes Feld mit sich bringt. Sie soll uns aber nicht von konkreten Aussagen abhalten. Der geneigte Leser oder die Leserin sollte so frei sein, das heraus zu lesen, was für seine/ihre spezifische Organisation Sinn macht, ihn oder sie zum Nachdenken anregt oder zu neuen Sichtweisen oder gewünschten Bestätigungen inspiriert.

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

Für diese zweite Auflage des Buches haben wir alle Beiträge aktualisiert. Einiges ist weggefallen, dafür sollen neue Beiträge den veränderten Rahmenbedingungen Rechnung tragen. Zum einen wird in Kapitel 4 ein Überblick über Entwicklungen in der NPO-Welt und deren Rahmenbedingungen gegeben, zum anderen wird in Kapitel 3 eine Untersuchung zu den Besonderheiten von Führung in NPOs mit Führungskräften vorgestellt, die beide Welten kennen, also NPOs und Wirtschaftsorganisationen.

Und hier auch noch eine Danksagung: Wir haben uns ganz besonders gefreut über die Unterstützung durch *Petra Geppl* und *Alexandra Trampler*, die sich um formale Aspekte gekümmert haben, und durch jene von *Mag. Cornelia Stolla*, die die Interviews in Kapitel 8 geführt hat.