



Roman Stöger, Martin Salcher: NPOs erfolgreich führen



Roman Stöger, Martin Salcher: NPOs erfolgreich führen. Handbuch für Nonprofit-Organisationen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Schäffer-Poeschel Verlag (Stuttgart) 2006. 220 Seiten. ISBN 978-3-7910-2537-7. 39,95 EUR, CH: 62,00 sFr.

Besprochenes Werk kaufen

Autoren

Dr. Roman Stöger ist Consultant und Leiter der Practice Group Strategie am Malik Management Zentrum St. Gallen. An der Universität St. Gallen ist er als Dozent tätig. *Dr. Martin Salcher* ist RAA mit absolvierter Rechtsanwaltsprüfung, Mitglied der Volkswirtschaftlichen Gesellschaft Tirol und für verschiedene NPOs beratend tätig. Er ist zudem Autor des Fachbuches "Non-Profit-Organisationen in Österreich", erschienen im Studienverlag Innsbruck.

Thema und Zielgruppe

Der Prozess der Umwandlung sozialer Einrichtungen in Dienstleistungsunternehmen einer sich herausbildenden, stärker wettbewerbsorientierten Sozialwirtschaft und die damit verbundene Notwendigkeit einer betriebswirtschaftlichen Professionalisierung ist nach wie vor nicht abgeschlossen. Er findet zudem in verschiedenen Bereichen des sozialen Dienstleistungssektors und selbst bei verschiedenen Einrichtungen der gleichen "Branche" bzw. der gleichen Trägerorganisation in durchaus unterschiedlichem Umfang und mit unterschiedlicher Intensität statt. Diese Umbruchsverhältnisse produzieren mit neuen Anforderungen zugleich Unsicherheiten sowie bisher unbekannte wirtschaftliche Risiken und damit aufseiten der (Führungs-)Verantwortlichen in den Einrichtungen das Bedürfnis nach zusätzlichen theoretischen Kenntnissen, daneben aber auch dauerhaften Beratungs- und Unterstützungsbedarf, der publizistisch unter anderem durch eine entsprechend praxisnahe Ratgeberliteratur befriedigt werden soll.

Die hier besprochene Publikation stellt einen weiteren Titel in der nach wie vor stetig wachsenden Zahl von Abhandlungen zum Thema "Non-Profit-Management" dar. Mit der Konzeption als "Handbuch" wollen die Autoren dabei insbesondere Führungskräfte in Non-Profit-Organisationen (NPOs) ansprechen und in Zentralbereichen ihrer täglichen Arbeit (Wettbewerb, Führung, Organisation, Finanzierung und Kostenmanagement) praxisorientiert unterstützen. Dieser Anspruch spiegelt sich in der formalen Gestaltung der insgesamt vier Teile mit ihren jeweils vier relativ knapp gehaltenen Unterkapiteln wider, in denen Textpassagen mit zahlreichen Grafiken, Schaubildern und Tabellen kombiniert werden. Diese Vorgehensweise soll es dem Leser ermöglichen, sich schnell einen Überblick über die

jeweiligen Inhalte zu verschaffen.

Inhalte

1. Im ersten Teil mit dem Titel "NPOs und kompetente Führung" wird in Kapitel 1 ausgehend von einer allgemeinen **Begriffsdefinition des "Managements"** die Sinnhaftigkeit einer Unterscheidung von "Nonprofit-" und "Forprofit-Management" diskutiert. Die Autoren lehnen diese letztlich mit der Begründung ab, dass - unabhängig von der jeweiligen Ausrichtung - "jede Organisation richtiges und gutes Management brauche" (S. 3). Als besondere Herausforderung des aktuellen NPO-Managements werden höhere gesellschaftliche und fachliche Anforderungen bei knapperen Ressourcen, der gesellschaftliche "Werte- und Einstellungswandel", die "Kunden- und Resultatorientierung" sowie Dezentralisierungstendenzen und Evaluationserfordernisse angeführt. In diesem Zusammenhang gehen die Autoren auch auf die ihrer Meinung nach unterentwickelte Selbstwahrnehmung der NPOs als soziale Dienstleistungsunternehmen und ihre teils vorurteilsbehaftete bzw. reservierte bis ablehnende Sicht auf das Thema "Management" ein. Kapitel 2 widmet sich der **Begriffsbestimmung des Non-Profit-Sektors** als dem "zu Unrecht vergessenen Sektor" (S. 13), stellt seine zugleich kontinuierlich steigende volkswirtschaftliche und arbeitsmarktliche Bedeutung dar und schildert kurz die gegenwärtigen Veränderungstendenzen bei der Erbringung wohlfahrtsstaatlicher Leistungen (Sozialstaatumbau, Privatisierung, verschärfter Wettbewerb etc.). Am Ende gehen die Autoren kritisch auf mögliche gesellschaftlichen und sozialpolitischen Folgen dieser Entwicklung ein (Stichwort: "Dritter Sektor als Ausfallbürge eines verschlankten Staates"?). Kapitel 3 thematisiert die **Trägerstrukturen von NPOs unter rechtlichen und organisatorischen Gesichtspunkten**. Die Autoren widmen sich hier insbesondere dem Verein (Satzung, Gründung, Haftung). Das 4. Kapitel behandelt die **Finanzierung gemeinwirtschaftlicher Leistungen**, beleuchtet die Zusammensetzung der Einnahmen- und Ausgabenseite, widmet sich Fragen der Finanzierungsmöglichkeiten und -schwierigkeiten auf Basis des EU-Gemeinschaftsrechts und thematisiert einige steuerrechtliche Probleme des Betriebs von NPOs.
2. Der zweite Teil der Abhandlung ist mit "Leistungsfähigkeit und Kundenorientierung" überschrieben und beginnt in Kapitel 5 mit der Darstellung von **Analyseinstrumenten zur Beurteilung der betrieblichen Leistungsfähigkeit** von NPOs (Analyse-Radar, Situationsanalyse, SWOT-Analyse). Das Kapitel stellt dabei den Kundenbegriff in den Mittelpunkt der Betrachtung. Es bildet in der Betonung von "Kundenorientierung" und "Kundennutzen" als den zentralen Erfolgskriterien der Arbeit von NPOs zugleich ein Kernkapitel des Bandes. Das 6. Kapitel befasst sich mit den verschiedenen **Zielfeldern einer NPO**, die dieser als Navigationshilfe im Wettbewerb dienen sollen. Dazu gehören neben der Qualität und der Produktivität der Dienstleistung einer NPO vor allem die Innovationsfähigkeit des Unternehmens, seine Attraktivität für qualifizierte und motivierte Mitarbeiter, die Fähigkeit zur Erfüllung der finanziellen Verpflichtungen sowie letztlich - als verbindende Klammer - ein kompetentes Management, das dazu über eine entsprechende (Führungs-)Strategie sowie Werkzeuge zu ihrer Entwicklung verfügen muss. In Kapitel 7 wird der **"Wettbewerb als Unternehmensumwelt"** von NPOs mit seinen speziellen Herausforderungen thematisiert, bevor sich im 8. Kapitel die Schilderung einiger Fallbeispiele anschließt, die **Wettbewerbsverstöße von NPOs** aufzeigen sollen.
3. Unter der Überschrift "Die Leistung entscheidet" widmet sich der dritte Teil in Kapitel 9 - angelehnt an *Porters* Modell der Wert(schöpfungs)kette - dem Prozess der **Wertschöpfung in NPOs**, erläutert in Kapitel 10 Voraussetzungen und Instrumente des **Produktivitäts- und Kostenmanagements**, bevor im 11. Kapitel **Organisationsgrundsätze und -instrumente** für NPOs thematisiert werden. Auf Basis der Überlegung, dass sich der Non-Profit-Sektor einerseits durch hohe Beschäftigungsquoten auszeichnet und andererseits in "dienstleistungsintensiven

Organisationen die Leistung des Personals das entscheidende Kriterium für Erfolg oder Misserfolg im Wettbewerb ist" (S. 141), gehen die Autoren in Kapitel 12 näher auf das **Personalrekrutierungsverfahren und die Gestaltung von Arbeitsverhältnissen** in NPOs ein.

4. Der abschließende vierte Teil ("Die Umsetzung zählt") thematisiert im 13. Kapitel das **Aufgabenspektrum von Führungskräften** in NPOs (Zielsetzung, Organisation, Aufgabengestaltung, Entscheiden, Kontrollieren etc.), um im darauf folgenden 14. Kapitel auf die Arbeitsform des "Projektes" und das dazu nötige **Projektmanagement** einzugehen, das die Autoren - vor dem Hintergrund einer veränderten Finanzierungslandschaft sozialer Dienste und Einrichtungen - zur (organisatorischen) Kernkompetenz einer NPO erklären, die insbesondere die Fähigkeit zum Management mehrerer, gleichzeitig zu bewältigender Projektaufgaben ("Multiprojekt-Management") einschließt. Das vorletzte 15. Kapitel beschäftigt sich mit dem Stellenwert und den Fragen einer **wirksamen Kommunikationsgestaltung** in NPOs, erläutert dazu einige Missverständnisse hinsichtlich der Verbesserung von Kommunikationsprozessen als einem weiteren zentralen Erfolgsfaktor der Arbeit von NPOs. So wird u. a. bestritten, dass "ein Maximum an Kommunikation Voraussetzung für den Erfolg einer NPO ist", ebenso wie sich nicht "alle Probleme auf schlechte Kommunikation zurückführen lassen" (S. 187 f.). Von besonderer Wichtigkeit sei dagegen die Pflege der Stakeholder-Beziehungen, also die Verbesserung der Kommunikation mit den Personen(-gruppen) und Institutionen, die Einfluss auf eine NPO ausüben. Den Abschluss des Bandes bilden in Kapitel 16 Fragen des **"Change-Managements"** in NPOs, wozu neben der internen Vermittlung der Veränderungsnotwendigkeit gegenüber den Mitarbeitern auch Aspekte der Umsetzungsmethodik und des Controllings entsprechender Umsetzungsmaßnahmen gehören.

Diskussion

Die Publikation hinterlässt trotz ihrer eigentlich konsistenten Gliederung im Ergebnis einen insgesamt eher zwiespältigen Eindruck. Wie oben dargestellt werden viele Einzelaspekte des Managements von NPOs angesprochen. Inhaltliche Verkürzungen sowie die teilweise nur schwer nachvollziehbare Gewichtung der Schwerpunkte behindern aber oft den Nachvollzug des inneren Zusammenhangs der Gesamtdarstellung. Sie machen es dem unbedarften, auf eine schnelle Übersicht bedachten Leser dadurch manchmal unnötig schwer, Wichtiges von Nebensächlichem zu unterscheiden. Einige Beispiele:

- In Teil 4 ("Finanzierung gemeinwirtschaftlicher Leistungen", S. 39 f.) werden neben der "Zusammensetzung der Einnahmen und Ausgaben", die "Finanzierung gemäß Gemeinschaftsrecht und contracting out", die "Befreiung bzw. der Entfall von der Steuerpflicht", "Geschäftsbetrieb und Rechnungslegung" sowie das "Subventionsverbot" behandelt. Zwar mögen diese Themen unter den Oberbegriff "Finanzierung" zu subsumieren sein und auch - irgendwie - Relevanz für eine NPO besitzen. Allerdings erscheint die Zusammenstellung etwas willkürlich, zumindest aber bleibt der engere inhaltliche Zusammenhang der jeweiligen Punkte unklar.
- Reicht es für die Thematisierung des - auch für die Autoren - zentralen Begriffs der Kundenorientierung (S. 59 f.) wirklich aus, sich auf die Position zurückzuziehen, dass "der erste Zweck jeder Organisation in der Schaffung des Kundennutzens" besteht, wo schon die Bezeichnung "Kunde" insbesondere im Zusammenhang mit der Erbringung sozialer Dienstleistungen nicht nur positiv konnotiert ist (vgl. T.Olk/H.-U.Otto (2003): Soziale Arbeit als Dienstleistung, Neuwied: Luchterhand)? Abgesehen von der Frage seiner Angemessenheit in sozialen Kontexten, in denen gerade in Absetzung vom Kundenbegriff bewusst auch von "Klienten" oder "Nutzern" die Rede ist: Wie lassen sich darüberhinaus die "Wirkung" sozialer Dienstleistungen und damit der individuelle "Kundennutzen" erst einmal definieren, bevor er dann (und mit welchen Methoden auf Basis welcher Kriterien?) gemessen werden soll?

- Wenn man von einer angemessenen Relevanz der Thematik für das Management von NPOs ausgeht: Warum werden in Kapitel 8 insgesamt zehn - dazu noch sehr spezielle - auf juristische Fragestellungen bezogene Einzelfälle vorgestellt, die Führungskräfte in NPOs für wettbewerbsrechtlich bedenkliche Handlungen sensibilisieren sollen, wo ein repräsentativer Fall vermutlich die gleiche Wirkung erzielt hätte?
- Ob dem Leser dagegen mit der lediglich achtseitigen Darstellung (incl. Grafiken und Literaturangaben) des theoretisch recht anspruchsvollen Wertschöpfungsansatzes praktisch wirklich geholfen ist, muss in Anbetracht der Reduktion auf die inhaltlich relativ kurz abgehandelten "primären und sekundären Wertschöpfungsaktivitäten" sowie im Hinblick auf eine Checkliste, in der z. B. nach "der richtigen Flughöhe der Wertkette" (S. 110) gefragt wird, eher bezweifelt werden.

Fazit

Auch wenn die Autoren sich dafür aussprechen, "aus NPO-Management keine Wissenschaft zu machen", weil es damit "nicht mehr um den Beitrag zu Führung und Umsetzung, sondern um die Selbstverwirklichung von Fachleuten, Beratern oder Professoren" (S. 9) ginge, zeigen die beispielhaft angeführten Einschränkungen, dass auch ein praxisorientiertes Handbuch letztlich nicht ohne ein ausreichendes, systematisches theoretisches Grundrüstzeug auskommt.

Dies gilt einerseits, um die eigene wissenschaftliche Basis kenntlich zu machen, auf die schließlich auch die Autoren rekurren, denn einen bloßen Werkzeugkasten wollen sie bei aller notwendigen Praxisorientierung des Handbuches schließlich auch nicht liefern. Andererseits kann nicht für alle Leser - selbst, wenn es sich um Profis aus der Praxis handelt - unterstellt werden, dass sie mit der benutzten Management-Terminologie selbstverständlich vertraut und deshalb in der Lage sind, Ratschläge umstandslos in die eigene Berufspraxis zu transformieren.

Die Konzentration auf die im Buch angesprochenen Kernaspekte des NPO-Managements, damit weniger inhaltliche Breite bzw. Detailschilderungen und dafür in Teilen mehr Darstellungstiefe würde dem Werk deshalb gerade auch im Interesse seiner Zielgruppe gut tun.

Rezensent

Prof. Dr. Michael Buestrich

Evangelische Fachhochschule Rheinland-Westfalen-Lippe in Bochum

Homepage www.buestrich.net

E-Mail Mailformular

Besprochenes Werk kaufen

Sie fördern den Rezensionsdienst, wenn Sie diesen Titel – in Deutschland **versandkostenfrei** – über den socialnet Buchversand bestellen.

Zitiervorschlag

Michael Buestrich. Rezension vom 13.01.2007 zu: Roman Stöger, Martin Salcher: NPOs erfolgreich führen. Schäffer-Poeschel Verlag (Stuttgart) 2006. 220 Seiten.

ISBN 978-3-7910-2537-7. In: socialnet Rezensionen, ISSN 2190-9245,

<http://www.socialnet.de/rezensionen/4358.php>, Datum des Zugriffs 20.03.2011.

Urheberrecht

Diese Rezension ist, wie alle anderen Inhalte bei socialnet, urheberrechtlich geschützt. Falls Sie Interesse an einer Nutzung haben, treffen Sie bitte vorher eine Vereinbarung mit uns. Gerne steht Ihnen die Redaktion der Rezensionen für weitere Fragen und Absprachen zur

Verfügung.

Zur **Rezensionsübersicht**

Zum **Seitenanfang**

© 2010 socialnet GmbH, Bonn

19.08.2010