

# Führen, verändern, Wirkungen organisieren



## INTERVIEW MIT WINFRIED W. WEBER

Prof. Dr. Winfried W. Weber ist Professor für Management an der Hochschule Mannheim und Leiter des dortigen Instituts für angewandte Managementforschung. Er hat Wirtschaftswissenschaft, Politikwissenschaft, Soziologie, Weiterbildungswissenschaft und Sozialwissenschaft in Göttingen, Bremen und Witten-Herdecke studiert. Er war als Trainer, Klinikmanager und in der Managementberatung tätig.  
www.hs-mannheim.de

Die traditionellen Wirtschaftswissenschaften tun sich schwer mit Non-Profit-Organisationen. Was treibt Menschen an, ehrenamtlich zu arbeiten oder für wenig Geld viel Verantwortung zu übernehmen. Winfried W. Weber hat in einem neuen Buch den Versuch unternommen, das Besondere der gemeinnützigen Organisationen herauszuarbeiten.

**Frage:** Sie haben soeben ein Buch über die Führung von Non-Profit-Organisationen veröffentlicht. Was sehen Sie als spezifische Merkmale solcher Organisationen an?

**Winfried W. Weber:** Die bisher entwickelten Managementmodelle richten sich an die Profitunternehmen und bürokratische Institutionen. Für die nicht gewinnorientierten Organisationen - das kann der örtliche Turn- oder Kunstverein, eine Klinik, das Rote Kreuz oder eine Umweltschutzinitiative sein - gibt es kaum praxisorientierte Führungsmodelle. Die Ökonomie steht da eher vor einem Rätsel, weil kaum etwas aus ihrer Theorie dazu passt.

**Frage:** Verbindet die Non-Profit-Organisationen nicht der Grundsatz der Gemeinnützigkeit?

**Winfried W. Weber:** Was wäre denn die »Saldozeile« des Gemeinnützigen? Auf keinen Fall eine Zahl oder primär der Tatbestand, dass man die finanziellen Ziele erreicht hat. Eine meiner Studentinnen, die vorher als OP-Schwester gearbeitet hatte, berichtete mir neulich, wie sehr ihr Chef sie bei ihrer Einstellung vor einigen Jahren irritiert habe. Er sagte, ihre Klinik sei eine der wenigen, die schwarze Zahlen schreibe. Auf die wiederholten Meldungen ihrer Abteilung über die verschmutzten OP-Instrumente in der Folgezeit habe aber nie jemand reagiert, erst viel später als die Schlampereien publik wurden. Klinikmitarbeiter sind mit ökonomischen Kategorien nicht zu motivieren. Sie entfremden sich von ihrer Organisation

oder verlassen sie, wenn die Organisation falsche Ziele priorisiert. Mitarbeiter von Non-Profit-Organisationen zeichnen sich eher dadurch aus, intrinsisch motiviert zu sein. Der Prozess des »Für-Ziele-Sorgen« verläuft in diesem Sektor völlig anders.

**Frage:** Wie lassen sich Ziele für Non-Profit-Organisationen finden und verfolgen? Wie können die Mitglieder auf diese Ziele hin ausgerichtet oder motiviert werden?

**Winfried W. Weber:** Eines der bemerkenswertesten Phänomene in einer Gesellschaft der Organisationen ist die Fähigkeit vieler Non-Profit-Organisationen, Freiwillige und Ehrenamtliche an sich zu binden. Die Selbstverpflichtung, die Verbindlichkeit und das Engagement vieler Freiwilliger müssen für Führungskräfte aus dem Profitsektor und dem öffentlichen Sektor faszinierend sein. Wie schaffen es die Pfadfinder, die Telefonseelsorge, die Heilsarmee, Ärzte ohne Grenzen, Greenpeace und aktuell die vielen Flüchtlingsinitiativen ihre einzigartige Wirksamkeit und außergewöhnlichen Leistungen zum Teil fast ohne Hauptamtliche zu erbringen? Was motiviert Menschen, sich ohne Entlohnung, ohne Arbeitsvertrag, ohne Rentenansprüche und oft unter bescheidensten Rahmenbedingungen für etwas einzusetzen? Führung gelingt dann nur, wenn man die Pyramide der Hierarchie umdreht. Niemand dient den Chefs, sie dienen uns. Sie helfen, den Mitarbeitern und Ehrenamtlichen, ihre Arbeit zu tun. Sie fördern sie.

**Frage:** Die Gesellschaft lebt also davon, dass einige mehr tun als sie müssen.

**Winfried W. Weber:** Ja, denken Sie sich eine Welt ohne die abertausenden kleinen gemeinnützigen Organisationen. Auch wenn jede einzelne von ihnen keine Wunder bewirkt, zusammen bilden sie eine reiche Zivilgesellschaft, ohne die die Profitunternehmen und der öffentliche Sektor nicht so leistungsfähig wären. Nur über Wertschätzung, Mitgestaltungsmöglichkeiten und ei-

len führt, insbesondere in Großorganisationen, bekommt das Feedback, was er wünscht zu bekommen. Allerdings stimmen die Zahlen nie. Der Grundsatz bei Non-Profit-Organisationen ist, dass der Mensch im Mittelpunkt steht. Der Mensch ist kein Mittel – Punkt! Und daraus folgt, dass der gesellschaftliche Wert im Zentrum allen Handelns steht. Unsauberes OP-Besteck geht also gar nicht.

**Frage:** Was folgt daraus für die Verantwortlichen in Non-Profit-Organisationen?

## »Entscheidend sind flache Hierarchien, flexible Arbeitsgestaltung und Möglichkeiten zur Selbstorganisation«

ner vertrauensvollen Zusammenarbeit kann die Non-Profit-Organisation gute Mitarbeiter und Ehrenamtliche gewinnen und halten. Ehrenamtliche können dabei nicht einfach durch Anweisungen geführt werden, übrigens auch alle intrinsisch motivierte Mitarbeiter nicht.

**Frage:** Welche Möglichkeiten gibt es in Management und Führung, um Freiwillige zu motivieren, sie zu besonderem Engagement zu bewegen und zu Aufgaben zu verpflichten, die aus Sicht der Non-Profit-Organisation erledigt werden müssen?

**Winfried W. Weber:** Für Manager von Non-Profit-Organisationen und Wissenschaftler, die diesen Sektor erforschen, hat sich noch nicht einmal ein Konsens darüber gebildet, was die Ausgangspunkte, die Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge dieser Managementlehre sind. Wie immer entstehen Innovationen an den Rändern, auch Management-Innovationen. Ein Schlüssel sind flache Hierarchien, flexible Arbeitsgestaltung und Möglichkeiten zur Selbstorganisation.

**Frage:** Was sind aus Ihrer Sicht die typischen Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge für Non-Profit-Organisationen?

**Winfried W. Weber:** Die professionellen Standards, die Aufgaben und Werkzeuge von Führungskräften im gemeinnützigen Sektor müssen weit umfangreicher und vielfältiger sein. Im gemeinnützigen Umfeld ist es viel bedeutender, die blinden Flecke der betriebswirtschaftlichen, psychologischen oder verhaltensorientierten Managementlehren auszuleuchten. Wer zu stark mit Controlling und Kennzah-

**Winfried W. Weber:** Zur Führungsaufgabe wird, gemeinsam für Ziele zu sorgen und diese bei Bedarf zu ändern, Menschen zu fördern und so zu organisieren, dass für Selbstorganisation genügend Raum bleibt. Das wichtigste Werkzeug wird, eigenen Werkzeugen zu misstrauen. Zum Beispiel kann man mal ausprobieren, für die standardisierte Leistungsbeurteilung keine Zeit mehr zu verschwenden und stattdessen ein »Management-by-wandering-Around« zu praktizieren.

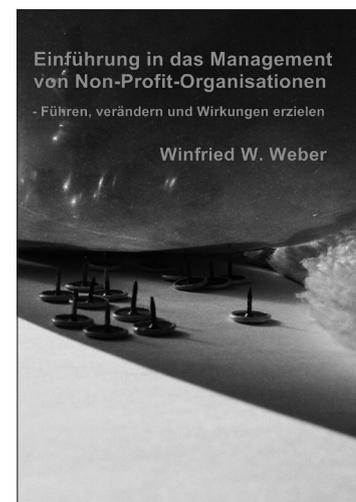
**Frage:** Welche Standards brauchen Non-Profit-Organisationen aus betriebswirtschaftlicher und Management-Sicht? Was sollten sie genauso professionell tun, wie privatwirtschaftliche Unternehmen?

**Winfried W. Weber:** Der Erfolg einer Organisation hängt ganz entscheidend davon ab, ob das Aufgabenpaket, die Aufträge und der Einsatz der spezifischen Stelle richtig geschnürt wird und es sich nicht um eine zusammenhanglose Mischung willkürlicher Tätigkeiten handelt. Dafür sind Führungskräfte verantwortlich. Sie müssen Mitarbeiter dort einzusetzen, wo ihre Stärken liegen und dann - mit etwas Abstand – erkennen, ob man mit seiner Einschätzung richtig liegt. Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern hat bei Non-Profit-Organisationen keinen guten Ruf, weder bei vielen Führungskräften noch bei den Mitarbeitern. Dabei wollen gerade leistungsbereite Mitarbeiter wissen, wo sie stehen und wünschen klares Feedback. Aber diese Beurteilung braucht sehr, sehr viel Zeit. Führungskräfte, die hier

nicht demotivieren wollen, müssen vielleicht zehnmal so viel Zeit dafür aufwenden, wie sie bisher dachten. Nur dann wird Führung wirksam.

**Frage:** Wie kann die Arbeit in Non-Profit-Organisationen attraktiv gestaltet werden? Wie kann die Leistung zur Erledigung dieser Arbeiten überprüft werden? Wie erfolgt die Rückmeldung zur Leistung an den Mitarbeiter? Und welche Möglichkeiten haben Führungskräfte, wenn die Leistungen schlecht sind und die Zielerreichung gefährden? Gibt es überhaupt ernsthafte Sanktionen?

**Winfried W. Weber:** Führungskräfte werden diese Veränderungen mit den nächsten Generationen erarbeiten. Man wird als Führungskraft von Non-Profit-Organisationen lernen, sich auf die nächste Gesellschaft einzustellen oder nicht. Die Hierarchien vieler klassischer Non-Profit-Organisationen sind zu starr. Dort wird verwaltet, so lange die Ressourcen, also ehrenamtliches Engagement und Finanzen, reichen. Ideell sind solche Organisationen bereits tot, ohne dass sie es wissen. Eine Rettung kann es nur durch radikalen Wandel und der Zerstörung bisheriger Strukturen geben. Das kann bisweilen heißen, auch mal nicht zu wachsen oder gar zu schrumpfen. Aber wer seine Werte aufgibt, fällt im gemeinnützigen Bereich bald zurück und verschwindet im Wettbewerb um das Schaffen gesellschaftlicher Werte. ■



Winfried W. Weber: Einführung in das Management von Non-Profit-Organisationen. Führen, verändern und Wirkungen erzielen. Verlag Sardon, Mannheim 2016. 139 Seiten. 13,90 Euro. ISBN 978-3-9810228-7-2.