

**Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen
im kulturellen Sektor in Österreich**

Master-Thesis Arbeit

Universitätslehrgang „ECM – Exhibition and Cultural Communication Management“

Universität für angewandte Kunst Wien

Institut für Kunst- und Kulturwissenschaften - Kunstpädagogik

Vorgelegt von: Sabine Güldenfuß

Wien, Juni 2004

Begutachterinnen: Dr. Doris Rothauer (Kulturmanagerin),
Dr. Renate Goebel (ECM Lehrgangleitung, Institut für Kunst
und Kunstpädagogik, Universität für angewandte Kunst)

2442
HAS 6

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

INHALTSVERZEICHNIS

1. Ziel und Inhalt der Arbeit	4
2. Charakteristika von Nonprofit Organisationen	6
2.1 Definition von NPOs	6
2.1.1 Tätigkeitsfelder	8
2.1.2 Organisationsformen von NPOs	8
3. NPOs im kulturellen Sektor in Österreich	10
3.1 Vereinswesen in Österreich	10
3.2 Quantitative Erfassung ehrenamtlicher Arbeit in NPOs	12
4. Zukunftsperspektiven der NPOs	14
5. Problemfelder von NPOs	16
5.1 Äußere Faktoren	16
5.2 Innere Faktoren	17
5.2.1 Entwicklungsphasen von NPOs	17
5.2.2 Ehrenamtliche Arbeit	18
5.2.2.1 Ehrenamtlichkeit und Leistungsqualität	20
5.2.2.2 Probleme bei der Zusammenarbeit ehrenamtlicher und bezahlter Mitarbeiter	21
6. Beispiel: IG BILDENDE KUNST	23
7. Veränderungsmanagement	25
7.1 Definition von Veränderungsmanagement (Change Management)	26
7.2 Steuerungsverständnis und Veränderungsmanagement	26

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

7.3 Triebkräfte der Veränderung	28
7.4 Richtung der Veränderung	29
7.5 Akzeptanz von Veränderungsmanagement	30
7.6 Widerstand gegen Veränderungen	32
7.6.1 Verschiedene Typen von Widerständen	33
7.6.2 Strategien zur Vermeidung von Widerständen	34
8. Systemisches Management	36
8.1 Ausgangslage	36
8.2 Was ist systemisch?	37
8.2.1 Organisationen als Systeme	38
8.2.2 Systeme als Ganzheiten	38
8.2.3 Die Dynamik von Systemen	39
8.2.4 Denkfehler, die ein Systemmanager vermeidet	37
9. Möglichkeiten des systemischen Managements bei Veränderungen in NPOs	44
9.1 Klassische Spannungsfelder in NPOs	44
10. Beispiel: Systemische Strukturaufstellungen	47
11. Resümee	49
12. Abstract	50
13. Literaturverzeichnis	51

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

1. Ziel und Inhalt der Arbeit

In seinem 1970 erschienenen Buch "Future Shock", das bis heute nichts von seiner Aktualität eingebüsst hat, weist Alvin Toffler darauf hin, dass die immer rascher werdenden Veränderungen des gesamten Lebensumfeldes die meisten Menschen vor immer größere Probleme stellen. Von dieser Entwicklung ist alles betroffen: der Mensch selbst, seine Beziehungen, die von ihm produzierten und konsumierten Produkte, die Umwelt, in der er lebt, die Organisationen, mit denen er Kontakte hat.

Es ist klar, dass in erster Linie der Mensch selbst durch geeignete Maßnahmen - insbesondere durch entsprechende Information und Schulung - in die Lage versetzt werden muss, besser mit dem Phänomen des sich ständig rascher fortschreitenden Wandels fertigzuwerden.

Für die Nonprofit Organisationen bedeutet dies, dass sie ihre Mitarbeitenden für Veränderungen gewinnen müssen, um so sicherzustellen, dass die damit beabsichtigten Ziele auch erreicht werden können.

Veränderungen im Nonprofit Sektor stellen eine besondere Herausforderung dar. Der Ruf nach wirkungsorientierten, effektiven und kostengünstig funktionierenden NPOs ist in den letzten Jahren nicht verstummt. Ein verändertes wirtschaftliches Umfeld, anspruchsvollere Kunden, knappe Ressourcen, eine vergrößerte Wissensbasis und neue Technologien stellen für den Nonprofit Sektor neue Rahmenbedingungen dar. Damit werden NPOs gefordert, mit innovativen Möglichkeiten die Anforderungen, die Politik, Wirtschaft und die Gesellschaft an sie stellen, zu bewältigen.

Eine in diesem Zusammenhang diskutierte Schlüsselfrage ist, wie unter den gegebenen Rahmenbedingungen NPOs ihre Leistungsqualität trotz knapper Ressourcen aufrechterhalten und steigern können. NPOs sollen über fachliche Kompetenz, optimale Kundenorientierung, hohe Flexibilität, Effizienz und Effektivität bei möglichst geringer Kostenverursachung verfügen. Aus einer Reihe plausibler Gründe treten in NPOs sehr häufig Schwierigkeiten auf, die auf Grund des sich dauernd verändernden Umfeldes notwendigen Anpassungen rasch

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

genug voranzutreiben. Zwischen Anspruch und Realität besteht häufig eine große Differenz, und die Notwendigkeit, organisatorische und strukturelle Veränderungen durchzuführen, wird oft zu spät erkannt.

Neuen Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel erhöhten Qualitätsansprüchen oder den sich rasant entwickelnden neuen Technologien, und den daraus resultierenden Anforderungen, stehen auf der anderen Seite arbeitende Menschen gegenüber, deren Veränderungstempo nicht zwangsläufig demjenigen der Technik entspricht.

Noch entscheidender ist allerdings der Wille und die Bereitschaft der Nonprofit Organisationen selbst, sich den Herausforderungen des sich immer rascher ändernden Umfeldes zu stellen, und Mittel und Wege zu suchen, das eigene Handeln und die Organisation entsprechend anzupassen.

Die Arbeit gliedert sich in drei Hauptabschnitte, die die Themen „Definition der NPO“ und „Problemfelder und Zukunftsperspektiven von NPOs“ herausarbeiten und beleuchten, und grundsätzliche Aussagen zu Veränderungsmanagement und systemischen Management treffen. Im letzten Kapitel wird versucht, diese drei Gebiete zusammenzuführen, und die besondere Relevanz des systemischen Ansatzes für das Veränderungsmanagement in NPOs darzustellen. Obwohl sowohl Literatur über Veränderungsmanagement als auch über systemisches Management zahlreich erscheint, erweisen sich diese Werke als unergiebig in Bezug auf die spezielle Situation von NPOs. Diese Tatsache wirkt zum einen erschwerend, zum anderen aber unterstreicht sie auch die Aktualität und Wichtigkeit dieser Arbeit als Grundlage für weiteres Forschen auf diesem Gebiet, dessen gesellschaftliche Wichtigkeit unumstritten und im Wachsen begriffen ist.

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

2. Charakteristika von Nonprofit Organisationen

2.1. Definition von NPOs

In diesem Kapitel wird zu klären versucht, was hinter dem Begriff Nonprofit Organisation steckt. Wegen der vielfältigen Formen und breiten Tätigkeitsfelder ist es sinnvoll und angebracht, anhand eines Merkmalkatalogs zu entscheiden, ob eine Organisation als NPO anzusehen ist oder nicht. Daraus lassen sich Besonderheiten und Unterschiede zu herkömmlichen Unternehmen herausarbeiten. Der Versuch, das Definitionsproblem zu lösen, ist mit großen Schwierigkeiten und Missverständnissen verbunden, wie schon der Ausdruck „nonprofit“ zeigt, der oft als „no profit“ fehlinterpretiert wird, der aber eigentlich „not for profit“ meint, was die korrekte Bezeichnung ist.

Eine Definition von NPOs ist über verschiedene Kriterien möglich:¹

- Finanzierung: Die wichtigsten Einnahmen von NPOs stammen nicht aus dem Verkauf der eigenen Produkte und Dienstleistungen, sondern von Mitgliedern, Spenden oder staatlicher Unterstützung.
- Rechtsform: In den meisten Ländern gibt es typische rechtliche Formen von NPOs. In Österreich sind das der Verein, die Genossenschaft, die Stiftung, etc.. Abhängig von der gewählten Form ist die Besteuerung.
- Gesellschaftliche Rolle: Nach dem Zweck von NPOs unterscheidet man zwischen gemeinnützigen Organisationen und Organisationen, die die Interessen ihrer Mitglieder fördern.
- Dominante Ziele: NPOs verfolgen im Gegensatz zu gewinnorientierten Unternehmen, deren primäres Sachziel die Gewinnmaximierung ist, das Sachziel der Bedarfsdeckung.

¹ Salomon, L.M.: Defining the Nonprofit Sector, Manchester, 1997, S. 30ff

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

Badelt beschreibt in seinem Handbuch der Nonprofit Organisation folgende Merkmale:²

- NPOs verfügen über ein Mindestmaß an formaler Organisation.
- Sie sind organisatorisch vom Staat unabhängig. Dies schließt nicht aus, dass sie von der öffentlichen Hand finanziell unterstützt oder sogar weitgehend getragen werden.
- Sie sind nicht auf Gewinnerzielung gerichtet: NPOs dürfen zwar Gewinne erwirtschaften, aber nicht zum Zweck der Gewinnausschüttung an die Eigentümer oder Mitglieder; die Gewinne müssen in der Organisation verbleiben und für den Unternehmenszweck – die Mission - verwendet werden.
- Sie sind selbstverwaltend, bzw. weisen ein Minimum an Entscheidungsautonomie auf.
- Sie sind durch ein Mindestmaß an Freiwilligkeit gekennzeichnet.

Zusätzlich können folgende Merkmale zur Definition herangezogen werden:³

- NPOs vertreten die Interessen ihrer Mitglieder oder Klienten gegenüber dem Staat und anderen Organisationen.
- Sie dienen entweder den Interessen und Bedürfnissen ihrer Mitglieder oder erbringen Leistungen für Dritte.
- Sie erbringen Leistungen sowohl für Einzelpersonen als auch für größere Bevölkerungsgruppen.

² Badelt, Ch. (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit Organisation, 3. Auflage, Stuttgart, 2002 S. 8ff

³ Schwarz, P., Purtschert, R., Giroud, Ch.: Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen, 3. Auflage, Bern, 1999 S. 19f

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

2.1.1 Tätigkeitsfelder

Die Vielfältigkeit des Nonprofit Sektors zeigt sich in den Tätigkeitsfeldern von NPOs. Im Rahmen des Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project wurden zehn verschiedene Bereiche unterschieden.⁴

- Bildung und Forschung
- Gesundheit
- Soziale Dienste
- Kultur und Freizeit
- Wirtschafts- und Berufsverbände
- Lokale Entwicklung und Wohnungswesen
- Internationale Aktivitäten
- Rechtswesen, Interessenvertretung
- Umwelt
- Religion

2.1.2 Organisationsformen von NPOs

Die Vielfalt des Nonprofit Sektors betrifft nicht nur die Tätigkeitsfelder, sondern auch die zahlreichen Typen von NPOs, die gebildet werden. Man kann drei Primärgruppen unterscheiden.

- Verwaltungsnahe NPOs bewegen sich in einem Nahverhältnis zu staatlichen oder kommunalen Verwaltungseinrichtungen und sind meist finanziell oder durch personelle Verflechtungen mit diesen verbunden. Zumeist handelt es sich um aus dem öffentlichen Dienst- und Haushaltsrecht ausgegliederte Organisationen im kulturellen, sozialen und wirtschaftlichen Bereich.

⁴ Heitzmann, K.: Dimensionen, Strukturen und Bedeutungen des Nonprofit Sektors, Wien, 2001, S. 9

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

- Wirtschaftsnahe NPOs sind aufgrund ihrer Zielsetzungen und inhaltlichen Ausrichtung kaum von Unternehmen der Privatwirtschaft zu unterscheiden, z.B. genossenschaftliche Zusammenschlüsse wirtschaftlich schwacher Marktteilnehmer zur Stärkung ihrer Marktposition.
- Basisnahe NPOs sind junge Organisationen, die sich aus idealistischen Bürgergruppen entwickeln und deren Bemühungen spiegeln. Zu dieser Gruppe gehören karitative und politische Organisationen, sowie Kultur- und Freizeitvereine.

Betrachtet man die Arbeitsinhalte von NPOs, so unterscheidet man:

- Eigenleistungs-NPOs, diese erstellen ihre Leistungen primär für die eigenen Mitglieder (z.B. Interessenvertretungen).
- Fremdleistungs-NPOs, die ihre Leistungen vorwiegend für Konsumenten außerhalb der Organisation erstellen. (z.B. Wohlfahrtsverbände).

Anhand dieser Kriterien ist eine genaue Beschreibung jeder Institution möglich, gleichzeitig wird aber auch die Vielfältigkeit des Nonprofit Sektors deutlich, in dem es kaum zwei Institutionen mit identischen Bedingungen gibt.

3. NPOs im kulturellen Sektor in Österreich

Österreich gehört traditionell zu den großen Kulturnationen. Der österreichische Kultursektor ist sehr groß und außerordentlich heterogen. Sportvereine werden ebenso unter diesem Titel subsumiert wie Einrichtungen der Medien- und Kommunikationswelt, der darstellenden und bildenden Kunst, sowie Museen oder künstlerische Vereinigungen und Gesellschaften. Insgesamt ist die Stellung des Nonprofit Sektors in diesem Bereich sehr stark. Geht die Rolle des Staates bei den Museen, Theatern und Bühnen teilweise auf die Monarchie zurück⁵, stehen im Rahmen einer Analyse von Nonprofit Einrichtungen insbesondere private gemeinnützige Einrichtungen, wie Stiftungen oder Fonds, im Mittelpunkt, durch die gesellschaftlichen wie juristischen bzw. steuerlichen Rahmenbedingungen ist der NPO Bereich in Österreich aber dominiert von Vereinen.

3.1 Vereinswesen in Österreich

Die enorme Vereinsdichte im Kulturwesen bestätigt diese Situation und ist somit ein guter Indikator für die Anzahl der Nonprofit Einrichtungen in diesem Bereich. Das Zahlenmaterial im Bereich des kulturellen Sektors in Österreich⁶ ist äußerst dürftig, am besten aufgearbeitet sind dabei noch die Sektoren Sport, Musik und Theater, während im Bereich der bildenden Kunst kaum Fakten vorliegen. Der Großteil der NPOs in Österreich, über 65%, fast ausschließlich Vereine, ist den Bereichen Kultur, Sport und Freizeit zuzurechnen.

⁵ Badelt, Ch. (Hrsg.), a.a.O., S. 80

⁶ Badelt, Ch. (Hrsg.), a.a.O., S. 74

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

Vereinswesen in Österreich (Stichtag 31.12.1999)⁷

Art	Zahl der Vereine
Kameradschaftsvereine und sonstige Vereine ehemaliger Militärpersonen	1.929
Sparvereine	16.095
Wohltätigkeits- und Fürsorgevereine	5.740
Geselligkeitsvereine	5.235
Studentenvereine	1.326
Elternvereine	3.865
Gartenbau-, Kleingarten-, Siedlungs- und Tierzüchtervereine	5.661
Berufsvereine	5.065
Religiöse Vereine	1.044
Kultur- (Musik-, Theater-, und Gesangs-) Vereine	14.173
Rotary-, Lions-Club, Schlaraffia	387
Kollegenvereine	431
Turn- und Sportvereine	22.837
Sonstige Vereine	18.854
Gesamt	102.642

Gerade im Bereich der bildenden Kunst fehlt Zahlenmaterial zur Vereinsdichte und Größe völlig, auch erscheint unklar, in welche der Kategorien diese Vereine aufgenommen wurden: Ein Verein wie die IG Bildende Kunst könnte sich in der Statistik sowohl unter Berufsverein wie unter Kultur- oder sonstige Vereine finden. Trotz der mangelnden zahlenmäßigen Erfassung stellt der Verein gerade im Bereich der bildenden Kunst in Österreich eine wichtige Organisationsform dar, bedingt nicht zuletzt durch die Vergabebedingungen öffentlicher Mittel. Eine Erfassung der Vereinsgrößen steht noch aus, da gerade im Bereich der bildenden Kunst und der Arbeit in Projekten die Anzahl der Kleinvereine signifikant ist. Leistungen dieser Vereine werden durch die mangelnde Aufarbeitung und Beachtung marginalisiert, obwohl sie einen nicht unbedeutenden Beitrag zum Schlagwort Kulturnation Österreich liefern.

⁷ Badelt, Ch. (Hrsg.), a.a.O., S. 74

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

Wünschenswert ist eine Erfassung der regionalen Verteilung, Zahl der Mitarbeiter, Zahl der Mitglieder (aktive und passive), Höhe des Jahresbudgets, Einnahmenstruktur und Anteil der ehrenamtlichen Leistungen, die im Ansatz bereits für Theater-, Musik- und Gesangsvereine durchgeführt wurde⁸, aber auch hier wurden nur Teilbereiche erfasst. Gänzlich fehlen Daten hinsichtlich des zahlenmäßigen Verhältnisses von Mitarbeitern und Mitgliedern eines Vereins oder zu dem Verhältnis von aktiven und passiven Mitgliedern. Noch dürftiger ist das quantitative Bild auf der Outputseite, wo es weder Zahlen zu Projekten (Anzahl, Größe, geographische Verteilung) noch Besucherzahlen gibt.

3.2 Quantitative Erfassung ehrenamtlicher Arbeit in NPOs

„Es zeigte sich aber auch innerhalb der Primärerhebung ..., dass die Organisationen selbst kaum die Anzahl bzw. das Arbeitsvolumen der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen einschätzen konnten.“⁹

In Bezug auf die ehrenamtliche Arbeit in NPOs – nicht nur im kulturellen Bereich – wäre eine genaue quantitative Erfassung des geleisteten Arbeitsumfanges dringend notwendig, da dieser innerhalb der gesellschaftlichen Wertschöpfung bisher völlig unbeachtet ist. Unentgeltliche Arbeit sollte monetär bewertet und als private Investition in eine NPO den staatlichen Subventionen gegenübergestellt werden, um ein realistisches Bild von staatlicher und privater Förderung zu bekommen. Dazu kommen im Kulturbereich Arbeitsverhältnisse mit Gehältern, die man ruhigen Gewissens als teilehrenamtlich bezeichnen kann, da sie weder den realen Arbeitsaufwand oder Überstunden, noch die Qualifizierung der Mitarbeiter adäquat abgelten.

⁸ Westermayer, K.M., Messung der Marketingorientierung in österr. NPOs am Bsp. des kulturellen Sektors, Wien 2001, 109ff

⁹ Heitzmann, K.: a.a.O., S. 189

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

Anzahl und Arbeitsvolumen der Ehrenamtlichen im Kulturbereich (Musik-, Theater- und Gesangsvereine) – Stand 1992¹⁰

	Durchschnittliche Anzahl der Ausübenden pro Tag	Durchschnittliche Zeitdauer (Minuten/Tag)	Summe geleistete Stunden/Woche	Summe geleistete Stunden/Jahr
Frauen	6.083	101,0	71.675,0	3.727.102,5
Männer	5.575	131,0	85.202,1	4.430.510,7
Summe	11.658	116,0	157.766,0	8.203.832,8

Durchschnittlich führen 11.658 Menschen pro Tag für knappe 2 Stunden ehrenamtliche Tätigkeiten im kulturellen Sektor aus, tatsächlich aber sind es wahrscheinlich viel mehr. Doch allein um den Arbeitsaufwand dieser Menschen zu erledigen, wären knapp 4.560 Vollzeitbeschäftigte notwendig gewesen, was einem Personalaufwand in der Höhe von ca. 10 Millionen Euro entspricht¹¹. Man kann dieser zwar schon veralteten und sicher nur eine untere Grenze markierenden Zahl das Budget des Bundeskanzleramtes für die Abteilung Musik und darstellende Kunst gegenüber stellen, das im Jahr 2002 rund 40 Millionen Euro¹² betragen hat, das Budget der bildenden Kunst beträgt ohnehin nur rund 11 Millionen Euro, das Gesamtbudget rund 80 Millionen Euro. Prinzipiell kann man davon ausgehen, dass diesen Aufwendungen der öffentlichen Hand ebenso große Aufwendungen in Form von ehrenamtlicher Arbeit gegenüberstehen.

¹⁰ Heitzmann, K.: a.a.O., S. 81

¹¹ Heitzmann, K.: a.a.O., S. 82

¹² Kunstbericht 2002, Bericht über die Kunstförderung des Bundeskanzleramtes, Wien, S 13

4. Zukunftsperspektiven der NPOs

Der Nonprofit Sektor rückt in seiner Gesamtheit und Vielschichtigkeit immer mehr in das Zentrum allgemeiner gesellschaftlicher Diskussionen, und die Forschung in diesem Sektor erlebt seit einigen Jahren einen beträchtlichen Aufschwung, der sich nicht zuletzt in einem allgemein gesteigerten ökonomischen und gesellschaftspolitischen Interesse widerspiegelt.

Die von NPOs erbrachten Leistungen sind ein wesentlicher Wirtschaftsfaktor. Obwohl der Beitrag zum Bruttoinlandsprodukt oder die Rolle als Arbeitgeber gegenwärtig schwer zu quantifizieren ist, geben uns Schätzungen der Abteilung für Sozialpolitik der Wirtschaftsuniversität Wien einen Überblick über das Beschäftigungsausmaß und den Produktionswert der österreichischen NPOs. Diese beziffern auf der Basis von Sekundäranalysen der einzelnen Teilbereiche den Produktionswert mit mindestens € 6,32 Milliarden, den Beitrag zur Wertschöpfung mit rund € 4,22 Milliarden¹³.

Die wirtschaftliche Relevanz des Nonprofit Sektors als Arbeitgeber wird durch den hohen Beschäftigungseinsatz erklärt. 1997 wird die Gesamtzahl der Beschäftigten in Österreich mit 189.131 ausgewiesen. Ein Vergleich dieser Beschäftigtenzahlen mit gesamtwirtschaftlichen Daten unterstreicht die Rolle des Sektors als Arbeitgeber. Mehr als 9,4 % der im Dienstleistungsbereich Tätigen und 6,2 % aller unselbständig Beschäftigten Österreichs arbeiten in NPOs¹⁴.

Nonprofit Organisationen gelten meiner Meinung nach derzeit als Hoffnungsträger gesellschaftlicher Konzepte im sozialen und kulturellen Bereich. In Zeiten steigender Arbeitslosigkeit wird der dritte Sektor als möglicher Garant neuer Beschäftigungsmöglichkeiten gehandelt.

Zudem zeigen uns demographische Entwicklungen und Veränderungen signifikante Wandlungsprozesse der Haushaltsstrukturen¹⁵. Die in diesem Zusammenhang entstehenden weitreichenden gesellschaftlichen Veränderungen,

¹³ Heitzmann, K.: a.a.O., S. 197ff

¹⁴ Heitzmann, K.: a.a.O., S. 188

¹⁵ Badelt, Ch. (Hrsg.), a.a.O., S. 666

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

verursacht durch den Rückzug des Staates, knappe Budgets und restriktive Sparmaßnahmen, zwingen dazu, Alternativen zum staatlichen Leistungsangebot zu finden. Im positiven Sinn zeichnet sich eine einmalige Chance für den Nonprofit Sektor ab, seine Tätigkeitsfelder zu erweitern. Er steht aber auch vor der Herausforderung, sich als jener Teil der Wirtschaft und Gesellschaft zu etablieren, der kostengünstigere Leistungen erbringt als der Staat oder gewinnorientierte Unternehmen, und hat gleichzeitig die Aufgabe, gesellschaftspolitischen Zielen zum Durchbruch zu verhelfen.

5. Problemfelder von NPOs

5.1 Äußere Faktoren

Die raschen Veränderungen in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft erzeugen wachsende Ansprüche an die Leistungsfähigkeit der Nonprofit Organisationen und ihrer Führungskräfte. Die Professionalität des strategischen und operativen Managements sowie der Problemlösung erweist sich auch für NPOs als immer wichtiger. Der stetig wachsende Druck auf Nonprofit Organisationen setzt sich aus unterschiedlichen Komponenten zusammen:

- gewerbliche Konkurrenz
- zunehmender Rechtfertigungsdruck gepaart mit Forderungen nach höherer Effizienz
- Zeitdruck
- Vereinsstruktur
- knappere finanzielle Mittel durch den kontinuierlichen Rückzug der öffentlichen Hand
- erhöhte Krisenanfälligkeit
- ein immer schnellerer gesellschaftlicher Wertewandel
- ständiger Wandel rechtlicher Rahmenbedingungen
- Harmonisierungsprozess der EU beschleunigt diese Trends zusätzlich.

Viele sehen diese Veränderungen als Bedrohung an, der man sich möglichst lange widersetzt. Doch einige Träger sehen auch die Chancen, die in vorausschauend gestalteten Anpassungsprozessen, ja bewusster Mitgestaltung der künftigen Marktverhältnisse liegen.

5.2 Innere Faktoren

5.2.1 Entwicklungsphasen von NPOs

Parallel zu den Entwicklungsstadien gewinnorientierter Unternehmen kann man auch bei NPOs vier organisatorische Entwicklungsphasen beobachten, wobei Phasenübergänge, also die jeweilige Neuorientierung der Organisation jeweils von spezifischen krisenhaften Erscheinungen gekennzeichnet ist¹⁶.

- **Pionier- oder Gründungsphase**

Die pionierhafte Phase ist geprägt von der direkten Orientierung an der Idee des Gründers bzw. Gründungsteams. Familienartige Strukturen, Improvisation und Ausrichtung auf den flexiblen Dienst am Kunden stehen im Mittelpunkt. Wachstum der Organisation oder Veränderungen der Organisationsumwelt bewirken erste krisenhafte Erscheinungen: Unterorganisation, Überlastung, Machtkämpfe, sinkende Motivation stehen zunehmender Unzufriedenheit der Kunden gegenüber.

- **Differenzierungs- (= Organisations-)Phase**

Diese Phase wird vom Bild der Organisation als beherrschbare und steuerbare Maschine, als triviales System dominiert. Im Mittelpunkt der Anstrengungen stehen Transparenz, Systematik und Logik der NPO, Abläufe werden weitgehend standardisiert, einfache Aufgabenstrukturen und eine relativ stabile Umwelt begünstigen diese Phase. Grundproblem differenzierter Organisationen ist die Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse, die durch Erstarrung und Überorganisation erschwert wird und die Organisation in die zweite existenzielle Krise bringt.

¹⁶ Badelt, Ch. (Hrsg.), a.a.O., S. 551

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

- Integrationsphase

Beziehungen innerhalb der Organisation werden neu gestaltet, Teamstrukturen, Dezentralisierung und strategisch überlegte Marktorientierung kommen zum Tragen und führen die NPOs aus der Erstarrung der überreifen Organisationsphase. Im Gegensatz zu der darauf folgenden Assoziationsphase ist sie stark innenorientiert und sorgt für die Schließung der Organisation und den nötigen Identitätsaufbau.

- Assoziationsphase

Die Assoziationsphase kann als kongruent zur Integrationsphase gesehen werden, sie sorgt für die nötige Vernetzung und Öffnung hin zu den Organisationsumwelten. Durch innere Dezentralisierung und externe Vernetzung werden hierarchische Organisationsformen obsolet. Ständige Weiterentwicklung und sorgfältiger Umgang mit Ressourcen kennzeichnen diese Phase weiters.

Da Organisationsveränderung im Sinne der neueren Systemtheorie stets Selbstveränderung des Systems sein muss, stellt sich die Frage, wie solche Prozesse begünstigt und eingeleitet werden¹⁷.

5.2.2 Ehrenamtliche Arbeit

Ein hoher Prozentsatz der Arbeiten in NPOs wird von ehrenamtlichen Mitarbeitern erledigt, ja scheint unverzichtbar, bringt aber auch diverse Probleme für Organisationen mit sich.

Bei ehrenamtlicher Arbeit handelt es sich um eine Arbeitsleistung, der kein materieller oder monetärer Gegenfluss gegenübersteht. Die Motive für ehrenamtliche Arbeit können sehr unterschiedlich sein, Badelt nennt drei verschiedene Komponenten¹⁸:

¹⁷ Badelt, Ch. (Hrsg.), a.a.O., S. 262

¹⁸ Badelt, Ch. (Hrsg.), a.a.O., S. 584

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

- Altruistische Komponente

Einer der häufigsten und wichtigsten Faktoren ist die altruistische Komponente. Ehrenamtliche Mitarbeiter engagieren sich der guten Sache willen, um eine bestimmte Einrichtung oder eine Idee zu unterstützen, die der Gemeinschaft dient und ihre Wurzeln in einem gesellschaftlichen Pflichtbewusstsein hat¹⁹.

- Eigenwertkomponente

Soziale Integration, persönliche Zufriedenheit, der Erwerb von sozialem Status oder auch sinnvolle Freizeitgestaltung kommen in der Eigenwertkomponente zum Tragen. Wichtig ist auch die ehrenamtliche Arbeit in Phasen der Suche nach biografischer Orientierung²⁰.

- Tauschkomponente

Hier geht es um die nicht materiellen Gegenleistungen für ehrenamtliche Arbeit, wie Informationen, Einfluss und Mitentscheidungsmöglichkeiten, oft aber auch den Erwerb beruflicher Qualifikationen. Manche Formen von NPOs zielen direkt auf Tauschprozesse ab, zum Beispiel in Selbsthilfegruppen, in denen Ansprüche auf Gegenleistungen erworben werden können²¹.

Probleme mit ehrenamtlichem Arbeitseinsatz ergeben sich laut Badelt vor allem hinsichtlich der Leistungsqualität und der Abstimmung von ehrenamtlicher und bezahlter Arbeit.

¹⁹ Badelt, Ch. (Hrsg.), a.a.O., S. 585

²⁰ Badelt, Ch. (Hrsg.), a.a.O., S. 586

²¹ Badelt, Ch. (Hrsg.), a.a.O., S. 587

5.2.2.1 Ehrenamtlichkeit und Leistungsqualität

Die Qualität von Leistungen von und in NPOs wird durch Laienarbeit, Probleme bei der Verfügbarkeit bzw. Verlässlichkeit des ehrenamtlichen Personals und durch die potentielle Selbstaussbeutung wesentlich beeinflusst²².

- **Laienarbeit**

Professionalität oder Laienhaftigkeit von Arbeitsleistungen ist abhängig von der Qualität des Arbeitsinhaltes, nicht von der Bezahlung. In der Realität ist es aber so, dass oft ehrenamtliche Arbeit mit Laienarbeit gleichgesetzt wird. Aus Kostengründen werden aber Arbeiten von ehrenamtlichen Laien erledigt, die von ihren Inhalten oder dem erforderlichen Zeitaufwand her professionelle, und damit eben auch bezahlte Arbeit erfordern. Diese Praxis wirkt sich negativ auf die Leistungsqualität aus.

- **Verfügbarkeit**

Die für Ehrenamtliche vorteilhafte Zeitsouveränität kann für NPOs zum innerbetrieblichen Problem werden, da sich Arbeitszeiten nach den Notwendigkeiten des Arbeitseinsatzes und Bedürfnissen der Leistungsbedürftigen orientieren müssen.

- **Verlässlichkeit**

Mangelnde arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen können dazu führen, dass Ehrenamtliche mit hohem Engagement in einem Ausmaß zur Verfügung stehen, das bezahlte Mitarbeiter auch mit Überstunden nicht leisten können, es kann aber auch im Gegenteil zur Unzuverlässigkeit in zeitlicher Hinsicht wie bei Art und Intensität der Leistung kommt.

²² Badelt, Ch. (Hrsg.), a.a.O., S. 589

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

- **Selbstaussbeutung**

Als Schattenseite der weitreichenden Verfügbarkeit von ehrenamtlichen Mitarbeitern steht die Selbstaussbeutung und permanente Überlastung, die zu körperlichen wie seelischen Schäden der Beteiligten führen kann.

Darüber hinaus führt das schon weiter oben erwähnte quantitative Verschwinden der ehrenamtlichen Arbeit zu dem Problem, dass Arbeit nicht nur unentgeltlich sondern auch ungeehrt geleistet wird, ein Umstand der sich negativ auf die Motivation der ehrenamtlichen Mitarbeiter auswirkt.

Ehrenamtliche Arbeit wird selbst von den Ausübenden oft gar nicht als relevante Tätigkeit eingeschätzt oder in ihrem zeitlichen Umfang erfasst.²³

- **Juristische Probleme**

Beim Einsatz ehrenamtlichen Personals sollten verschiedenste arbeits- und sozialrechtliche Fragen genauso wie Haftungsvorschriften geklärt werden.

5.2.2.2 Probleme bei der Zusammenarbeit ehrenamtlicher und bezahlter Mitarbeiter

Ehrenamtliche und bezahlte Mitarbeiter arbeiten in den meisten NPOs Seite an Seite, und fast immer entstehen durch die personelle Doppelstruktur Probleme. Dabei gibt es zwei unterschiedliche Konstellationen, zum einen Probleme zwischen ehrenamtlichem Leitungspersonal (Vorstand) und bezahlten Mitarbeitern, zum anderen Probleme bei der Zusammenarbeit auf gleicher Ebene. Schwierigkeiten auf hierarchischer Ebene entstehen meist durch Macht- und Informationsprobleme, besonders dann, wenn Funktionäre ihre Tätigkeit nur am Rande von sonstiger beruflicher Tätigkeit ausüben, und durch den Informationsvorsprung und fachliche Detailkenntnisse untergeordneter Mitarbeiter eine de facto Umkehrung der Hierarchie entsteht.

²³ Heitzmann, K.: a.a.O., S. 190

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

Probleme bei der Zusammenarbeit auf der Ebene der ausführenden Tätigkeiten sind mannigfaltig, oft bedingt durch wechselseitige Geringschätzung oder Konkurrenzängste, aber auch durch Mangel an klarer Aufteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten und Intransparenz von Arbeitsbedingungen und Zielvorgaben²⁴.

²⁴ Badelt, Ch. (Hrsg.), a.a.O., S. 589

6. Beispiel: IG BILDENDE KUNST

Die IG BILDENDE KUNST wurde als BVÖ (Berufsvereinigung bildender Künstler) 1956 gegründet. Zentrales Anliegen ist die Förderung der KünstlerInnen aus allen Bereichen der bildenden Kunst, insbesondere durch die Wahrung, Vertretung, Zusammenfassung und Förderung der kulturpolitischen, sozialen, rechtlichen, wirtschaftlichen und anderen berufsspezifischen Interessen von bildenden KünstlerInnen und durch die Förderung des (öffentlichen) Interesses an der Arbeit von bildenden KünstlerInnen. Der ehemalige BVÖ eröffnete 1964 die *Galerie auf der Stubenbastei*, die eine wichtige Position einnahm in der Präsentation junger Künstler und gleichzeitig den Verein finanziell am Leben erhielt. Im Laufe der Zeit traten die ursprünglichen Zwecke des Vereins in den Hintergrund, zum einen durch die erfolgreiche und damit im Vordergrund stehende Arbeit des Vereins, zum anderen durch eine zunehmend passive Haltung des Vorstandes. Sich schon vorher ankündigende krisenhafte Erscheinungen kumulierten im Jahr 1999/2000, das zur Analyse herangezogen werden soll.

Die IG BILDENDE KUNST ist eine basisnahe NPO und als Interessensvertretung den Eigenleistungs- NPOs zuzurechnen, mit der Einschränkung, dass ihre Leistungen durchaus bewusst nicht nur Mitgliedern zugute kommen.

Als die wichtigsten äußeren Problemfelder seien genannt:

- zunehmender Rechtfertigungsdruck gepaart mit Forderungen nach höherer Effizienz

Die IG BILDENDE KUNST ist nicht die einzige künstlerische Interessensvertretung in Österreich, neben ihr existiert noch die BV, die Berufsvereinigung der bildenden Künstler Österreichs, die sowohl österreichweit als auch in regionale Vereine aufgespalten arbeitet, sowie andere lokale Vertretungen. Besonders in Hinblick auf die BV, mit angeblich ca. 2000 Mitgliedern gab es Druck von politischer Seite hinsichtlich einer

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

Fusion, die aber wegen schwerer grundsätzlicher Unterschiede unmöglich war.

- knappere finanzielle Mittel durch den kontinuierlichen Rückzug der öffentlichen Hand
Das Kunststaatssekretariat verzögerte die Auszahlung der vom Beirat empfohlenen Subventionen aus Budgetstellungs- und Evaluierungsgründen solange, bis die IG BILDENDE KUNST mietzinszahlungsunfähig zu einem Standortwechsel gezwungen war, zum anderen Gehälter und laufende Kosten monatelang nicht abgedeckt werden konnten. Die letztlich doch ausbezahlte Subvention konnte die bis dahin zusätzlich angefallenen Kosten – bedingt durch Umzug, Rechtsberatung und Verzugszinsen - nicht abdecken.
- ständiger Wandel rechtlicher Rahmenbedingungen
Neue komplexe Entwicklungen auf dem Sektor des Folgerechts, des Urheberrechtes und der Sozialversicherung für Künstler machen es unmöglich, diese Arbeitsgebiete nebenberuflich zu betreuen.

Dazu kam eine Reihe innerer Problemfelder, die hauptsächlich der dauernden Überlastung der ehrenamtlichen Mitarbeiter zuzuschreiben war. Die Kombination aus finanziellen Schwierigkeiten und mangelnder Anerkennung der geleisteten Arbeit, weder durch Mitglieder des Vereins noch durch die Öffentlichkeit, führte zu Frustration und schließlich als Konsequenz zu einem kompletten Teamwechsel sowohl auf der Seite der ehrenamtlichen als auch auf der Seite der angestellten Mitarbeiter.

7. Veränderungsmanagement

Veränderungsmanagement, Change Management oder auch Management of Change ist ein weit gefasster und nicht exakt abgrenzbarer Begriff aus dem Bereich der Unternehmensberatung. Der kleinste gemeinsame Nenner aller Interpretationen besteht laut Badelt in der Definition als "Führung von Veränderungs-Prozessen in Unternehmen"²⁵.

Dabei verweist der Begriff Veränderung auf zwei Seiten des Veränderungs-Managements - der passiven, durch sich immer schneller verändernde äußere Rahmenbedingungen induzierten einerseits, wie der aktiven, bewusst gestaltungsorientierten Ebene andererseits.

Beide Seiten der Veränderungsprozesse stellen eine zentrale Herausforderung heutiger Führungskräfte, nicht nur in NPOs, dar. Wie können Unternehmen den Herausforderungen eines sich immer schneller wandelnden Umfeldes begegnen und durch ein pro- und reaktives Vorgehen ihr langfristiges Überleben und ihre Zielsetzung sichern? Wie gelingt es, Strukturen, Strategien, Inhalte, Abläufe, Beziehungen und Ressourcen zu verknüpfen, damit Entwicklungsprozesse und Veränderungsprojekte gelingen?

Dass Menschen in komplexen Entscheidungssituationen schnell überfordert sind und intuitiv häufig die falschen Maßnahmen wählen, hat die betriebswirtschaftliche und psychologische Forschung in zahlreichen Versuchsexperimenten nachgewiesen. Aufbauend auf Forschungsergebnissen geht es um die Entwicklung methodologischer Grundlagen zur Unterstützung von insbesondere strategischen Entscheidungen in komplexen Situationen. Die Erfahrung zeigt, dass Prozessorientierung und schlanke Arbeitsabläufe auf dem Papier allein keine Erfolgsautomatik garantieren. Dem Management der Veränderung, dem Vermeiden von Umsetzungsfehlern kommt entscheidende Bedeutung für den Erfolg des Gesamtprojektes zu. Ziel dieses Arbeitsgebietes ist die Entwicklung einer empirischen, interdisziplinären und dynamischen Theorie der Veränderung. Die Vielzahl der in der Wirklichkeit wirksamen Faktoren ist zu systematisieren und

²⁵ Badelt, Ch. (Hrsg.), a.a.O., S. 547

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

in ihrem dynamischen Zusammenwirken zu berücksichtigen. Auf der Basis einer solchen Theorie lassen sich die unterschiedlichen Verläufe von Veränderungsprojekten erklären und Ansatzpunkte für eine zielgerichtete Gestaltung des Unternehmenswandels finden.

7.1 Definition von Veränderungsmanagement (Change Management)

Laut Siegert versteht man unter Change Management das Bündel systematischer Maßnahmen, um Unternehmen und Organisationen ständig oder in Intervallen wichtigen Veränderungen in deren Ausrichtungen, Wirkungsfeldern, Strukturen und Technologien anzupassen oder diese Veränderungen selbst aktiv herbeizuführen.²⁶

Veränderungsmanagement bezeichnet die Lenkung und Steuerung von tiefgreifenden Veränderungsprozessen im Unternehmen. Veränderungsprozesse können sehr unterschiedliche Gegenstände zum Inhalt haben wie z.B.:

- die Durchführung organisatorischer Veränderungen,
- den Aufbau einer neuen Produktlinie oder auch
- die Einführung / Anpassung von e-business Anwendungen.

7.2 Steuerungsverständnis und Veränderungsmanagement²⁷

Veränderungsmanagement in und von Organisationen hängt laut Badelt wesentlich davon ab, welche Vorstellung Manager und Theoretiker von der Steuerung von Organisationen haben. Diese bewegen sich zwischen vollkommener Steuerbarkeit einerseits und Selbststeuerung andererseits.

²⁶ Siegert, W. u. a., Praxislexikon Management Training, Renningen, 2001

²⁷ Badelt, Ch. (Hrsg.), a.a.O., S. 553

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

- Hierarchisches Steuerungsverständnis

Die Führung der Organisation ist legitimiert, Handlungsanweisungen zu geben, die von hierarchisch Unterstellten ausgeführt werden. Heinz von Foerster hat dafür den Begriff der trivialen Maschine²⁸ geprägt, die auf bestimmte Steuerungsimpulse mit exakt vorkalkulierbaren Ergebnissen reagiert. Zwischen Steuerungsimpuls und jeweiligem Output gibt es keinerlei Freiheitsgrade. Klassisch hierarchische Systeme schenken deshalb Steuerungsproblemen nur wenig Aufmerksamkeit, Veränderungsmanagement reduziert sich dabei auf die sachgerechte Konstruktion der Maschine. Trotz der praktischen Erfolge dieses Ansatzes ist er begrenzt, denn Menschen verhalten sich regelmäßig nicht so, wie es erwartet wird, widersetzen sich Steuerungsimpulsen mehr oder weniger offen. Im hierarchischen Steuerungsverständnis kommt es in der Folge zum Fehlschluss, die „Maschine“ sei nicht leistungsfähig genug konstruiert bzw. wurden falsche Steuerungsimpulse gegeben oder ungeeignete Menschen ausgewählt.

- Pragmatisch-hierarchisches Steuerungsverständnis

Zentraler Ansatzpunkt dieses Modells ist die Vorstellung der Organisationsmitglieder, Veränderungen könnten sich zu ihrem Nachteil auswirken. Im Einzelnen geht es darum,

- durch Informationen, Erklärung und Begründung jene Befürchtungen, die auf einem unzureichenden Kenntnisstand beruhen, zu zerstreuen,
- die gegebenenfalls auch positiven Effekte für die Beschäftigten aufzudecken und dadurch Anreize zu setzen,
- durch Partizipationsangebote die Untergebenen an der Ideenfindung hinsichtlich einzuführender Veränderungen und an den

²⁸ von Foerster, Heinz, Sicht und Einsicht, Braunschweig 1985, S 44f

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

Entscheidungen zu beteiligen, sodass sie ihre Interessen mit einbringen können,

- durch das Angebot von Qualifizierungsmaßnahmen
- Versagensängste in Zusammenhang mit Veränderungen hinfällig werden zu lassen sowie
- bei fortgesetzter Verweigerung, die als gegen die Interessen der Leitung gerichtet interpretiert wird, negative Konsequenzen anzudrohen und umzusetzen.²⁹

- Selbstorganisation

Im Unterschied zum hierarchischen und pragmatisch-hierarchischen Führungsmodell verabschiedet sich dieses Steuerungskonzept von der Idee der Steuerungskompetenz von Managern und verlagert das Hauptaugenmerk „so von Interesse an Design und Kontrolle zu Interesse an Autonomie und Umweltsensibilität, von Planung zu Evolution, von struktureller Stabilität zu dynamischer Stabilität“³⁰. Die entscheidende Erweiterung der Perspektive des systemischen Führungsverständnisses ist der verstärkte Blick auf die zu steuernde soziale Einheit, die darüber entscheidet, ob sie sich steuern lässt oder nicht.

7.3 Triebkräfte der Veränderung

Die für das Change Management relevanten Anlässe und Triebkräfte der Veränderung beschreibt Badelt³¹ als folgende:

- NPOs stehen häufig in finanzieller Abhängigkeit zu Subventionsgebern und müssen immer öfter mit stagnierenden oder rückläufigen Budgets rechnen,

²⁹ Badelt, Ch. (Hrsg.), a.a.O., S. 555

³⁰ Luhmann, N., Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt 1984, S 27

³¹ Badelt, Ch. (Hrsg.), a.a.O., S. 548

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

selbst wenn ihre Existenz nicht unmittelbar gefährdet ist, sind sie erhöhtem Legitimationsdruck in Bezug auf sparsamen und effizienten Mitteleinsatz ausgesetzt.

- Erhöhte Anforderungen in Bezug auf Sparsamkeit und Effizienz gemeinsam mit den formalen Anforderungen der EU bewirken einen Positionswandel in Richtung eines leistungsvertraglich gebundenen Dienstleisters.
- Vermehrter Kostendruck bei spendenfinanzierten NPOs.
- Vermehrter Konkurrenzdruck untereinander und durch private Anbieter.

7.4. Richtung der Veränderung

Auf diese ökonomischen und gesellschaftlichen Herausforderungen reagieren NPOs laut Badelt hauptsächlich mit ³²

- Professionalisierung

Strategien der Professionalisierung zielen auf die fachliche Qualifizierung von Führung und Mitarbeitern von NPOs, von der man sich in der Folge einen Gewinn an Effizienz und Wirksamkeit des Unternehmens erwartet, der jenem der Privatwirtschaft nahe kommt. Dabei ist der Ruf nach Professionalisierung durchaus nicht nur positiv zu bewerten, sondern birgt in sich auch die Gefahr der Verfestigung eines persönlich gefassten Professionalisierungsbegriffes mit der Folge der Verschiebung struktureller Problemlagen ins Persönliche.

- Ökonomisierung / Verbetrieblichung

In Relation zu den ideellen Leistungszielen der NPOs gewinnen ökonomische Bewertungskriterien immer mehr an Gewicht. Nach außen führt das zu einer Neuinterpretation der Leistungsempfänger als Kunden, nach innen zu einem vermehrten Einsatz betriebswirtschaftlicher Methoden.

³² Badelt, Ch. (Hrsg.), a.a.O., S 184f

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

- Flexibilisierung / Stabilisierung

Die Organisation der Organisation kann zwei Ausrichtungen haben: zunehmende Flexibilisierung von starren Handlungsmustern oder die Stabilisierung unklarer Organisationsformen.

- Vernetzung

Für kleinere und mittlere NPOs sind die zuvor dargestellten Entwicklungen existenzbedrohend, als Reaktion bilden sich kooperierende Netzwerke um als größere Einheiten zu agieren.

7.5 Akzeptanz von Veränderungsmanagement

Die Akzeptanz von Veränderungen hängt ab von individuellen Voraussetzungen. Verwaltungsstrukturen, gekennzeichnet durch eher kleine Handlungsspielräume und starr vorgegebene Arbeitsabläufe, mögen bei einigen der darin sozialisierten arbeitenden Menschen eine Entwicklung in Gang gesetzt haben, durch die sie Veränderung eher als etwas Feindliches und Bedrohliches denn als Herausforderung wahrnehmen. Grundsätzlich sind Veränderungen nicht zu vermeiden, vielmehr geht es laut Badelt um die Wahl zwischen Erleiden oder Gestalten.³³ Die veränderte Arbeitslandschaft erfordert vielfältige neue Qualifikationen von Mitarbeitenden. Verschiedene Erfahrungen zeigen, dass insbesondere Veränderungen im Bereich von Verhaltensweisen und Einstellungen, die notwendig sind, um die neuen Anforderungen zu bewältigen, schwierig zu initiieren sind. Strategien und Strukturen lassen sich schneller ändern als Kulturen, deren Voraussetzungen menschliches Verhalten sind. Insofern unterscheiden sich NPOs von privatwirtschaftlich geführten Unternehmen. Verschiedene Erfahrungen haben gezeigt, dass die Veränderungsbereitschaft ein individuell geprägtes Phänomen ist: Alter, Ausbildung, Lebensphase und emotionaler Zustand spielen eine wichtige Rolle.

³³ Badelt, Ch. (Hrsg.), a.a.O., S 548f

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

Aus diesem Grund ist es notwendig, die Mitarbeitenden in Veränderungsprozesse einzubeziehen und sie in ihren Lernprozessen zu unterstützen, um sie in die Lage zu versetzen, die Veränderungen auf positive Art und Weise mitzutragen, damit als Resultat Kundenorientierung, besseres Kostenbewusstsein, Flexibilität und Effizienz, entsteht.

Veränderungsprozesse können durch geeignete organisatorische Maßnahmen unterstützt werden. Ob Veränderungen akzeptiert werden, hängt einerseits ab von der individuellen Erfahrung, die Mitarbeitende mit Veränderungen gemacht haben, aber andererseits auch davon, wie Veränderungen eingeführt und unterstützt werden. Praktische Erfahrungen und Untersuchungen über Veränderungen haben gezeigt, dass die Akzeptanz von Veränderungen dann erhöht wird, wenn das Organisationsklima gut ist, den Vorgesetzten vertraut wird, und die Einsicht herrscht, dass Veränderungen notwendig sind. Der Widerstand gegen Veränderungen wird erheblich verringert, wenn die Betroffenen Einfluss auf die Prozesse und Strukturen nehmen können. Diese Erfahrungen zeigen, dass der Informationspolitik und dem Einbezug von Betroffenen bei Veränderungsprozessen eine zentrale Bedeutung zukommt.

Kurt Lewin, ein wichtiger Pionier auf dem Gebiet der Managementphilosophie, hat Veränderungen in drei Phasen eingeteilt: "Unfreeze", die Auflösung festgefahrener Strukturen, "Move", das „In-Gang-Setzen“ eines Erneuerungsprozesses und das "Freeze", das Institutionalisieren der neuen Strukturen und Prozesse, was bei den arbeitenden Menschen ein zurückgewonnenes kognitives Gleichgewicht bedeutet.³⁴

Die ersten zwei Phasen sind geprägt von Unsicherheit und tendenziell eher negativen Gefühlen. Diese Phasen verlaufen nicht kontinuierlich, sondern schubweise.

Die Leitung der Organisation und die einzelnen Vorgesetzten sind in den ersten beiden Phasen wichtige Vermittler von Sicherheit, indem sie als Vorbilder ihre Visionen verständlich und für alle Betroffenen transparent machen. Am Anfang gut verlaufender Veränderungsprozesse stehen in der Regel ein oder mehrere

³⁴ Badelt, Ch. (Hrsg.), a.a.O., S. 560

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

"opinion leaders", die den Prozess mittragen und als personifizierte Vision auch bei auftauchenden Schwierigkeiten den Weg aus der Unsicherheit aufzeigen können. Es hat sich gezeigt, dass Veränderungen dann besonders erfolgreich sind, wenn die oberste Leitung die Erneuerung anstößt und bei der Umsetzung aktiv beteiligt ist.

Eine weitere wichtige Rahmenbedingung ist die Verfügbarkeit von Ressourcen (Raum, Zeit, Geld). Viele Veränderungsversuche sind deshalb gescheitert, weil die notwendigen Ressourcen nicht zur Verfügung gestellt wurden. Umstrukturieren und das Erlernen neuer Handlungsrountinen ist mit Aufwand und Mehrbelastung verbunden. Mitarbeitende sind bis zu einem gewissen Grad bereit, solche Aufwände zu erbringen, aber die Praxis hat gezeigt, dass dies Grenzen hat. Dauern Veränderungsprozesse zu lange und werden somit der Aufwand und die Belastung zu groß, besteht die Gefahr, dass gute Mitarbeitende die Organisation verlassen, und somit wichtiges Know-how verloren geht.

Unterstützendes, mitarbeiterorientiertes Fördern der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit sowie gemeinsame Weiterbildung ermöglichen das Problemverständnis und die Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderungen.

7.6 Widerstand gegen Veränderungen

Woran Veränderungen oft scheitern

- Angst vor dem Unbekannten
- Veränderungen sind häufig nicht an eine Strategie oder Vision gebunden
- Veränderungen werden als fixes Datum angesehen und nicht als Prozess
- Veränderungen haben nur einen kurzen Horizont
- Starres Veränderungsdesign
- Fehlende Unterstützung
- Veränderungsergebnisse sind oft nicht messbar
- Schwierigkeiten bei der Mobilisierung zum Commitment
- zu wenig Verbesserung

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

Die häufigsten Hindernisse bei Veränderungen:

82% organisationale Widerstände

66% unrealistische Erwartungen

7.6.1 Verschiedene Typen von Widerständen

Die systemische Organisationsberatung nach Ellebracht, Lenz und Osterhold unterscheidet folgende Typen von Widerständen: ³⁵

- Kognitive Widerstände

Sie verhalten sich bei allem was neu ist eher zurückhaltend. Sie zweifeln zunächst daran, dass etwas Neues erfolgreicher sein könnte, als das Gewohnte. Die Kosten der Veränderung werden von ihnen höher eingeschätzt, als die Erfolge die aus der Veränderung resultieren. Sie haben ein niedriges Toleranzniveau gegenüber Unsicherheiten und stehen Veränderungen skeptisch gegenüber.

- Ideologische Widerstände

Basierend auf ihren eigenen Informationen und Erfahrungen glauben sie, dass die geplanten Veränderungsmaßnahmen falsch sind.

- Machtgetriebene Widerstände

Sie glauben, dass durch die geplanten Veränderungen das Unternehmen in seinen charakteristischen und fundamentalen Werten erschüttert wird.

- Psychologische Widerstände

Sie haben die Befürchtung, dass durch Veränderungen ein Verlust von Status, Autonomie und Selbstbestimmung hervorgerufen wird.

³⁵ Ellebracht, H., Lenz, G., Osterhold, G., Systemische Organisations- und Unternehmensberatung, Frankfurt 2002, S 54 f

7.6.2 Strategien zur Vermeidung von Widerständen

Diesen Widerständen, die zudem meist in Kombination auftreten, kann man nach Ellebracht, Lenz und Osterhold mit verschiedenen Strategien begegnen: ³⁶

Strategien zur Vermeidung kognitiver Widerstände

- Vorstellung der Informations- und Wissensbasis, die zum Entschluss der Veränderung geführt haben.
- Darlegung der Konsequenzen und Kosten, wenn keine Veränderungen vorgenommen würden.
- Hinzuziehung von Fachpersonal (intern oder extern), das als Meinungsführer das Veränderungsmanagement vorantreibt und die Notwendigkeit der Veränderung im Unternehmen manifestiert.
- Aufzeigen der Unzufriedenheit mit der aktuellen Situation, um den Handlungsbedarf deutlich zu machen.
- Überzeugung der Personen, die gegen die Veränderungen sind, zu (ein bisschen) mehr Commitment.

Strategien zur Vermeidung psychologischer Widerstände

- Darlegung der Vorzüge/Nutzen der Veränderung für den Einzelnen.
- Die Mitarbeiter von Anfang an, also schon bei der Analyse, beteiligen.
- Guter Kommunikationsfluss im Veränderungsprozess.
- Positive Verstärkung.
- Hervorheben erster/schneller Erfolge im Veränderungsprozess.

Strategien zur Vermeidung ideologischer Widerstände

- Anpassung der Stärken des Unternehmens an die neue Zielrichtung.
- Darlegung der Konsequenzen und Kosten, wenn keine Veränderungen vorgenommen würden.

³⁶ Ellebracht, H., Lenz, G., Osterhold, G., a.a.O., S 57 ff

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

- Engagierte und positive Darstellung der Veränderung.

Strategien zur Vermeidung machtgetriebener Widerstände

- Angebot anderer adäquater Anreize
- Verstärkung der Partizipation an Managementtätigkeiten.
- Befragungen und Fokusgruppen nutzen.
- Förderung von Mitarbeitern, die im Veränderungsprozess einerseits unterstützend wirken und andererseits die Veränderung mittragen.

8. Systemisches Management

8.1 Ausgangslage

Die systemorientierte Managementlehre versteht Führungskräfte als Handlungsträger in komplexen Systemen. Sie interpretiert Organisationen als Institutionen, die mit der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Umwelt permanent in Wechselwirkung stehen. Dies sind herausfordernde Ansprüche, welche ganz besonders auch für Nonprofit Organisationen gelten. Der heutige Management - Alltag ist nach wie vor geprägt von Techniken, welche grundsätzlich in den fünfziger Jahren entstanden sind: Controlling, Geschäftswert-Analyse, Benchmarking, Total Quality Management, Geschäftsprozess-Optimierung, Leitbild- und Strategie-Entwicklung. Sowohl große Konzerne als auch typische Mittelbetriebe nutzen diese Management-Techniken, um ihr Unternehmen effizient zu steuern.

Doch wie lässt sich die Tatsache erklären, dass Strategien, Techniken und Verhaltensmuster, welche jahrzehntelang gut funktionierten, plötzlich nicht mehr die nachhaltige Erfolgsgarantie liefern können? Die Wirklichkeiten, denen sich Organisationen heute stellen müssen, haben sich drastisch verändert, oft genug kann sogar eines der wirkungsvollsten Steuerungsinstrumente - eine konzentrierte und in sich stimmige Philosophie der Organisation - nicht schritthalten.

Jede Philosophie einer Organisation wird geprägt durch drei Annahmen:

- Annahmen über die Umwelt - die Gesellschaft, den Markt, die Kunden und die Technologie.
- Annahmen über die Zielsetzung und somit wünschenswerten Ergebnisse der Organisation.
- Annahmen über die grundlegenden Fähigkeiten, die nötig sind, um den Auftrag der Organisation zu erfüllen.

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

Diese Annahmen stehen in einer ständigen Wechselbeziehung zueinander und beeinflussen wichtige Entscheidungen. Trotzdem gibt es Organisationen, welche einmal getroffene Annahmen jahrelang nicht mehr überprüfen.

Es kann nicht darum gehen, noch mehr oder bessere Werkzeuge und Techniken zu erfinden, welche helfen sollen, schneller zu analysieren oder mit größerer Effizienz Dinge zu erledigen, die eigentlich gar nicht getan werden bräuchten. Was benötigt wird, ist ein Weg, die Wechselwirkung verschiedener Annahmen im Gesamtzusammenhang zu erkennen und Veränderungen handlungsorientiert umzusetzen.

8.2 Was ist systemisch?

Der systemische Ansatz legt die Aufmerksamkeit auf das Zusammenwirken der verschiedenen Elemente in einem System, versucht, ihrer Komplexität gerecht zu werden und beschreibt Wechselwirkungen, Ergänzungsprozesse und gegenseitige Beeinflussung, im Gegensatz zu kausalen oder linearen Betrachtungsweisen.

Systemisches Denken bedeutet laut Ellebracht, Lenz und Osterhold³⁷ die Wirklichkeit aus einer bestimmten Perspektive zu betrachten, aus der Annahme heraus, dass es sich bei einem System um eine Anzahl von in Wechselwirkungen stehenden Elementen handelt. Obwohl bis heute keine einheitliche Systemtheorie existiert, findet sich diese Annahme systemischen Denkens in allen Systemtheorien wieder.

Bei einer Systemtheorie handelt es sich um ein Konzept des Erkennens und Begreifens von Zusammenhängen. Systemtheorien sind der Versuch zu beschreiben, wie Systeme sich strukturell und prozessual organisieren und wie sie sich mit ihrer Umwelt auseinandersetzen. Ausgangspunkt der Entwicklung systemtheoretischer Überlegungen ist die Erkenntnis, dass nicht-triviale Maschinen oder Systeme, bedingt durch ihre Komplexität, nicht durch einen einfachen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang beschreibbar sind. Denn Systeme

³⁷ Ellebracht, H., Lenz, G., Osterhold, G., a.a.O., S 15 f

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

funktionieren auf eine bestimmte, ihnen eigene Art und Weise und es ist nur möglich in der Beschreibung ihrer Wirklichkeit nahe zu kommen, wenn man versucht, Rückkopplungen und zirkuläre Vernetzungen zu beschreiben.

8.2.1 Organisationen als Systeme

Wichtigstes Merkmal ist natürlich, dass die Organisation als System betrachtet wird. Dabei ist ein System ein sehr komplexes, in sich fein abgestimmtes Wirkungsgefüge, in das nicht ohne weiteres eingegriffen werden darf, wenn man nicht mit unbeabsichtigten und in ihrem Verlauf weitgehend unvorhersehbaren Störungen und Nebenwirkungen konfrontiert sein will.

Die Hinwegnahme oder das Hinzufügen eines einzelnen Elementes kann laut Ellebracht, Lenz und Osterhold³⁸ in einem System gravierende Folgen auslösen und seinen Charakter wesentlich verändern. Diese Fragestellungen treffen neben biologischen, neurologischen und ökologischen Systemen auch auf Organisationen und andere gesellschaftliche Institutionen zu, woraus sich zahlreiche Konsequenzen für die Führung ableiten.

8.2.2 Systeme als Ganzheiten

Aus dem Systemcharakter der Organisationen ergibt sich nach Ellebracht, Lenz und Osterhold die Tatsache, dass Systeme nur als Ganzheiten sinnvoll erfasst, gestaltet und beeinflusst werden können.³⁹ Dies bedeutet natürlich nicht, dass jedes kleinste Detail vollständig einbezogen werden muss; es bedeutet aber, dass die Führung einer Organisation immer die Gesamtheit der relevanten Systemkomponenten zu berücksichtigen hat. Was tatsächlich relevant ist, ist freilich im Einzelfall nicht immer einfach zu bestimmen, jedoch hat die Vernachlässigung relevanter Komponenten immer bittere, wenn auch möglicherweise erst sich langfristig auswirkende und erkennbare Konsequenzen.

³⁸ Ellebracht, H., Lenz, G., Osterhold, G., a.a.O., S 19 f

³⁹ Ellebracht, H., Lenz, G., Osterhold, G., a.a.O., S 20

8.2.3 Die Dynamik von Systemen

Die Organisation wird als dynamisches System angesehen. Die Berücksichtigung der Dynamik der NPO bedeutet den ausdrücklichen Einbezug der Tatsache, dass sie einem ständigen Wandel ausgesetzt ist, den sie teilweise selbst verursacht, der vor allem aber aus der Umwelt her auf die NPO einwirkt. Die Dynamik, also der sich ständig vollziehende Wandel, braucht nicht notwendigerweise in spektakulären Änderungen zum Ausdruck zu kommen. Diese spezielle Art des Wandels, der ins Auge sticht und praktisch von jedem erkannt und berücksichtigt werden kann, ist weniger problematisch als jene laufenden Änderungen, die sich langsam und unmerklich vollziehen, aber gerade dadurch dazu führen, dass Gewohnheiten, Erfahrungen, Auffassungen und Methoden faktisch immer weniger zweckmäßig werden. Gerade weil NPOs aber den sich langsam vollziehenden Wandel oft nicht bemerken, gehen sie stillschweigend von der Annahme aus, dass das eigene Verhalten zweckmäßig sei, was sich natürlich - je länger je mehr - in konflikträchtigen Spannungen, Disharmonie und Unausgewogenheit auswirken muss.

8.2.4 Denkfehler, die ein Systemmanager vermeidet ^{40 41}

Eng verbunden mit diesen Voraussetzungen sind 7 Denkfehler, die im Rahmen von Managemententscheidungen auftreten können. Neuhold beschreibt diese Denkfehler in seiner Arbeit über den St. Galler Ansatz der systemorientierten Managementlehre als folgende:⁴²

⁴⁰ Neuhold, Georg: Der St. Galler Ansatz der systemorientierten Managementlehre
AG Entwicklung systemischen Denkens und Handelns, St. Gallen SS 2002, S 7ff

⁴¹ Gomez / Probst; Vernetztes Denken im Management, Zürich 2000, S 12ff

⁴² Neuhold, Georg: a.a.O., S 7ff

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

1. Denkfehler: Probleme sind objektiv gegeben und müssen nur noch klar formuliert werden⁴³.

Probleme der Organisationsführung sind nicht etwas objektiv Gegebenes, das eindeutig, richtig und einstimmig definiert werden kann. Situationen sind unter dem Aspekt der Komplexität aus verschiedenen Interessenslagen und Perspektiven zu beleuchten.

Es gilt daher:

- Den jeweiligen Standpunkt eines Beobachters zu berücksichtigen
- Verschiedene Standpunkte einzunehmen und Abgrenzungen vorzunehmen
- Eine Situation immer wieder zu überdenken und möglichst vielfältig zu erfassen

2. Denkfehler: Jedes Problem ist die direkte Konsequenz einer einzigen Ursache⁴⁴.

Die heutigen Beziehungen in Organisationen sind keineswegs mithilfe unilinearen Denkens von Wirkung zu Ursache lösbar. Probleme sind nicht Konsequenz einer einzigen Ursache. Vielmehr handelt es sich um Netzwerke, in denen unzählige Beziehungen und Wechselbeziehungen zu vielfältigen Beeinflussungen, Nebenwirkungen, Schwellenübergängen, Aufschaukelungen usw. führen. In vernetzten Systemen ist eine eindeutige Zuordnung und Reduktion auf Ursache und Wirkung nicht mehr adäquat.

Es gilt daher:

- Netzwerke aufzuzeichnen und zu durchschauen
- Beziehungen, Interaktionen und Kreisläufe zu erfassen und zu analysieren
- Netzwerke in ihren Eigenschaften und als Ganzheit zu verstehen

3. Denkfehler: Um eine Situation zu verstehen, genügt eine Photographie des Ist-Zustandes⁴⁵.

⁴³ Neuhold, Georg: a.a.O., S 7ff

⁴⁴ Neuhold, Georg: a.a.O., S 7ff

⁴⁵ Neuhold, Georg: a.a.O., S 8ff

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

Erst aus der Dynamik heraus wird eine Problemsituation wirklich komplex. Durch die Art der Wechselwirkung verhält sich ein System unverständlich, ungeplant und gegenintuitiv. Über die Wechselwirkungen schaukelt sich ein Prozess auf und solche selbstverstärkenden Beziehungen wirken destabilisierend.

Wechselwirkungen können dabei positiv (Kapital und Zinsen) wie auch negativ (z.B. Finanzierung und Motivation) sowie von unterschiedlicher Stärke, Bedeutung und qualitativen und quantitativen Eigenschaften sein.

Es gilt daher:

- Stabilisierende und destabilisierende Beziehungen, Interaktionen und Kreisläufe zu erfassen
- Stärke, Bedeutung und qualitative Eigenschaften der Beziehungen, Interaktionen und Kreisläufe zu analysieren
- Die Zeitaspekte einer Situation in die Überlegungen mit einzubeziehen

4. Denkfehler: Verhalten ist prognostizierbar; notwendig ist nur eine ausreichende Informationsbasis⁴⁶.

Wie bei trivialen Maschinen herrscht oft die Meinung vor, dass die Ergebnisse und Verhaltensweisen komplexer sozialer Phänomene voraussagbar sind.

Da Informationen Unsicherheit beseitigen, ist es nur eine Frage des Informationsumfangs, damit ein Verhalten auch vorhersagbar wird. Jedoch wird hier vergessen, dass sich in vernetzten Systemen jede Veränderung in vielen Teilen auswirkt und auch auf sich selbst zurückwirkt. Informationen sind niemals vollständig, sie entstehen vielmehr erst durch die Wechselwirkungen im Netzwerk und eine ganzheitliche Betrachtungsweise ist unumgänglich. Genaue Prognosen sind in komplexen sozialen Systemen nicht möglich. Es ist daher sinnvoller, ein umfassendes, ganzheitliches Bild zukünftiger Verhaltensmöglichkeiten zu erhalten als falsche Prognosen eines genau und detailliert analysierten Ausschnitts. Die Kenntnis der Wirkungszusammenhänge einer Organisation erlaubt es, Szenarien oder Verhaltensmöglichkeiten durchzuspielen und entsprechend aktiv zu werden.

Es gilt daher:

⁴⁶ Neuhold, Georg: a.a.O., S 8f

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

- Sensitiv zu werden für Verhaltensmöglichkeiten des Systems
- Mögliche zukünftige Muster oder Szenarien zu entwickeln
- Die Chancen und Gefahren sowie die Stärken und Schwächen in den verschiedenen Kontexten zu überdenken und zu evaluieren

5. Denkfehler: Problemsituationen lassen sich beherrschen, es ist lediglich eine Frage des Aufwandes⁴⁷.

Die Idee der Beherrschbarkeit von Problemsituationen oder der Welt ist eng mit einem technokratischen Weltbild verknüpft. Der Bau von Maschinen und deren Steuerung dient als Modell für die Gestaltung und Kontrolle natürlicher und sozialer Ganzheiten. Die Komplexität, die aus der Vernetzung heraus entsteht, führt jedoch nicht nur dazu, dass man nie alles wissen und prognostizieren kann, sondern auch dazu, dass man diese Systeme nicht beherrschen kann. Man kann jedoch Regeln festhalten, die zu einer Ordnung führen und einzelne kritische Größen für Stabilität erfassen. Es ist immer die im System vorhandene Eigen-dynamik, die Selbstorganisation, in die Gestaltungs- und Lenkungsaktivitäten mit einzubeziehen. Ordnung, Stabilität und Wandel entstehen aus dem interaktiven Handeln vieler Menschen und Mensch-Maschinen-Einheiten. Ordnung kann aber nicht auf einzelne Gestalter und Lenker zurückgeführt werden.

Es gilt daher:

- Die aus der Stellung des Beobachters möglichen lenkbaren und nichtlenkbaren Aspekte sorgfältig zu eruieren
- Die Zusammenhänge mit anderen Größen aufzuzeichnen
- Strategien zu entwerfen, die im Kontext Sinn machen und Sinn geben

6. Denkfehler: Ein Macher kann jede Problemlösung in der Praxis umsetzen⁴⁸

Meist geht man davon aus, dass zu Organisations- oder Planungsproblemen Lösungen projektmäßig erarbeitet, entworfen und eingeführt werden können. Mit der Idee, dass Lösungen durch konsequente Eingriffe realisiert werden können, ist

⁴⁷ Neuhold, Georg: a.a.O., S 9f

⁴⁸ Neuhold, Georg: a.a.O., S 9f

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

die lineare, unikausale Sicht eng verbunden. Die Führungskraft wird als Individuum, als Macher, betont, und es wird nur wenig auf die Gegebenheiten des Ganzen geachtet. Dies scheitert aber an den Eigenaktivitäten, den Reaktionen oder den Vorausmaßnahmen des Systems selbst. Ein Vorgehen gegen das System ist fast immer falsch. Erfolgreicher und langfristig entwicklungssträchtiger sind Maßnahmen, die katalytisch die Strömungen, Kräfte und Prozesse im System nutzen und verstärken. Probleme sind aufzulösen, indem aus dem System heraus Veränderung entsteht, damit ein Problem gar nicht mehr „produziert“ wird.

Es gilt daher:

- Die Gesetzmäßigkeiten des Systems, in das eingegriffen wird, zu beachten (Berücksichtigung der Geschichte des Systems)
- Die Kräfte und spezifischen Eigenschaften des Systems zu nutzen
- Im richtigen Zeitpunkt an der richtigen Stelle etwas geschehen zu lassen

7. Denkfehler: Mit der Einführung einer Lösung kann das Problem endgültig ad acta gelegt werden⁴⁹.

Alle Handlungen und Eingriffe in das System führen zu Veränderungen, wodurch es keine definitiven Lösungen gibt, da immer wieder neue Fragen, Problemdefinitionen oder Situationen entstehen. Auch die Organisation ändert sich ständig und daher stellt sich die Frage, ob Problemlösungen oder Maßnahmen noch stimmig sind. Problemlösungen müssen folglich immer laufend neu beurteilt und angepasst werden, damit Umwelt- und Systemveränderungen sich harmonisch entwickeln. Dazu gehört auch, dass eine gewisse Flexibilität, Sensibilität und Offenheit für neue Probleme erhalten wird.

Es gilt daher:

- Die Situation in ihrer Entwicklung zu überwachen
- Problemlösungen möglichst flexibel und lernfähig zu gestalten
- Sensitiv und kreativ zu sein für schwache Signale neuer Problemsituationen

⁴⁹ Neuhold, Georg: a.a.O., S 9

9. Möglichkeiten des systemischen Managements bei Veränderungen in NPOs

„Sich verändern, um gleich zu bleiben“⁵⁰

Der Ausgangspunkt des systemischen Managements in NPOs ist die überdurchschnittliche Identifikation ihrer Mitarbeiter und ihre gesellschaftliche Integrationskraft, der häufig ein betriebswirtschaftlicher Effizienzurückstand gegenübersteht.⁵¹ Die systemische Perspektive nimmt die Praxis des Organisationshandelns in NPOs ernst und sieht Effizienzschwächen in NPOs weder als zufällig noch als persönliches Managementdefizit von NPO-Führungskräften. Vielmehr stellt sich die Frage, welchen Sinn die betriebliche Untersteuerung für das Selbstverständnis von NPOs hat.

Adressat der Veränderung ist, im Sinne der Organisationsentwicklung, die Organisation selber, nicht primär die Mitarbeiter.⁵²

NPOs sind oft an den Schnittstellen mehrerer gesellschaftlicher Subsysteme angesiedelt, sie verfolgen eine Vielzahl unterschiedlicher und divergierender Ziele, müssen verschiedenen Handlungslogiken gerecht werden.⁵³ Widersprüche müssen ertragen und ausbalanciert werden, statt sie einseitig aufzulösen.

9.1 Klassische Spannungsfelder in NPOs⁵⁴

- Ökonomie versus Sinn- oder Wertorientierung

„Denn die eigentliche Basisressource freiwilliger Vereinigungen ist nicht Geld, sondern die Bindung von Mitgliedern. Wenn die verloren geht, geht auch die Legitimation für zusätzliche Ressourcen wie Subventionen,

⁵⁰ Badelt, Ch. (Hrsg.), a.a.O., S. 154

⁵¹ Badelt, Ch. (Hrsg.), a.a.O., S. 153ff

⁵² Badelt, Ch. (Hrsg.), a.a.O., S. 561

⁵³ Badelt, Ch. (Hrsg.), a.a.O., S. 98

⁵⁴ Badelt, Ch. (Hrsg.), a.a.O., S. 98ff

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

*Privilegien oder Spenden verloren, d.h. die Vereinigung sägt sich den Ast ab, auf dem sie sitzt.*⁵⁵

Durch den Bezug der NPO auf eine bestimmte Gründungsidee, einen konkreten inhaltlichen Sinn, bestimmte Werte und Moralvorstellungen, kommt es immer wieder zu Konflikten mit der ebenso unerlässlichen ökonomischen Orientierung. Im Spannungsfeld zwischen Sinn und Geld gibt es zwei Formen von Fehlentscheidungen: auf der einen Seite die unmodifizierte Übernahme von betriebswirtschaftlichen Strategien bei gleichzeitiger Vernachlässigung der Sinnorientierung, was zum Verlust relevanter Umwelten führen kann, auf der anderen Seite die Vernachlässigung ökonomischer Effizienzkriterien. Erfolgskriterien bei NPOs sind grundsätzlich mehrdeutig und nicht allein an monetärem Erfolg ablesbar.

- Handlungsfähigkeit versus Mitarbeiterorientierung

*„Einfluss ist ein zentraler Anreiz für ehrenamtliche Mitarbeit. Da Einfluss aber knapp ist, erlebt man häufig, dass zwar neue ehrenamtliche Mitarbeiter als Wasserträger geworben werden, diese aber, sobald sie ernstlich mitreden wollen, abgeblockt und frustriert werden.“*⁵⁶

Die Mitbestimmung der Mitarbeiter ist ein zentraler Punkt des Selbstverständnisses der meisten NPOs, nicht selten steht aber die Mitbestimmung im Gegensatz zu Effizienzanforderungen und kann zur Einschränkung der Handlungsfähigkeit der NPO führen. Zudem besteht die Gefahr der Verselbständigung der Zwecke in Richtung der Präferenzen oder Ziele der Mitarbeiter. Gleichzeitig wirkt sich mangelhafte Mitarbeiterorientierung

⁵⁵ Badelt, Ch. (Hrsg.), a.a.O., S. 433

⁵⁶ Badelt, Ch. (Hrsg.), a.a.O., S. 435

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

gerade im Bereich der ehrenamtlichen Mitarbeiter negativ auf die Motivation aus.

- Formale versus informelle Strukturen

„Jeder kann sich in alles einmischen und ist für nichts verantwortlich.“⁵⁷

Viele NPOs zeichnen sich durch starke Tendenzen der Organisationsabwehr aus und setzen auf Personalisierung und Informalisierung. Als Folge davon herrschen unklare Entscheidungskompetenzen und eine oft klar sichtbare Differenz von formaler und sichtbarer Macht. Das kann dazu führen, dass Funktionsträger mit informellen Sanktionen zu rechnen haben, sobald sie ihre formale Machtposition in Anspruch nehmen. Gleichzeitig kann die informelle Umgehung von Regelungen dazu dienen, trotz inadäquater Strukturen handlungsfähig zu bleiben.

Gerade in Hinblick auf diese besonderen Spannungsfelder können meiner Meinung nach systemisches Veränderungsmanagement und systemische Strukturaufstellungen in NPOs mit hoher Effizienz arbeiten, da systemisches Eingreifen die Mitarbeiter durch das Zurechtrücken hierarchischer Verantwortlichkeiten entlastet.

⁵⁷ Badelt, Ch. (Hrsg.), a.a.O., S. 435

10. Beispiel: Systemische Strukturaufstellungen

„Die Tetralemmaaufstellung habe ich gleich für mich selbst ausprobiert in einer Entscheidungsfrage und in einem Coaching mit einer Kollegin – beide Male gab es verblüffende neue Sichtweisen.⁵⁸“

Im Rahmen des systemischen Forschungs-Schwerpunktes am NPO Institut der Wirtschaftsuniversität Wien werden unter anderem Workshops zur lösungsorientierten Arbeit für NPOs angeboten⁵⁹.

Systemische Strukturaufstellungen sind ein hochwirksames Instrument, um komplexe Zusammenhänge wahrzunehmen. Sie liefern in kurzer Zeit ein hohes Maß an neuen Informationen. Das Wissen zwischen den Beteiligten in einer NPO wird genutzt, um Einsichten in die Beziehungsstruktur, gesellschaftliche Funktionen, divergierende Anforderungen und die Dynamik um die Entwicklungsmöglichkeiten des Systems sichtbar zu machen. Die Aufstellungsmethode kann dabei als Form der Sprache gesehen werden, welche ermöglicht, ein inneres Bild von einem System "in den Raum zu stellen". Wesentliche, bisher nicht gesehene Zusammenhänge zwischen den Systemteilen werden wahrgenommen, neue Handlungsmöglichkeiten werden deutlich. Das Vermitteln von Lösungserfahrungen steht im Mittelpunkt der Strukturaufstellungsarbeit und ist eine wichtige Grundlage für nachhaltige Veränderungen. Die Bildsprache prägt sich viel intensiver als verbale Beschreibungen oder Erklärungen ein. Das Lösungsbild am Ende der Aufstellung wird so zu einer wichtigen Ressource für Veränderungen und kann, und darin liegt der größte Nutzen von Aufstellungen, immer wieder für die tägliche Arbeit aktiviert werden.

⁵⁸ NPO News 05/04, Hrsg. NPO Institut der WU Wien, S 7

⁵⁹ NPO News 05/04, a.a.O., S 7

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

Eine systemische Strukturaufstellung für NPOs

- intensiviert die wechselseitige Akzeptanz von Führung und Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeitern in NPOs, da die gegenseitigen Bedürfnisse transparent gemacht und aufeinander abgestimmt werden können,
- ermöglicht das Durchspielen verschiedener Szenarien und Handlungsalternativen, wobei probeweise unterschiedliche Perspektiven bzw. Positionen eingenommen werden können,
- fördert eine klare Ausrichtung auf gemeinsame Ziele und lenkt die vorhandenen Ressourcen,
- gibt Hilfestellung bei wirtschaftlichen und personellen Entscheidungen, erhöht die Leistungsfähigkeit der Beteiligten in ihren Rollen in der NPO.

11. Resümee

Die vorliegende Arbeit unternimmt den Versuch, die gesellschaftliche Stellung und Wichtigkeit von NPOs, sowie deren Problemfelder und Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen. NPOs sind einem bedarfswirtschaftlich ausgerichteten Leistungsprogramm verpflichtet und unterliegen vordergründig keinen Rentabilitätszielen. Sie gewinnen in der heute erkennbaren Tendenz zur dienstleistungsorientierten Gesellschaft, dem zunehmenden Prozess der Entstaatlichung, sowie im Rahmen der beobachtbaren Entsolidarisierung und Entpolitisierung zunehmend an Bedeutung. Die Leistungsfähigkeit des Nonprofit Sektors zeigt sich insbesondere im Hinblick auf eine Reihe sich bereits abzeichnender gesellschaftlicher Globalentwicklungen, wie dem Prozess der Europäischen Integration und den damit verbundenen Nebenwirkungen wie verstärkter Wettbewerbsdruck, Internationalisierung, Vereinheitlichung und Veränderung geltender Regulierungen.

Die Arbeit zeigt Möglichkeiten der Definition von NPOs, sowie deren Potentiale und Problemfelder auf und beschäftigt sich im Anschluss daran mit Veränderungsmanagement und den Chancen, die speziell systemisches Management für NPOs bietet. Die unterschiedlichen Geschwindigkeiten hinsichtlich der Dynamik im Umfeld und der Anpassungsfähigkeit der Organisation lassen häufig ein Spannungsfeld entstehen, das in krisenähnlichen Situationen seinen Ausdruck findet, die zur permanenten Überforderung von System und Mitarbeitern führen. Es stellt sich die Frage, wie das systemische Gleichgewicht der NPO wieder hergestellt und das Potential der NPO für eine positive weitere Entwicklung genutzt werden kann. Eine der möglichen Antworten ist die lösungsorientierte Maßnahme der systemischen Strukturaufstellung, die problematische Rahmenbedingungen und Beziehungen in der NPO bildhaft macht, und sie anhand dieses Bildes einer Lösung entgegenführen kann.

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

12. Abstract

Veränderungen im Nonprofit Sektor stellen eine besondere Herausforderung dar. Der Ruf nach wirkungsorientierten und kostengünstig funktionierenden NPOs im kulturellen Bereich ist in den letzten Jahren nicht verstummt. Ein verändertes wirtschaftliches Umfeld, anspruchsvollere Kunden, knappe Ressourcen und neue Technologien stellen neue Rahmenbedingungen dar. NPOs werden gefordert, die Anforderungen, die Politik, Wirtschaft und die Gesellschaft an sie stellen, zu bewältigen.

Eine Schlüsselfrage ist, wie unter den gegebenen Rahmenbedingungen NPOs ihre Leistungsqualität trotz knapper Ressourcen aufrechterhalten und steigern können.

Diese Arbeit zeigt Problemfelder und Zukunftsperspektiven von NPOs auf, um nach grundsätzlichen Aussagen zu Veränderungsmanagement und systemischem Management die besondere Relevanz des systemischen Ansatzes für das Veränderungsmanagement in NPOs darzustellen. Die systemische Perspektive nimmt das Organisationshandeln in NPOs ernst und sieht Effizienzschwächen in NPOs weder als zufällig noch als persönliches Managementdefizit von NPO-Führungskräften. Vielmehr stellt sich die Frage, welchen Sinn die betriebliche Untersteuerung für das Selbstverständnis von NPOs hat, und das Potential der NPO für positive weitere Entwicklungen genutzt werden kann. Eine Antwort ist die lösungsorientierte Maßnahme der systemischen Strukturaufstellung, die problematische Rahmenbedingungen und Beziehungen in der NPO bildhaft macht, und sie anhand dieses Bildes einer Lösung entgegenführen kann.

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

13. Literaturverzeichnis

- Badelt, Ch. (Hrsg.), unter Mitarbeit von Pomper, F.: Handbuch der Nonprofit Organisation, 3., überarb. und erw. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2002
- Barthelmeß, M.: Systemische Beratung, Beltz, 2001
- Binder, M.: Das Innovationsverhalten in Abhängigkeit von Organisationsstrukturen in Nonprofit Organisationen am Beispiel der Pfandfinder und Pfadfinderinnen Österreichs, Wien: Diplomarbeit Wirtschaftsuniversität, 1996
- Brandner, A.: Stakeholder-Management in Nonprofit Organisationen, Wien: Diplomarbeit Wirtschaftsuniversität, 1995
- Buber, R., Meyer M.: Fallstudien zum Nonprofit Management, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1997
- Ellebracht, H., Lenz, G., Osterhold, G., Systemische Organisations- und Unternehmensberatung, Frankfurt 2002
- Eschenbach, R.: Führung der Nonprofit Organisation, 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2003
- Von Foerster, H.: Sicht und Einsicht, Braunschweig, Vieweg Verlag, 1985
- Gomez, P. und Probst, G.: Vernetztes Denken im Management, Orientierung Nr.89, Bern, 1987
- Heitzmann, K.: Dimensionen, Strukturen und Bedeutungen des Nonprofit Sektors, Wien, Service Fachverlag, 2001
- Holtzka M., Remmert E., Systemische Organisations-Aufstellungen für Konfliktlösungen in Unternehmen und Beruf, Schirner 2000
- Kunstbericht 2002, Bericht über die Kunstförderung des Bundeskanzleramts, Wien
- Leitinger, E.: Die Implementierung von Total Quality Management in Kulturbetrieben, Wien, Diplomarbeit Wirtschaftsuniversität, 2001
- Maelicke, Bernd (Hrsg.): Veränderungsmanagement in der Sozialwirtschaft. Edition SocialManagement Band 14. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 2000
- Neuhold, G.: Der St. Galler Ansatz der systemorientierten Managementlehre,

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

13. Literaturverzeichnis

- Badelt, Ch. (Hrsg.), unter Mitarbeit von Pomper, F.: Handbuch der Nonprofit Organisation, 3., überarb. und erw. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2002
- Barthelmeß, M.: Systemische Beratung, Beltz, 2001
- Binder, M.: Das Innovationsverhalten in Abhängigkeit von Organisationsstrukturen in Nonprofit Organisationen am Beispiel der Pfandfinder und Pfadfinderinnen Österreichs, Wien: Diplomarbeit Wirtschaftsuniversität, 1996
- Brandner, A.: Stakeholder-Management in Nonprofit Organisationen, Wien: Diplomarbeit Wirtschaftsuniversität, 1995
- Buber, R., Meyer M.: Fallstudien zum Nonprofit Management, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1997
- Ellebracht, H., Lenz, G., Osterhold, G., Systemische Organisations- und Unternehmensberatung, Frankfurt 2002
- Eschenbach, R.: Führung der Nonprofit Organisation, 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2003
- Von Foerster, H.: Sicht und Einsicht, Braunschweig, Vieweg Verlag, 1985
- Gomez, P. und Probst, G.: Vernetztes Denken im Management, Orientierung Nr.89, Bern, 1987
- Heitzmann, K.: Dimensionen, Strukturen und Bedeutungen des Nonprofit Sektors, Wien, Service Fachverlag, 2001
- Holitzka M., Remmert E., Systemische Organisations-Aufstellungen für Konfliktlösungen in Unternehmen und Beruf, Schirner 2000
- Kunstbericht 2002, Bericht über die Kunstförderung des Bundeskanzleramts, Wien
- Leitinger, E.: Die Implementierung von Total Quality Management in Kulturbetrieben, Wien, Diplomarbeit Wirtschaftsuniversität, 2001
- Maelicke, Bernd (Hrsg.): Veränderungsmanagement in der Sozialwirtschaft. Edition SocialManagement Band 14. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 2000
- Neuhold, G.: Der St. Galler Ansatz der systemorientierten Managementlehre,

Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen im kulturellen Sektor in Österreich

AG Entwicklung systemischen Denkens und Handelns, St. Gallen SS 2002

Pfaffenzeller, H.: Erfolgsfaktoren für autonome Kulturinitiativen, Wien,
Diplomarbeit, 1999

Salomon, L.M.: Defining the Nonprofit Sector, Manchester, Manchester University
Press, 1997

Schwarz, P., Purtschert, R., Giroud, Ch.: Das Freiburger Management-Modell für
Nonprofit Organisationen, 3. Auflage, Bern, Verlag Haupt, 1999

Siegert, W. u.a., Praxislexikon Management Training, Renningen, 2001

Simsa, R.: Management der Nonprofit Organisation, Stuttgart: Schäffer-Poeschel
Verlag, 2001

Steyrer, J.: Change-Management, Wien, Arbeitsunterlagen, Wirtschaftsuniversität,
WS 1998/1999

Westermayer, K.: Messung der Marktorientierung in österreichischen Nonprofit
Organisationen am Beispiel des Kulturbereiches, Wien, Diplomarbeit, 2001