
„Es zählt, was Sinn macht.“*

Kulturelle und strukturelle Integration finanzieller Prozesse in sozialpolitischen Non Profit-Organisationen

von Susanne Aebi

Referent: Prof. Dr. Christof Baitsch

Studienleiterin: Elisabeth Fröhlich Luini

Masterarbeit

im Rahmen des MAS Supervision und Organisationsberatung

Diplomjahr 2014

Eingereicht an der

Pädagogischen Hochschule des Kantons St. Gallen

und der Akademie für Erwachsenenbildung Schweiz

Maschwanden, Juli 2014

Abstract

Ausgangslage für die vorliegende Arbeit ist die aus der Beratungspraxis der Autorin gewonnene Beobachtung, dass in sozialpolitischen Non Profit-Organisationen (NPO) die finanziellen Prozesse oft nicht nur strukturell, sondern auch kulturell abgekoppelt von den Kern- und Steuerungsprozessen ablaufen. Dadurch verliert die Organisation wichtige Selbstbeobachtungs- und Steuerungsgrundlagen für die Bewältigung einer komplexen Innen- und Aussenwelt. Diese Komplexität generiert sich aus den Spannungsfeldern zwischen einer politischen, sozialen und ökonomischen Logik, welche die Organisation laufend dazu zwingen, den sie konstituierenden Sinn, das Ideal, immer wieder neu zu konstruieren und das Ideale mit dem Realen abzugleichen.

Diese Literaturarbeit geht deshalb der Frage nach, wie die finanziellen Prozesse in sozialpolitischen NPO's unter Berücksichtigung der kulturellen Einflüsse gestaltet und strukturell integriert werden können, welche Wirkungen damit beabsichtigt werden und welche Folgerungen daraus für die Beratung gezogen werden können.

Das eingangs geschilderte Phänomen wird dazu aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse werden in einem *Integrationsmodell* zusammengeführt, welches einen konkreten Handlungsansatz für sozialpolitische NPOs und ihre Beraterinnen und Berater anbietet.

Das Modell geht im Wesentlichen davon aus, dass sich im Laufe der organisationalen Ausdifferenzierung Subsysteme bilden, die aus kulturellen, aber auch strukturellen Gründen nur noch wenig miteinander kommunizieren. Stark betroffen davon ist dasjenige Subsystem, welches sich um die finanziellen Prozesse gebildet hat. Dieses erreicht zum Beispiel nur einen tiefen Status, weil es die (als repressiv empfundene) ökonomische Logik repräsentiert, oder es wird als unheimliche Schattenmacht wahrgenommen, weil es den Zugang zu derjenigen Fach- und Umwelt kontrolliert, welche über die Existenz der Organisation bestimmt. Verschärfend kommt dazu, dass die Überprüfung des eigenen Handelns für sozialpolitische NPOs im Unterschied zu Profit-Organisationen komplexer ist, da die triviale Messgrösse des finanziellen Gewinnes durch komplexe Wirkungsmessungen ersetzt werden muss. Die im Controlling verwurzelten finanziellen Führungsprozesse werden in der Gesamtorganisation jedoch nur dann integriert, wenn sie für die Mitglieder oder einzelne Subsysteme einen *Sinn* ergeben. Eine kollektive, für die gesamte Organisation gültige Sinnkonstruktion darüber entwickelt sich nur durch Kommunikation. Diese muss also strukturell und kulturell gewährleistet sein. Sofern diese Kommunikation stattfinden kann, kann sich infolge dieser Interaktionen ein spezifisches soziales Subsystem rund um das Controlling konstituieren. Die bisher kaum interagierenden Subsysteme der Organisation koppeln sich also entlang dieser Kommunikation wieder aneinander.

Im Zentrum des *Integrationsmodells* steht deshalb ein *Controlling-Gremium*, in welchem die wesentlichen Subsysteme der Organisation durch Delegation repräsentiert sind. Durch diese formale Intervention wird der notwendige Raum für Kommunikation und Ko-Konstruktion geschaffen. Durch die Doppelmitgliedschaft der Delegierten wird das Controlling als Denkhaltung und Methode auch in die Subsysteme der Primärorganisation übertragen. So können die bisher abgekoppelten finanziellen Prozesse wieder in die Gesamtlogik der Organisation eingeführt werden. Indem die finanziellen Führungsprozesse als Teil eines mehrperspektivischen Controllings verstanden werden, wird damit auch die inhaltliche Verknüpfung von Zielen der Gesamtorganisation, Teilzielen der Subsysteme wie auch die Feedback-Bedürfnisse der Mitarbeitenden mitgedacht.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Abstract..... | I |
| Inhaltsverzeichnis..... | II |
| Abbildungsverzeichnis..... | IV |
| Abkürzungsverzeichnis..... | IV |
| Hinweis zum Titel-Zitat | IV |
| 1. Einleitung | 1 |
| 1.1 Ausgangslage..... | 1 |
| 1.2 Thematischer Fokus und Fragestellung | 1 |
| 1.3 Theoriegestützte Überprüfung erfahrungsbasierter Vorannahmen | 2 |
| 1.4 Persönliches und fachliches Interesse | 3 |
| 1.5 Vorgehen..... | 3 |
| 2. Non Profit-Organisationen (NPO): Sinn- statt gewinnorientiert | 4 |
| 2.1 Generelle Merkmale und Typologisierungsansätze für NPOs | 4 |
| 2.2 Sozialpolitische NPOs im Spannungsfeld sozialer, politischer und ökonomischer Logiken..... | 7 |
| 2.2.1 Die soziale und politische Logik | 8 |
| 2.2.2 Die ökonomische Logik: Finanzierung und Erfolgsmessung | 9 |
| 2.3 Für die Integration zu berücksichtigende Umweltfaktoren | 11 |
| 3. Strukturelle Ausdifferenzierung und Integration finanzieller Prozesse | 11 |
| 3.1 Strukturelle Ausdifferenzierung als Komplexitätsbewältigung..... | 11 |
| 3.2 Einordnung der finanziellen Prozesse als Teilperspektive des Controllings | 14 |
| 3.2.1 Theoretische Grundzüge des Controllings | 14 |
| 3.2.2 Controlling in sozialpolitischen NPOs..... | 16 |
| 3.3 Integration als Antwort auf die durch die Ausdifferenzierung erzeugte Komplexität..... | 17 |
| 3.4 Für die Integration zu berücksichtigende Strukturfaktoren | 18 |
| 4. Kulturelle Integration finanzieller Prozesse | 19 |
| 4.1 Struktur und Kultur in ihrer Wechselwirkung | 19 |
| 4.1.1 Fokus Subsysteme | 19 |
| 4.1.2 Kultur als Teil der informalen Ordnung..... | 21 |
| 4.2 Integrationsüberlegungen anhand des Kulturkonzeptes von Edgar H. Schein..... | 21 |
| 4.2.1 Zusammenfassung der massgeblichen Inhalte des Kulturkonzeptes | 21 |
| 4.2.2 Anwendung auf die Fragestellung | 25 |
| 4.3 Politische Prozesse | 27 |
| 4.3.1 Theoretische Darstellung der politischen Prozesse | 28 |
| 4.3.2 Bedeutung politischer Prozesse bei der Integration finanzieller Prozesse | 28 |
| 4.4 Konnotationen zum Begriff Geld..... | 29 |
| 4.5 Für die Integration zu berücksichtigende Kulturfaktoren..... | 30 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 5. | Ohne Kommunikation keine Integration | 31 |
| 5.1 | Für die Integration zu berücksichtigende Kommunikationsfaktoren | 33 |
| 6. | Interesse und Beteiligung der Mitarbeitenden am Controlling..... | 34 |
| 6.1 | Motivation für das Controlling aus gemeinsamen Interessen..... | 34 |
| 6.2 | Für die Integration zu berücksichtigenden Interessen der Mitarbeitenden..... | 36 |
| 7. | (Re-)Integration | 36 |
| 7.1 | Ableitung eines eigenen Integrationsmodells | 37 |
| 7.2 | Begründung und erwartete Wirkungen des Integrationsmodell..... | 38 |
| 7.2.1 | Ziel und Aufgabe des Gremiums | 38 |
| 7.2.2 | Strukturelle Einbindung | 38 |
| 7.2.3 | Kultur des Gremiums und kulturelle Auswirkungen | 40 |
| 7.2.4 | Die Rollengestaltung der Leitung als Brücke zum Management | 41 |
| 7.2.5 | Risiken und Schwächen des Modells | 42 |
| 7.3 | Gegenüberstellung des Integrationsmodells mit den Vorannahmen..... | 42 |
| 8. | Folgerungen für die Beratung | 43 |
| 9. | Abschliessende Reflexionen | 45 |
| 9.1 | Beurteilung der Ergebnisse | 45 |
| 9.2 | Beurteilung des Vorgehens | 46 |
| 9.3 | Hinweise auf weiterführende Fragen und Anregung weiterer Untersuchungen | 46 |
| 9.4 | Persönliches Schlusswort zum Titel-Zitat..... | 47 |
| | Literaturverzeichnis..... | 48 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abb. 1: NPO im Vier-Sektoren-Modell | 5 |
| Abb. 2: Die Vielfalt von Nonprofit-Organisationen | 6 |
| Abb. 3: Sozialpolitische NPOs im Spannungsfeld sozialer, politischer und ökonomischer Logik | 7 |
| Abb. 4: Überblick über die Prozesskategorien | 13 |
| Abb. 5: Controlling-Kreislauf und organisationale Lernebenen im Vergleich..... | 15 |
| Abb. 6: 3-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur | 22 |
| Abb. 7: Worum geht es bei der Unternehmenskultur? | 23 |
| Abb. 8: Transformationsmodell | 24 |
| Abb. 9: Kulturanalyse zu den Fragen des äusseren Überlebens einer prototypischen spNPO | 26 |
| Abb. 10: Motivationspotentialformel nach Hackman und Oldham | 35 |
| Abb. 11: abgeleitetes eigenes Integrationsmodell | 37 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|-------|--|
| BSC | Balanced Scorecard |
| d.h. | das heisst |
| ebd. | ebenda |
| f. | folgende |
| ff. | fortfolgende |
| Kap. | Kapitel |
| NPO | Non Profit-Organisation |
| spNPO | sozialpolitische Non Profit-Organisation |
| Verf. | Verfasserin |

*) Hinweis zum Titel-Zitat

Titel des Jahresberichtes 2013 des Vereins arud Zentren für Suchtmedizin, Zürich (vgl. auch Kap. 9.4).

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage

In meinem Beratungsalltag als Treuhänderin und Organisationsberaterin von Non Profit-Organisationen (NPO) beobachte ich oft, wie die finanziellen Prozesse nicht nur strukturell, sondern auch kulturell abgekoppelt von den Kern- und Steuerungsprozessen ablaufen. Eine Integration im Sinne einer Verzahnung der finanziellen Prozesse mit anderen Geschäftsprozessen findet oft kaum statt. Es kann vermutet werden, dass gerade in der Pionierphase das Primat der ideellen Mission diese Abkoppelung verstärkt. Die verfügbaren Ressourcen werden in die Entwicklung des Kerngeschäftes investiert. Den Support- (und teilweise selbst den Steuerungsprozessen) wird ein tiefer Stellenwert als sinnentleerte, nur Kosten generierende Pflichtübung beigemessen. An finanziellen Daten wird dann nur gerade das (retrospektiv) generiert, was Geldgeber und Gesetz verlangen. Eine interne Kommunikation darüber findet kaum statt. Diese Haltung bildet sich früher oder später in den organisationalen Mustern ab. Später, in der Differenzierungs- und Integrationsphase der Organisation, fehlt die Antwortfähigkeit auf die Herausforderungen von Wachstum und sich verändernden Umwelten. Die Regelkommunikation reicht dann nicht aus, um dieser Komplexität zu begegnen. Verunsicherung ist die Folge. Für die Entscheidungsfähigkeit in der strategischen Weiterentwicklung sind die wesentlichen finanziellen Informationen zu wenig abrufbar. Nicht zuletzt mit negativen Folgen für die Positionierung gegenüber Anspruchsgruppen, insbesondere gegenüber staatlichen Geldgebern.

In den konkreten Begegnungen mit den Organisationsmitgliedern verschiedenster Funktionen nehme ich immer wieder Verständnis-, Rat- und Sprachlosigkeit, Verunsicherung und manchmal sogar Beschämung wahr. Die Menschen sind auf der Suche nach Erklärungen und Orientierung und können sich diese aus den organisationseigenen Ressourcen nicht schöpfen. Neben den Folgen für die Gesamtorganisation führt das auch zu Frustrationen bei den einzelnen Mitgliedern.

1.2 Thematischer Fokus und Fragestellung

Die Frage der Integration liesse sich auf jeden Prozess bezogen und für jeden beliebigen Organisationstyp stellen. Nicht nur mein Beratungsschwerpunkt führt mich zum Fokus auf die *finanziellen Prozesse*. Sie haben eine zentrale Bedeutung für die Überlebensfähigkeit (nicht für die Legitimation) einer Organisation und fast jedes Element ist irgendwie und irgendwann davon betroffen. Geld ist zudem für die Mitarbeitenden der grösste Abhängigkeitsfaktor von der Organisation (und derjenige der Organisation von der Umwelt) und hat damit offen oder versteckt einen prägenden Einfluss auf deren Verhalten, weil die eigene Autonomie davon berührt wird. Entsprechend sind finanzielle Prozesse oft emotional stark und ambivalent belastet. Ebenso stelle ich NPOs nicht nur deshalb ins Zentrum, weil sie mein primäres Kundensegment darstellen. Ich möchte sie vor allem deshalb genauer betrachten, weil das auch in Profit-Organisationen zu beobachtende Spannungsfeld zwischen den Kernprozessen und den finanziellen Prozessen zusätzlich ideologisch verschärft wird. Das ideelle Primat ist ein zusätzlicher und starker Hemmfaktor für Integrationsbestrebungen zwischen diesen Prozessen.

Ich konzentriere mich dabei auf *kleinere, private* sozialpolitische NPOs. Ihre Mitarbeitenden sind beteiligt an der Interpretation und Ausgestaltung von Vision und Strategie der Organisation. Ihre persönliche Identifikation damit ist gross. Diese kleineren Organisationen sind für die Einzelnen noch überschau- und fassbar, die Spezialisierung der Mitarbeitenden noch wenig ausgeprägt. Im Unter-

schied dazu sind grosse sozialpolitische NPOs stärker ausdifferenziert und haben einen teilweise guten Organisationsgrad erreicht. (Dort ist die Distanz zwischen der normativen oder strategischen Führungsebene einerseits und den Mitarbeitenden in den Kernprozessen andererseits aber wesentlich grösser.) Die Trägerschaft ist privat, somit liegt die Entscheidungsmacht und die Letztverantwortung bei den Mitgliedern oder den Stiftungsräten. Der Staat hat innerhalb der gesetzlichen Rahmenbedingungen keine (direkten) Einflussmöglichkeiten.

Unter *sozialpolitischen* NPOs (spNPOs) verstehe ich solche, die sich mit einer bestimmten gesellschaftlich relevanten Frage auseinandersetzen und dazu eine auch öffentlich kommunizierte politische Forderung vertreten. Gleichzeitig sind sie aber auch gemeinnützig tätig für die von ihrem Kernthema betroffenen Zielgruppen. Oft haben solche NPOs ihren Ursprung in politischen Bewegungen.

Daraus leite ich die folgende Fragestellung ab:

*Wie können die finanziellen Prozesse von sozialpolitischen NPO's unter Berücksichtigung der kulturellen Einflüsse gestaltet und strukturell integriert werden?
Welche Wirkungen werden damit beabsichtigt?*

Welche Folgerungen sind daraus für die Beratung zu ziehen?

1.3 Theoriegestützte Überprüfung erfahrungsbasierter Vorannahmen

Auf der Basis meiner bisherigen beruflichen Erfahrungen in der Beratung von spNPOs haben sich mit der Zeit Vorannahmen zu diesen Fragen entwickelt, die im Sinne von subjektiven Theorien mein Beratungshandeln geprägt haben. In einem ersten Reflexionsschritt sollen diese persönlichen Konstruktionen in Worte gefasst werden. Ich verstehe sie als Ausgangspunkt dieser Arbeit, in welcher sie theoretisch mit Blick auf die sozialpolitischen NPOs anhand der Literatur kritisch reflektiert, bestätigt oder wo nötig verworfen oder ergänzt werden sollen.

Integration: In einer Organisation lassen sich positive oder negative Einflüsse von Entwicklungen in der Systemumwelt strategisch und operativ effektiver und effizienter bearbeiten, wenn die finanziellen Prozesse unter Berücksichtigung der Kultur gestaltet und entsprechend in die Struktur integriert werden.

Austauschgefässe: Die Integration von finanziellen Prozessen zeigt sich, wenn sie kommunikativ institutionalisiert ist, d.h. im Rahmen der Regelkommunikation einen gesicherten Raum gefunden hat. Es existieren demzufolge Austauschgefässe, in denen die finanziellen Aspekte der Organisation aus den jeweiligen Perspektiven von Kern-, Management- und Supportprozessen diskutiert, analysiert und gestaltet werden können.

Anschlussfähige Kommunikation: Innerhalb der finanziellen Prozessketten braucht es mindestens eine kommunikativ kompetente Fachperson, um an den Schnittstellen zwischen den unterschiedlichen Subsystemen die finanzielle Perspektive anschlussfähig zu vermitteln und Informationen aus diesen Subsystemen in die finanzielle Steuerung zu reintegrieren. Ist dies ein Mitglied der Geschäftsleitung, ist der Hebel am grössten.

Integrativer Grundsatz ab Gründung: Wird die Integration schon bei der Gründung und der laufenden Organisationsentwicklung mitgedacht, entwickelt sie sich von Anfang an zu einem Bestandteil organi-

sationalen Lernens. Wird sie erst in späteren Entwicklungsphasen eingeführt, ist damit ein hoher materieller und immaterieller Aufwand verbunden.

Sowenig Externalisierung wie möglich: Die Delegation von Aufgaben der finanziellen Prozesse an Systemfremde gefährdet längerfristig die Integration, weil die kommunikative Anschlussfähigkeit erschwert ist.

Transparenz: Eine gelungene Integration fördert für die Organisationsmitglieder die Transparenz hinsichtlich der finanziellen Aspekte der Organisation. Damit wird der Machtfaktor Wissens- und Informationsmonopol reduziert. Ist das Thema Finanzen negativ mit Machtmissbrauch konnotiert, führt dies zu einer Ohnmacht. Transparenz ist ein erster zwingender Schritt gegen deren apathisch machenden Folgen. An Stelle der Ohnmacht können die Finanzen von den Mitgliedern als gestaltbare Chance wahrgenommen werden. Eine aktive Interpretation und Steuerung der finanziellen Realitäten ist dann mental eng verknüpft mit einem grundsätzlich autonomen und selbstkompetenten Selbstbild.

Geld als Symbolsystem: Geld ist viel mehr als blosses Zahlen oder blosses Tauschmittel. Die Organisationsmitglieder verbinden mit dem Geldbegriff individuelle rationale und emotionale Bedeutungen. Kommunikation über die finanziellen Aspekte einer Organisation ist ein Austausch über individuelle und kollektive Bedeutungskonstruktionen. Diese sollten soweit möglich geklärt und transparent gemacht werden, damit kontraproduktiven Wirkungen vorgebeugt wird.

1.4 Persönliches und fachliches Interesse

Seit vielen Jahren arbeite ich in unterschiedlichen Rollen beratend, ausführend oder in Vorständen strategisch führend für oder in NPOs - in unterschiedlichen organisationalen Entwicklungsphasen. Aufgrund meiner beruflichen Qualifikation als Treuhänderin stehen dabei zuerst Fragen des Rechnungswesens und der finanziellen Führung funktional im Vordergrund. Als sozial und politisch interessierter und engagierter Mensch orientiere ich mich dabei aber mit grosser Aufmerksamkeit an Zweck und Strategie der Organisationen. Mit der Brille der Organisationsberaterin versuche ich, beides als Teil desselben Systems zu verstehen und miteinander in Verbindung zu bringen und auf dieser Grundlage zu beraten. Es interessiert mich also die Frage, wo die Hebel in der Gestaltung der finanziellen Prozesse liegen könnten, damit diese letztendlich die erfolgreiche Umsetzung und Weiterentwicklung der organisationalen Aufgabe fördern und nicht bremsen. Aus diesen Erkenntnissen möchte ich Schlussfolgerungen für die Beratung von Organisationen und ihren Führungspersonen ziehen können, um mich an einem fundiert begründeten (Hintergrund-)Konzept orientieren zu können.

1.5 Vorgehen

Der Fragestellung und der Überprüfung meiner Vorannahmen gehe ich in einer *Literaturarbeit* nach. Erstes Kriterium für die Auswahl der verwendeten Literatur war, ob sie sich direkt und vor allem aus der kulturellen Perspektive zu der gestellten Integrationsfrage *finanzieller* Prozesse äussert. In einem zweiten Schritt wurde Literatur zu denjenigen *Perspektiven* ausgewählt, die Aussagen und Konzepte zu den in meinen Vorannahmen vermuteten Kontexten und Wirkkräften beinhalten: *NPO, soziale Systeme, Management, Strukturen, Kultur, Individuum und Kommunikation*. Die wichtigsten Quellen, durch vielseitige sekundäre Literatur ergänzt, sind die folgenden Werke:

- Für das generelle Verständnis von Organisationen wird auf die von Berghaus (2011), Simon (2011) und Bauer (2013) besprochene Systemtheorie (insbesondere diejenige von Niklas Luhmann) zurückgegriffen.
- Als Orientierungshintergrund für Fragen des Managements von Organisationen dient das Neue St. Galler Management-Modell von Rüeegg-Stürm (2003).
- Die kulturelle Perspektive wird primär ausgehend vom Kulturkonzept von Schein (2010) hergeleitet.

Ausgehend von den Wesensmerkmalen von NPOs werden die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Perspektiven im Sinne einer hermeneutischen Spirale schrittweise erschlossen. In den einzelnen Kapiteln wird die Fragestellung verstärkt aus der jeweiligen Einzelperspektive beleuchtet. Auch wenn dabei die Wechselwirkungen zwischen allen untersuchten Perspektiven im Hintergrund mitgedacht sind, wird ihrer Bedeutung erst in einer abschliessenden, modellhaften Verschränkung sämtlicher Perspektiven gerecht.

Dem Geschlecht der vielen Frauen und Männer, die in diesen NPOs engagiert sind, wird die Arbeit durch zufällige Verwendung der weiblichen und männlichen Form gerecht oder es werden neutrale Bezeichnungen gewählt.

2. Non Profit-Organisationen (NPO): Sinn- statt gewinnorientiert

In diesem Kapitel werden die wichtigsten generellen Merkmale aller NPOs beschrieben, soweit das angesichts der grossen Heterogenität dieser Organisationen überhaupt möglich ist. Die in dieser Arbeit fokussierten *sozialpolitischen NPOs* werden klarer definiert und verortet und es wird dargestellt, in welchen Spannungsfeldern gerade dieser NPO-Typ seine Überlebensfähigkeit und die Legitimation gegenüber seiner Umwelt gewährleisten muss.

2.1 Generelle Merkmale und Typologierungsansätze für NPOs

Eine NPO konstituiert und definiert sich über einen nicht-monetären Zweck. Das Geld ist dabei notwendiges Mittel zum Zweck, nämlich der Erfüllung einer *sinnvollen* Aufgabe. Umgekehrt stellt die Aufgabe für Profit-Organisationen das Mittel dar, um damit in einem Wertschöpfungsprozess einen Geldzuwachs (Zweck) zu erwirtschaften. In der Erfüllung einer ideellen Mission liegt der Existenzgrund einer NPO. Ihr Ursprung liegt in dem Moment, in dem ein Gruppe von Menschen beschliesst, sich gemeinsam einer *sinnvollen* Aufgabe anzunehmen: hier beginnt ihre Geschichte als soziales System. Durch Interaktionen zwischen Menschen, die ihr Handeln fortan aufeinander abstimmen, um diese Ziele zu verwirklichen und die Organisation am Leben zu erhalten.

Solche Organisationen haben in der Schweiz eine lange Tradition. Sie lässt sich bis zu den Zünften und Bruderschaften im Mittelalter zurückführen (von Schnurbein, 2013, S. 37). Spitäler, Waisen- und Armenhäuser, Selbsthilfeorganisationen wie Genossenschaften, Organisationen für Sozialwesen, Bildung, Kultur, Sport oder Natur, um nur einige aus einer grossen, heterogenen Vielfalt zu nennen. Ihnen gemeinsam ist, dass sie hauptsächlich auf private Initiative hin entstanden sind und sich Aufgaben widmen, die weder vom Staat noch von der Wirtschaft abgedeckt werden. Heute gibt es in der Schweiz ca. 100'000 private NPOs (Lichtsteiner et al., 2013, S. 15) mit unterschiedlichsten Aufgaben,

Entstehungsgeschichten, Positionierungen im Umfeld, rechtlichen Konstruktionen, Strukturen und Kulturen.

Definitiv kann man der Heterogenität unter den NPOs nur gerecht werden, indem man sie aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet und beschreibt. Um für eine Studie dennoch eine internationale Vergleichbarkeit zu erreichen, haben Salamon und Anheier fünf kumulativ zu erfüllende *Minimalkriterien* für die Erfüllung der internationalen Standards für NPOs definiert (vgl. Lichtsteiner et al., 2013, S. 17 und Meyer/Simsa, 2013, S.8):

- *minimaler Formalisierungsgrad* hinsichtlich Entscheidungsstrukturen und Verantwortlichkeiten (also nicht nur spontane, temporäre Aktivitäten oder informelle Gruppen);
- *private* (also nicht staatliche) *Trägerschaft*;
- *Verbot der Gewinnausschüttung* an Eigentümerinnen oder Mitglieder. Die Erzielung von Gewinn ist jedoch legitim. Charakteristisch ist die Form der Gewinnverwendung: Er muss in der Organisation bleiben und in die Mission reinvestiert werden;
- *Selbstverwaltung bzw. (mind. formale) Entscheidungsautonomie* über die wichtigsten organisationalen Belange;
- Mindestmass an *Freiwilligkeit*: Freiwillige Mitgliedschaft, freiwillige Spenden und freiwillige (ehrenamtliche) Tätigkeiten in leitenden und ausführenden Funktionen.

Aus einer *volkswirtschaftlichen* Perspektive werden NPOs unter dem Begriff des *Dritten Sektors* zusammengefasst, sie übernehmen also Aufgaben, welche weder der Staat noch der Markt abdecken. Diesen drei Sektoren wird noch ein vierter beigefügt, derjenige der Familien und Clans, dessen gesellschaftliche Funktionen teilweise durch die NPOs übernommen werden (vgl. Abb. 1).

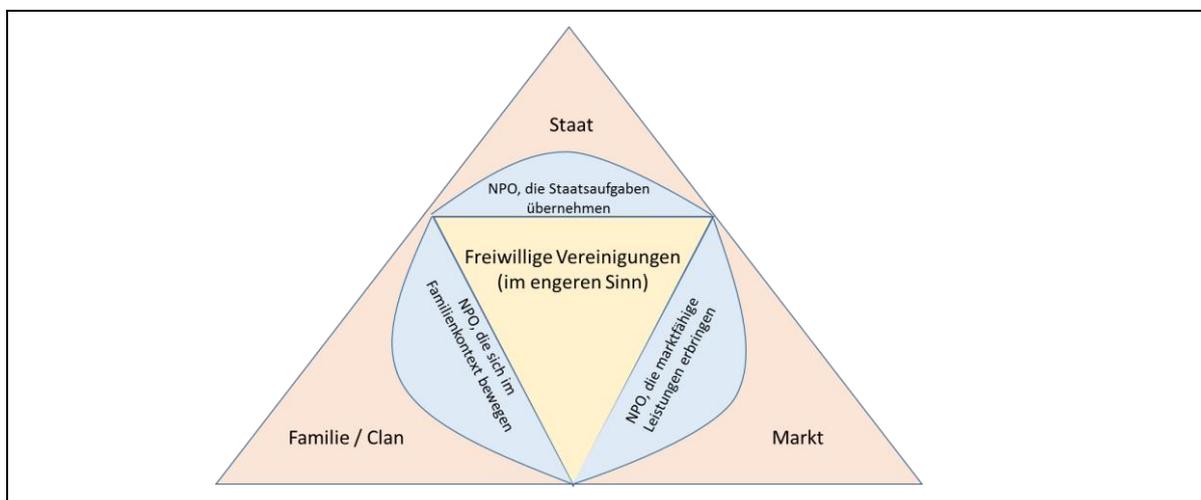


Abb. 1: NPO im Vier-Sektoren-Modell (nach Evers/Laville 2004, zit. nach Lichtsteiner et al., 2013, S. 16; eigene Bearbeitung)

NPOs lassen sich aus dieser Perspektive also unterscheiden nach ihren Austauschbeziehungen mit dem Staat (Delegation von Staatsaufgaben, gesetzliche Rahmenbedingungen), der Wirtschaft (Auswirkungen von Ressourcenangebot und Leistungsnachfrage) und Familienstrukturen (im Sinne von gemeinschaftlichen Strukturen). Gemäss Glatz/Graf-Götz (2011, vgl. S. 58) können NPOs aus systemtheoretischer Sicht als Vermittlerinnen zwischen den gesellschaftlichen Polen Staat, Wirtschaft und Gemeinschaft betrachtet werden. Ihre typische Vermittlungsform sei die Verhandlung. Ihre Vertreterinnen müssten die Fähigkeit haben, in verschiedenen Logiken zu denken und eine „soziale Mehrsprache“ zu sprechen.

chigkeit“ zu entwickeln (ebd., S. 58). Je mehr diese Kompetenz entwickelt sei, desto flexibler vermöge sich die Organisation der sich verändernden Umwelt anzupassen resp. antwortfähig zu bleiben.

Es kann davon ausgegangen werden, dass die Intensität und die Relevanz des Austausches mit diesen verschiedenen Sektoren die Organisationskultur unterschiedlich prägt. Gerade auch mit Blick auf die Entstehungsgeschichte einer NPO kann eine unterschiedliche Prägung vermutet werden, je nach dem aus welchem Sektor der Gründungsimpuls erfolgt ist und somit die Pioniere der NPO stammen.

In Anlehnung an die relativ weit gefassten Kriterien von Salamon und Anheier machen Lichtsteiner et al. (2013, vgl. S. 20) weitere Ergänzungen und Differenzierungen und beziehen auch Organisationen mit ein, die aufgrund ihrer staatlichen oder halbstaatlichen Trägerschaft teilweise nicht mehr den obigen Kriterien entsprechen (vgl. Abb. 2). Diese Erweiterung begründen sie damit, dass die Managementherausforderungen dieser Organisationen vergleichbar seien.

| Typen nach Trägerschaft | | Funktionen | Beispiele von NPO |
|-------------------------|---|---|---|
| Staatliche NPO | Gemeinwirtschaftliche NPO | Erfüllung öffentlicher Aufgaben | <ul style="list-style-type: none"> • Öffentliche Verwaltung • Öffentlich-rechtliche Betriebe <ul style="list-style-type: none"> – Verkehrsbetriebe – Krankenhäuser – Radio und Fernsehen – Schulen, Universitäten – Museen, Theater |
| Halbstaatliche NPO | Öffentlich-rechtliche Selbstverwaltungskörperschaften | Erfüllung übertragener Aufgaben auf gesetzlicher Grundlage, teilweise ergänzt durch frei gewählte Aufgaben | <ul style="list-style-type: none"> • Kammern in D, A für <ul style="list-style-type: none"> – Wirtschaftsbetriebe – Selbständigerwerbende – Angestellte • Sozialversicherungen in D, A |
| Private NPO | Wirtschaftliche NPO | Förderung und Vertretung der <i>wirtschaftlichen</i> Interessen der Mitglieder | <ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftsverbände und –kammern • Arbeitnehmerorganisationen • Berufsverbände • Konsumentenorganisationen |
| | Soziokulturelle NPO | Realisierung <i>kultureller oder gesellschaftlicher Interessen und Bedürfnisse</i> der Mitglieder | <ul style="list-style-type: none"> • Sport- und Freizeitvereine • Kulturvereine • Kirchen, Sekten |
| | Politische NPO | Bearbeitung und Durchsetzung <i>politischer (ideeller) Interessen</i> und Wertvorstellungen | <ul style="list-style-type: none"> • Politische Parteien • Natur-, Heimat-, Umweltschutzorganisationen • Bürgerinitiativen |
| | Soziale NPO | Erbringung <i>karitativer oder anderer unentgeltlicher Unterstützungsleistungen</i> im Sozial- und Gesundheitsbereich | <ul style="list-style-type: none"> • Hilfsorganisationen und Wohlfahrtsbetriebe (z.B. für Kranke, Behinderte, Geschädigte, Süchtige, Benachteiligte) • Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit • Selbsthilfegruppen mit sozialen Zwecken |

Abb. 2: Die Vielfalt von Nonprofit-Organisationen (nach Lichtsteiner et al., 2013, S. 20; eigene Bearbeitung)

Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal ist auch die funktionale Ausrichtung der verschiedenen NPOs (vgl. Lichtsteiner et al., 2013, S. 18f.):

- Als Systeme verfolgen sie nicht primär einen erwerbswirtschaftlichen Zweck, sondern geben sich einen *Auftrag (Mission)*, um mit spezifischen Leistungen den Bedarf abgrenzbarer Leistungsempfängerinnen zu decken. Die Autoren bezeichnen sie deshalb als Bedarfs- oder Förderwirtschaften.
- Sie verfolgen einen Selbsthilfeszweck oder erbringen Dienstleistungen an Dritte.
- Sie vertreten die Interessen ihrer Mitglieder gegenüber dem Staat oder anderen Organisationen.

- Sie erbringen sowohl Dienstleistungen an Einzelne (Individualgüter) oder erzeugen Wirkungen und Vorteile für ganze Bevölkerungsgruppen (Kollektivgüter).

Von den in Abb. 2 aufgeführten Typen sind für diese Arbeit die privaten politischen und sozialen NPOs besonders relevant. In der verwendeten Stichprobe der sozialpolitischen NPOs (fortan verwendete Abkürzung: spNPO) sind Merkmale beider Typen enthalten. Wesentlich ist, dass bei beiden das Primat der Sinnorientierung besonders ausgeprägt ist. Bei beiden ist die gesamte Tätigkeit auf den Nutzen von externen Dritten ausgerichtet und jeder Selbstzweck zu Gunsten von Organisationsmitgliedern ist ausgeschlossen.

Eine genauere Positionierung, wo genau die definitorischen Grenzen von spNPOs zu ziehen sind, ist für die Beantwortung der Fragestellung wenig relevant. Vielmehr steht im Zentrum der Aufmerksamkeit das komplexe Spannungsfeld zwischen der konstitutiven Sinnorientierung und den ökonomischen Überlebensbedingungen, in welchem sich die spNPO orientieren muss. Beide Pole sind in Bewegung: Sinn verfügt über keinen festen Zustand und die Finanzierungsquellen stehen in Abhängigkeit von wirtschaftlichen und politischen Veränderungen der Umwelt. Somit braucht es eine permanente Auseinandersetzung damit. Der ideell definierte Sinn ist der Existenzgrund einer spNPO. Er wird durch die Systemumwelt permanent in Frage gestellt oder bedroht. Wenn sie diesen Sinn in ihrer Autopoiese nicht immer wieder neu erzeugen kann, droht sie in ihrer Kernidentität zu Grunde zu gehen. Ihre Regelkommunikation muss also ihr Handeln laufend zu diesem Sinn in Beziehung setzen.

2.2 Sozialpolitische NPOs im Spannungsfeld sozialer, politischer und ökonomischer Logiken

Das soziale, politische und ökonomische gesellschaftliche Subsystem erklärt sich das, was es in seiner relevanten Umwelt beobachtet, nach jeweils eigenen Selektionskriterien. Diese entwickeln sich logisch aus der Auseinandersetzung mit dem Thema ihrer Leitdifferenzen, beschränken aber auch die Erkenntnismöglichkeiten. Oder aus der Handlungsperspektive beschrieben: „Die Zugehörigkeit zu einem bestimmten sozialen Subsystem bestimmt die Funktionsweise des jeweiligen Systems entlang von Leitdifferenzen und damit die dem Verhalten innewohnende Logik“ (Bauer, 2013, S. 43).

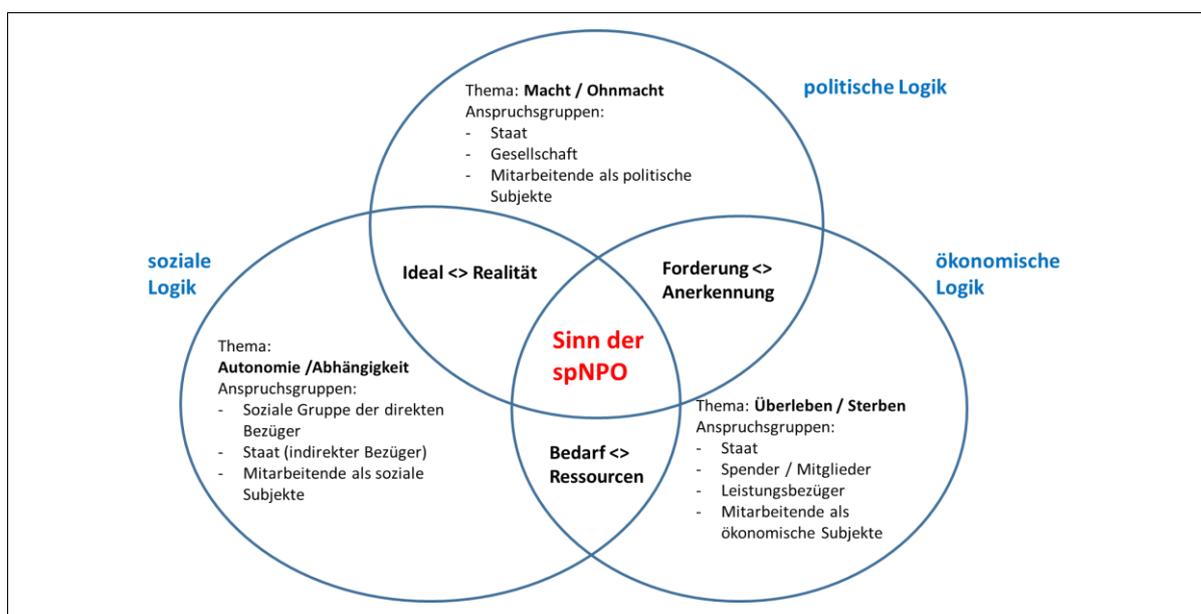


Abb. 3: Sozialpolitische NPOs im Spannungsfeld sozialer, politischer und ökonomischer Logik

Zwischen den Logiken derjenigen Systeme, an welche die spNPOs strukturell gekoppelt sind, bestehen Widersprüche, in deren Spannungsfelder sich die Organisation laufend neu orientieren muss: Das aus einer politischen Logik heraus begründete Ideal lässt sich in den konkreten sozialen Tätigkeiten und in der Struktur und Kultur nur beschränkt realisieren. Der festgestellte Bedarf der unterstützten sozialen Gruppe übersteigt meistens die vorhandenen ökonomischen Ressourcen. Und um Anerkennung der politischen Forderungen (die sich unter anderem in einer staatlichen Finanzierung zeigt) muss laufend gekämpft werden. Im Folgenden werden diese Logiken sowie die Funktionen der wichtigsten, damit verbundenen Anspruchsgruppen kurz beschrieben.

2.2.1 Die soziale und politische Logik

Viele spNPOs wurden bezeichnenderweise im Zuge von Protestbewegungen (zum Beispiel in den 1968er- und 1980er-Jahren) gegründet. Oft übernahmen sie eine innovative Vorreiterrolle, indem sie ein gesellschaftlich brisantes Thema aufnahmen und bearbeiteten. Im Unterschied zu rein politisch tätigen Organisationen haben sie daneben aber auch praktische Konzepte für soziale Dienstleistungen für vom Thema Betroffene entwickelt und realisiert. Vielfach haben sie damit eine Bresche geschlagen, in die später auch der in seiner Reaktionsfähigkeit auf gesellschaftliche Herausforderungen um vieles trägere Staat einsprang (Opferhilfeberatung, Drogensubstitution, etc.). Das von diesen Pionierinnen verfolgte Ideal war vielfach noch umfassender: neben dem Verfolgen sozialer und politischer Zwecke sollten auch im Mikro-Bereich der Organisation gesellschaftspolitische Konzepte von Gerechtigkeit, Mitbestimmung und gesellschaftlicher Teilhabe beispielhaft umgesetzt werden. Dieser Haltung entsprangen die für diese NPOs so typischen kollektivistisch-demokratischen Strukturen (vgl. Maier/Meyer, 2013, S. 216). Die politische Sinnkonstruktion von spNPOs kann auf die Auseinandersetzung mit dem *Leitthema* der Differenz zwischen *Macht*¹ und *Ohnmacht* zugespitzt werden.

Die Zugehörigkeit zum politischen System ist genauso Teil des Selbstverständnisses von spNPOs, wie diejenige zum sozialen System, weil sie einen kombinierten Zweck verfolgen. Das soziale Engagement (die Dienstleistungen an Dritte) orientiert sich an klaren politischen Zielsetzungen und ist an diese gekoppelt. Die Ausdifferenzierung der Organisationen zu beiden Umwelten ist ein wesentlicher, identitätsstiftender Faktor in spNPOs. Die Irritationen aus der sozialen und politischen Systemumwelt führen in der spNPO zu einem permanenten Aushandlungsprozess, der wesentlich dazu beiträgt, den Existenzgrund (den Sinn) der Organisation immer wieder zu überprüfen und zu legitimieren.

Gemäss Bauer „orientiert sich das Sozialsystem an der Frage, ob jemand Hilfe benötigt oder nicht, man könnte auch sagen, es bearbeitet die Differenz zwischen sozialer Autonomie und Abhängigkeit“ (Bauer, 2013, S. 12). Ziel des Sozialsystems sei der laufende Ausgleich sozialer Benachteiligung in einem gesellschaftlich und politisch festgelegten Rahmen. Genau dort entstünden seine Handlungsfelder, aber nur, sofern dies vom gesellschaftlichen Subsystem Politik vorgesehen sei (vgl. ebd., S. 12f.). Er weist damit kritisch auf ein Dilemma hin, dass sich die im Sozialbereich Tätigen oft auch „für den Aspekt der Sozialpolitik zuständig fühlen“ und reduziert, vermutlich in entlastender Absicht, deren diesbezügliche Rolle auf die Funktion als „Sprachrohr ihrer Klienten“ (ebd., S. 12). Genau hier wird vorliegend aber die Differenz von spNPOs zu rein sozial tätigen NPOs gesehen, weil für spNPOs eine Hauptlegitimation sozialen Handelns in politischen Idealen liegt.

¹ Macht als Fähigkeit einer Person oder Interessengruppe, auf das Verhalten und Denken von einzelnen Personen, Personenmehrheiten und sozialen Gruppen einzuwirken (vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Macht>, 10.7.2014)

Glatz/Graf-Götz schreiben (vgl. 2011, S. 49), dass sich Inhalt und Dynamik des Aushandlungsprozesses zwischen der politischen und sozialen Logik im Verlauf der unterschiedlichen Entwicklungsphasen der Organisationen jedoch verändern. In der Pionierphase stünden politische System-/Umweltdifferenzen im Vordergrund während in der Differenzierungsphase die Anforderungen des Sozialsystems die Organisation mehr beschäftigten. Und gerade in der Vernetzungs- und Assoziationsphase sei die von der Organisation entwickelte Fähigkeit, sich im Spannungsfeld zwischen dem sozialen und politischen System zu positionieren und zu bewegen, prägend dafür, wie sie sich mit Organisationen in ihrem Umfeld vernetzen könne.

Hinter der politischen und sozialen Logik stehen unterschiedliche *Anspruchsgruppen* (vgl. Anspruchsgruppenkonzept des Neuen St. Galler Management-Modells von Rüegg-Stürm, 2003, S. 28ff.). Ausgehend vom Primat der sozialpolitischen Zweckbestimmung kann als eine der wichtigsten die gesellschaftliche Teilgruppe der *Leistungsbezüger* genannt werden. Diese werden vermehrt auch im sozialen Bereich als Kunden bezeichnet. Allerdings gibt es zum klassischen Kundenbegriff einen relevanten Unterschied: sie verfügen über keine (direkte) Marktmacht, weil sie die von ihnen empfangene Leistung nicht (oder nur zu einem verschwindend kleinen Teil) selber bezahlen. Diese Macht liegt hauptsächlich beim indirekten Leistungsbezüger *Staat*. Über die Interaktionsthemen Ressourcen (als Grossfinanzierer) sowie Normen und Werte (als ausführendes Organ politischer Entwicklungen) übt der Staat als zweite relevante Anspruchsgruppe mehrere für die Existenzsicherung einer spNPO zentrale Funktionen aus. Für die Qualität der Leistungen und die Entwicklungsfähigkeit der Organisation ist drittens die Beziehung zu den *Mitarbeitenden* entscheidend. Sozialpolitische NPOs sind mehrheitlich „Professionalorganisationen“ (vgl. Glatz/Graf-Götz, 2011, S. 53). Neben den hohen Kompetenzanforderungen wird von den Mitarbeitenden auch eine grosse Identifikation mit den ideellen Zielen und eine politische Positionierung verlangt. Im Gegenzug erhalten sie eine im Vergleich zu Profit-Organisationen (und auch anderen NPO-Typen) grosse Mitbestimmung und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten. Diese Mitarbeitenden verstehen sich somit auch als politisch handelnde Subjekte mit entsprechenden Ansprüchen an das Verhalten der Organisation. Für andere Mitarbeitende steht mehr die Beziehung zu den Klientinnen im Vordergrund, welche sie gestützt auf ihre persönlichen Werte und Visionen gestalten. Sie orientieren sich weniger am komplexen organisationalen Überbau oder den Interaktionen zwischen der Organisation und deren Anspruchsgruppen, insbesondere dem Staat. So betrachtet ziehen diese Mitarbeitenden eine Systemgrenze um sich und ihre Klienten. Nicht nur der Staat, auch die Organisation wird so für sie primär zur Systemumwelt, dennoch bleiben sie aufgrund ihrer Mitgliedschaft durch formale Erwartungen an das soziale System spNPO gebunden.

2.2.2 Die ökonomische Logik: Finanzierung und Erfolgsmessung

Dass NPOs derselben ökonomischen Grundlogik unterliegen wie Profit-Organisationen, wird für diese Arbeit vorausgesetzt. Ein Management, das sich nicht danach richtet, gefährdet die Existenz der Organisation. Die Hauptdifferenz zu Profit-Organisationen liegt in den Kriterien zur Verteilung der Wertschöpfung. Das konstituierende Verbot, Gewinne an Mitglieder auszuschütten, ist klar und einfach umzusetzen. Wesentlich komplexer ist die Verteilung der Ressourcen zwischen den übrigen Anspruchsgruppen. Die diesbezüglichen Interessenskonflikte müssen auch in einer NPO laufend ausgehandelt werden. Eine weitere Differenz liegt in der Erfolgsmessung der organisationalen Tätigkeiten. Während sie bei Profit-Organisationen über die einfach und klar messbare Gewinnausschüttung erfolgen kann, ist diese für NPOs, deren Existenzberechtigung in der Erzielung eines Nutzens (bei Eigenleistungs-NPOs) oder einer Wirkung (bei Drittleistungs-NPOs) liegt, wesentlich komplexer. Es müssen erstens andere als finanzielle Erfolgsindikatoren definiert werden, die zweitens dann schwierig zu

messen sind. Für die Fragestellung relevant ist also, wie sich eine spNPO über ihren Erfolg im Sinne ihrer Mission klar wird und ob sie einen Unterschied macht zwischen einer intra-organisationalen Sicht und der (Selbst-)Darstellung gegenüber Dritten.

Die meisten spNPOs sind hauptsächlich über *staatliche Beiträge* (Subventionen oder leistungsbezogene Abgeltungen) finanziert. Diese sind daran gekoppelt, dass die NPO eine Aufgabe von staatlichem Interesse wahrnimmt. Diesen Nachweis muss eine NPO zuerst konzeptionell und über Bedürfnisnachweise erbringen. Ob es zu einem Leistungsvertrag kommt, ist oft abhängig von politischen Stimmungskonjunkturen, vorhandenen Budgets im Staatshaushalt und konkurrierenden NPOs. Immer wieder fallen an sich anerkannte Projekte auch dem Föderalismus zum Opfer, weil sich keine hoheitliche Instanz für die betroffene gesellschaftliche Aufgabe verantwortlich sieht. Diese NPOs kämpfen dann von Jahr zu Jahr um ihre Existenz und müssen grosse Ressourcen in das Fundraising investieren. Nach Erreichen einer vertraglichen Rahmenfinanzierung muss sich die spNPO nach den staatlichen Vorgaben über die periodisch wiederkehrende finanzielle und wirkungsorientierte Rechenschaftsablage richten. Von diesen Ergebnissen sind die leistungsabhängigen Beiträge direkt abhängig. Mit Einzug des New Public Management-Ansatzes (vgl. Bono, 2006, S. 2f.) wurden von den Verwaltungen in unterschiedlichsten Formen oft wechselnde Finanzierungsmodelle entwickelt. Diese sind nicht nur in der administrativen Bewältigung für die spNPOs eine Herausforderung. Da die Modelle oftmals gleichzeitig mit der Umsetzung von Sparmassnahmen eingeführt werden, bringen sie nicht selten negative finanzielle Auswirkungen mit sich. Damit greifen diese Modelle aber direkt in betriebliche Konzepte ein, weil sie zum Beispiel auf Betreuungsschlüsseln oder Auslastungszielen beruhen, welche entweder zu chronischen Überlastungen der Mitarbeitenden, zu strukturellen Defiziten oder zu Qualitätseinschränkungen bei den Leistungen führen können. Bono schreibt dazu: „Durch die Einführung von Produkten und Leistungsvereinbarungen, durch die Ausschreibungen sozialer Aufgaben und die Vorgabe von Benchmarks stellt die öffentliche Hand nicht nur ihr eigenes Verhaltensmuster um, sondern sie beeinflusst auch tief greifend das Wesen von NPOs. [...] Im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit steht nicht mehr die subjektive Einschätzung des/der KlientIn durch den/die SozialarbeiterIn; Ausschlag gebend sind viel mehr die erreichten Ergebnisse und zwar unter mehreren, sich ergänzenden Gesichtspunkten betrachtet“ (Bono, 2006, S. 18). An einer anderen Stelle weist die Autorin in diesem Zusammenhang darauf hin, dass Kunden mit überdurchschnittlichen Bedürfnissen vermehrt vermieden würden, weil deren Betreuung nicht kostendeckend verrechnet werden könne (vgl. Bono, 2006, S. 5). Dies führt gerade bei mit dem Organisationsziel hoch identifizierten Mitarbeitenden zu Frustrationen.

Viele spNPOs erzielen neben den staatlichen Beiträgen eine kleine Teilfinanzierung durch die *Erbringung marktwirtschaftlicher Leistungen mit entsprechenden Entgelten*. Meistens steht dabei nicht die Finanzierung der NPO selber im Vordergrund. Sie dient vielmehr einem Nebenzweck der Organisation: Produktionsstätten als Tagesstruktur für Betreute, Vertrieb von Erzeugnissen im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit, nicht kostendeckende Honorare für Beratungs- oder Bildungsleistungen etc. Die Wertschöpfung dieser Dienstleistungen ist somit weniger eine monetäre, sondern vielmehr eine ideelle.

Philantropische Beiträge können sowohl Hauptfinanzierungsquelle im Falle von (Kapital-)Stiftungen sein oder sie sind mehr in symbolischem oder gar rein formalrechtlichem, finanziell aber unbedeutendem Umfang von Spenden oder Mitgliederbeiträgen zu finden. Die Erfolgsaussichten der Spendenbewirtschaftung sind stark abhängig vom Leitthema einer NPO. Während zum Beispiel ein Engagement für Kinder viele Spendenwillige berührt, bewegt ein solches für Suchtkranke nur noch wenige.

Zu dieser Beitragskategorie kann auch der monetäre Wert der geleisteten Freiwilligenarbeit sowie eine allfällige Differenz der bezahlten zu den marktüblichen Löhnen gezählt werden.

2.3 Für die Integration zu berücksichtigende Umweltfaktoren

Für spNPOs ist die Konstruktion von Sinn existentiell. Dieser basiert auf komplexen Austauschprozessen mit der politischen, sozialen und ökonomischen Umwelt. Dabei wirken unterschiedliche Logiken auf das interne Aushandeln von Zielen und Ressourcenzuweisungen ein. Die Überprüfung des eigenen Handelns ist im Unterschied zu Profit-Organisationen komplexer, weil die triviale Messgrösse des finanziellen Gewinnes im Gegensatz zu Wirkungsmessungen wenig relevant ist. Diese Konstruktions- und Aushandlungsprozesse müssen aktiv gestaltet werden.

3. Strukturelle Ausdifferenzierung und Integration finanzieller Prozesse

Wie kann es überhaupt zum beobachteten Phänomen kommen, dass die finanziellen Prozesse in den spNPOs vom Rest der Organisation abgekoppelt werden? In diesem Kapitel wird zuerst aus der strukturellen Perspektive nach generellen Erklärungen dafür gesucht und danach werden Ansätze formuliert, wie eine Re-Integration dieser Prozesse in den organisationalen Gesamtkontext unterstützt werden könnte.

Zudem werden die Aufgaben, welche die finanziellen Prozesse für die Organisation zu erbringen haben, genauer betrachtet und gefragt, wie deren Wertschöpfung in die Gesamtorganisation integriert werden könnte.

3.1 Strukturelle Ausdifferenzierung als Komplexitätsbewältigung

Organisationen müssen eine hohe Komplexität bewältigen. Königswieser und Hillebrand (2011, S. 31) definieren diese Komplexität als „nichtlinearen, nichtmechanistischen, nichteindimensionalen Zusammenhang zwischen Innengeschehen und Umweltgeschehen“. In Bezug auf das in diesem Kapitel untersuchte Innenleben erfolgt die Bewältigung durch *Reduktion* von Komplexität (vgl. ebd., S. 32). Dies erreicht die Organisation über den selbstgesteuerten internen Aufbau von Ordnungsstrukturen und geteilte Sinnkonstruktionen als Orientierungssystem zur Bewältigung der unzähligen Entscheidungserfordernisse im organisationalen Alltag. (Die geteilten Sinnkonstruktionen sind wesentlicher Teil der Kultur. Sie werden in Kapitel 4 besprochen.) Nach Rüegg-Stürm (2003, S. 20) kristallisieren sich Strukturen „in einem komplexen System durch den *wiederholt ähnlichen Vollzug von Abläufen* heraus“. Die sich so entwickelnde „*Geordnetheit* [...] [ist, die Verf.] gekennzeichnet durch bestimmte, *wiederholt auftretende Muster* in der *alltäglichen Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit* genauso wie durch bestimmte Formen der Arbeitsteilung“ (Hervorhebungen im Original), also der organisatorischen Ausdifferenzierung.

Diese „Geordnetheit“ der System-Innenwelt wird im Neuen St. Galler Management-Modell (vgl. Rüegg-Stürm, 2003) unterteilt in drei Perspektiven, welche miteinander interagieren:

- *Ordnungsmomente*. Ein überlebensfähiges Unternehmen braucht eine Ordnung, an der sich die Mitglieder orientieren können. Die *Strategie* gibt vor, wonach sich ihre Tätigkeit ausrichten soll. Die *Struktur* definiert, koordiniert und integriert die arbeitsteilig erfolgenden Tätigkeiten. Damit werden Effizienzvorteile beabsichtigt (vgl. Rüegg-Stürm, 2003, S. 47). Die *Kultur* vermittelt den

Sinnhorizont hinter diesen Tätigkeiten und bietet Orientierung bei der Bewältigung alltäglicher Interpretations- und Entscheidungsprozesse.

- *Prozesse*. Sie standardisieren die arbeitsteilig auszuführenden Aufgabenketten. Ihre Wertschöpfung besteht aus Leistungen an interne oder externe Prozesskunden. Es wird unterschieden zwischen Management-, Geschäfts- und Supportprozessen (vgl. ebd., S. 66ff.).
- *Entwicklungsmodi*. Je nach Tragweite oder Tiefgründigkeit des Wandels wird von Optimierung oder von Erneuerung gesprochen (vgl. ebd., S. 80ff.).

Zwischen den Ordnungsmomenten und den Prozessen besteht „ein zirkulärer Wirkzusammenhang, weil Ordnungsmomente (Strategie, Strukturen, Kultur) immer sowohl *Mittel* (im Sinne von ‚Strukturierungshilfen‘) für geordnetes Alltagsgeschehen als auch *Ergebnisse* dieses organisationalen Alltagsgeschehens sind“ (ebd., S. 79, Hervorhebungen im Original). Die Entwicklungsmodi wiederum definieren, wie tiefgreifend und intensiv diese Prozesse (insbesondere die Management-Prozesse) die Ordnungsmomente verändern wollen.

Was könnten nun die Ursachen dafür sein, dass bei den spNPOs im Ergebnis dieser Ausdifferenzierung die finanziellen Prozesse so stark abgekoppelt sind? Wie ist Abkoppelung in diesem Zusammenhang überhaupt zu verstehen? In Anlehnung an das oben skizzierte Neue St. Galler Management-Modell kann die Isolation aus zwei Perspektiven betrachtet werden: Abkoppelung des sozialen (finanziellen) Subsystem innerhalb der Aufbaustruktur einerseits und andererseits finanzielle Aufgaben oder Prozesse, die innerhalb der organisationalen Ablaufstruktur strukturell wenig mit anderen Aufgaben gekoppelt sind.

Die Aufbaustruktur bündelt die Aufgaben nach sachlogischen (Funktionen, Märkten, Produkten, Regionen etc.) und führungsspezifischen Kriterien (vgl. Rüegg-Stürm, 2003, S. 49). Es werden in vertikaler und horizontaler Richtung *formale Subsysteme* gebildet. Zuerst stellt sich also die Frage, was für die spNPO sachlogisch ist. Dafür wird auf die in Kapitel 2.2 beschriebene soziale, politische und ökonomische Logik verwiesen, innerhalb derer sich eine spNPO immer wieder neu positionieren muss. Die soziale und politische Logik wird höher bewertet, weil darauf derjenige ideelle Sinn basiert, der die spNPO konstituiert. Es kann vermutet werden, dass sich die deutliche Wertehierarchie deshalb im Ergebnis der Ausdifferenzierung spiegelt, weil die „Prozesse der Strukturierung und die daraus hervorgehenden Strukturen [...] in einem rekursiven, zirkulären Verhältnis [stehen, die Verf.], weil die gewachsenen Strukturen immer den Entwicklungsspielraum [...] für die nächstfolgenden Prozesse abstecken“ (Rüegg-Stürm, 2003, S. 53). Stehen also bei Gründung einer spNPO die Umsetzung der sozialen und politischen Ziele im Vordergrund, werden die Strukturen darauf abgestimmt. Sachlogisch sinnvoll ist dann die Stärkung derjenigen funktionalen Subsysteme, von denen der grösstmögliche Beitrag zur Erfüllung dieser Ziele erwartet wird. Mitarbeitende werden also nach diesen Kriterien ausgewählt, auch die Führungspersonen. Diese prägen die Weiterentwicklung der Organisation gestützt auf ihre berufsspezifische und damit selektive Wahrnehmung der Realität. Ein Grossteil der Organisationsmitglieder reagiert also wenig auf Ereignisse aus der ökonomischen Systemumwelt. In einem so orientierten selbstreferentiellen System ergibt es weder einen Sinn, ein starkes finanzielles Subsystem aufzubauen noch dieses strukturell stark an die übrigen Subsysteme der Kern- und Managementprozesse zu koppeln. Die stärkste Ausprägung dieser Abkoppelung ist die Delegation der finanziellen Aufgaben an organisationsfremde Auftragnehmerinnen, was gerade bei spNPOs sehr oft beobachtet werden kann.

Aus der zweiten Perspektive wird nun gefragt, weshalb bei spNPOs die einzelnen finanziellen Aufgaben innerhalb der *Ablauf- oder Prozessstruktur* abgekoppelt werden. Grundsätzlich regelt diese Struktur die Standardisierung von Arbeitsabläufen. Rüegg-Stürm (2003, S. 66) definiert einen Prozess wie folgt: „Unter einem Prozess verstehen wir eine Menge (oder ein System) von Aufgaben, die in einer mehr oder weniger standardmässig vorgegebenen Abfolge zu erledigen sind (Aufgabenkette) und deren Bewältigung durch den Einsatz von Informationssystemen massgeblich unterstützt werden kann. Die Wertschöpfung eines Prozesses besteht aus (Teil-)Leistungen an interne oder externe Prozesskunden.“ Aus der Prozessperspektive betrachtet könne „jede Unternehmung als *System von Prozessen* begriffen werden, zwischen denen eine Vielzahl wechselseitiger Abhängigkeiten sowie Kunden- und Lieferantenbeziehungen bestehen“ (ebd., S. 67). Diese Wertschöpfungsprozesse werden im St. Galler Management Modell in die drei Prozesskategorien Management, Geschäfts- und Supportprozesse unterteilt. Die Managementprozesse wirken steuernd auf die Geschäfts- und Unterstützungsprozesse ein und werden, als Grundlage für die Steuerung, durch Informationen aus ebendiesen versorgt (vgl. Abb. 4).

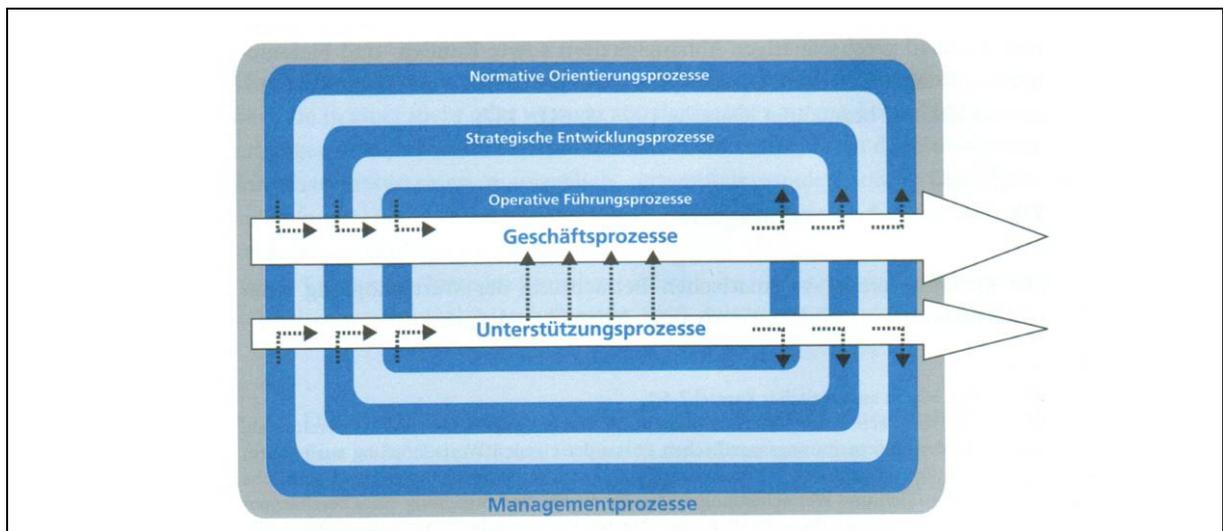


Abb. 4: Überblick über die Prozesskategorien (übernommen von: Rüegg-Stürm, 2003, S. 68)

Somit finden permanente Feedback-Schleifen zwischen den Managementprozessen einerseits und den Geschäfts- und Supportprozessen andererseits statt. In der Darstellung fehlen diese zirkulären Verbindungen zwischen den einzelnen Managementprozessen, welche jedoch wesentlich scheinen, damit die Ausrichtung der gesamten spNPO auf die ideellen Ziele gewährleistet bleibt. Die meisten und relevanten finanziellen Prozesse werden den operativen Managementprozessen zugeordnet. Sie werden folgerichtig als *finanzielle Führungsprozesse* bezeichnet. Dazu werden insbesondere das *Controlling* zur Überprüfung der finanzwirtschaftlichen Folgen von Führungsentscheidungen und Geschäftsfällen, sowie das Reporting zuhanden interner und externer Anspruchsgruppen gezählt (vgl. Rüegg-Stürm, 2003, S. 72). Den Supportprozessen werden lediglich die informationstechnologische Aufbereitung und Bereitstellung von finanziellen Daten und, im Rahmen der Risikobewältigung, die Evaluation und Handhabung der finanziellen Risiken zugeordnet (vgl. ebd., S. 75f.).

In den nachfolgenden Überlegungen wird von der Beobachtung ausgegangen, dass in vielen spNPOs, im Gegensatz zu der ausgeführten theoretischen Einordnung, die finanziellen Prozesse auf eine Sup-

portfunktion reduziert werden. Dies zeigt sich beispielsweise in dem häufigen Fehlen von betriebswirtschaftlichem Knowhow in der Geschäftsleitung, aber auch in den eher tiefen betriebswirtschaftlichen Qualifikationen der Mitarbeitenden im Rechnungswesen, welches sich hauptsächlich mit der Registratur finanzieller Informationen im Rahmen der Finanzbuchhaltung beschäftigt und kaum Analysen in Form von Kennzahlensystemen vornimmt. Dies würde auch keinen Sinn machen, solange es keine interne Anspruchsgruppe gibt, die eine solche Leistung (oder Wertschöpfung) nachfragt. Wenn die „begrenzte Rationalität“ (Bauer, 2013, S. 49) in den Subsystemen der Geschäfts- und Managementprozessen keinen Bedarf nach weitergehenden Informationen aus den finanziellen Prozessen generiert, gibt es weder einen Anlass, dass das finanzielle Subsystem solche Aufgaben bearbeitet, noch gibt es Anlass für Kommunikation an den Schnittstellen zwischen diesen Subsystemen. Dass dieser Bedarf wenig vorhanden ist, kann ebenfalls als Folge des oben beschriebenen selbstreferentiellen Systems verstanden werden.

Eine folgerichtige Konsequenz aus dieser so verstandenen Abkoppelung ist es, dass die Aufbereitung finanzieller Daten organisationsintern nur für die ‚Anspruchsgruppe Papier‘ generiert wird und organisationsextern vor allem für den finanzierenden Staat, allenfalls noch für die Spenderinnen und die Vereinsmitglieder, abhängig davon, ob und wie mit diesen kommuniziert wird. Solange systeminterne Anspruchsgruppen keinen Sinn hinter finanziellen Informationen erkennen können, werden sie diese auch nicht nachfragen.

3.2 Einordnung der finanziellen Prozesse als Teilperspektive des Controllings

Zwei bisherige Erkenntnisse führen zu diesem Kapitel: In Kapitel 2.2.2 wurde einerseits festgestellt, dass sich die Erfolgsmessung für spNPOs aufgrund ihrer nicht gewinnorientierten Ziele auch an Wirkungsindikatoren ausrichten muss, und dass aufgrund der im Zuge des New Public Managements entstandenen Finanzierungsmodelle genauso gegenüber dem Staat vermehrt Rechenschaft über die erzielten Wirkungen abgelegt werden muss. Andererseits wurde in Kapitel 3.1 erkannt, dass es sich bei den finanziellen Prozessen hauptsächlich um Führungsprozesse handelt. Die dort beschriebenen Merkmale von finanziellen Führungsprozessen finden sich im Grundkonzept des Controllings. Deshalb wird im Folgenden diese Steuerungsfunktion genauer betrachtet.

3.2.1 Theoretische Grundzüge des Controllings

Kernaufgabe des Controllings ist die systematische Erhebung und Interpretation von Soll-Ist-Abweichungen und die Ableitung von Veränderungsmaßnahmen aus den so gewonnen Erkenntnissen. Es dient also „dem Ziel, Ursachen zu verstehen und aus Fehlern zu lernen, um Abläufe und Strukturen fortlaufend zu verbessern. Kontrolle spielt im Controlling insofern eine Rolle, als sie die Voraussetzungen schafft, um Korrekturmaßnahmen zu erarbeiten. Sie darf niemals Selbstzweck werden [...]“ (Bono, 2006, S. 14). Controlling bezieht sich aber nicht nur auf die finanziellen Mechanismen, sondern auf *das gesamte strategische Zielsystem* einer Organisation. Es erzeugt dadurch eine *thematische Integration* der wichtigsten organisationalen Perspektiven. Konsequenterweise umgesetzt ist diese Integration bei dem von Kaplan/Norton entwickelten, auf einer systemischen Sichtweise basierenden Instrument der Balanced Scorecard (BSC), einem Modell zur Bewertung und Umsetzung von Strategien (vgl. Bono, 2006, S. 88ff. und Horak/Speckbacher, 2013, S. 177f.).

Der Controlling-Kreislauf (unter Einbezug der Steuerung des Controlling-Prozesses selber), kann in eine Reihe anderer Schleifenkonzepte gestellt werden, deren gemeinsamer Grundgedanke die „reflexive[...] Selbstreferenz“ ist (Königswieser/Hillebrand, 2011, S. 27): Ein System wird beobachtet mit der

Absicht, dieses zu verstehen und auf die Beobachtungsergebnisse gestützt zu intervenieren, um das System zielgerecht zu steuern. Durch diese Interventionen wird die Beobachterin selber Teil des Systemprozesses. Damit entstehen fortlaufende Wechselwirkungen zwischen Steuernden und Gesteuerten. Um wiederum diese Wechselwirkungen zu verstehen, braucht es eine Beobachtung des Beobachtungsprozesses respektive eine Steuerung der Steuerung (Kybernetik zweiter Ordnung oder Kontextsteuerung) (vgl. ebd., S. 27). Diesem Grundgedanken entspricht auch das „double loop-Lernen“ nach Argyris/Schön (vgl. Schreyögg, 2008, S. 447), womit auch die Nähe zwischen dem Controlling und dem organisationalen Lernen deutlich wird. Mehr noch: Controlling kann als organisationales Lernen verstanden werden.

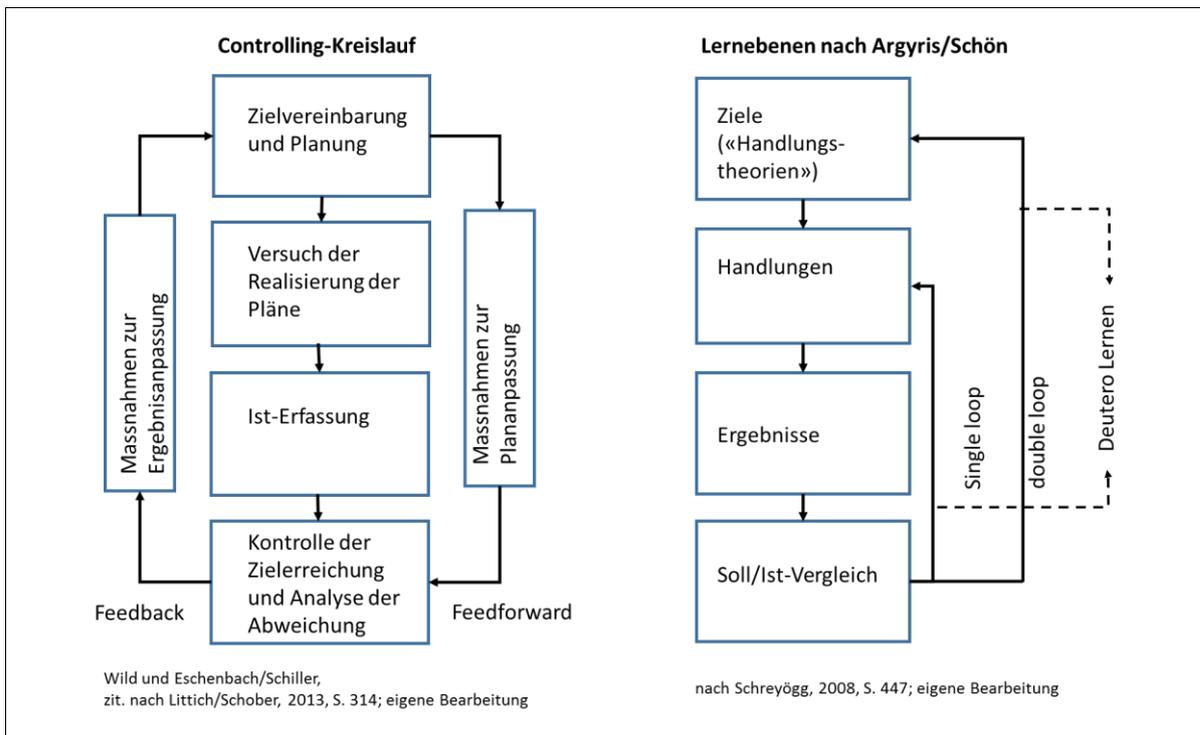


Abb. 5: Controlling-Kreislauf und organisationale Lernebenen im Vergleich

Gemäss der International Group of Controlling (IGC) ist Controlling „eine zentrale Führungsaufgabe, die an der Schnittstelle zwischen Managern und Controllern geschieht. Während Manager die Verantwortung für die erzielten Ergebnisse ihrer Organisation tragen, übernehmen Controller die Verantwortung für die Transparenz dieser Ergebnisse sowie der Strategie, Finanzen und Prozesse in ihren Organisationen“ (IGC 2010, zit. nach Horak/Baumüller, 2013, S. 315). Aus dem Leitbild derselben Organisation zitiert Bono folgendes Verständnis von Controlling: „Controller gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung und tragen damit Mitverantwortung für die Zielerreichung“ (Bono, 2006, S. 9f.). Oft wird das Controlling als Stabstelle der Geschäftsleitung geführt. Diese Stellenbildung ist aber erst ab einer gewissen Grösse der Organisation möglich, welche die notwendige Auslastung generiert und die Lohnkosten einer relativ hoch spezialisierten Fachperson legitimieren kann. Fehlt aber eine Mitarbeitende mit diesem spezifischen Fokus auf die Organisation, verschiebt sich diese Funktion entweder zum Management oder zum Rechnungswesen. Oft ist zu beobachten, dass sie in diesem Fall de facto aus der Agenda fällt, aus verschiedenen, nachvollziehbaren Gründen wie fehlende Qualifikation, Überlastung oder zu stark auf die Kernaufga-

ben beschränkte Sicht. Horak/Baumüller weisen darauf hin, dass die Aufgaben des Controllings unabhängig von personellen Zuordnungen zu erbringen sind (vgl. Littich/Schober, 2013, S. 315). Dem ist grundsätzlich zuzustimmen. Praktisch stellt sich aber das Problem, wie Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung so verteilt werden, dass der zwingend erforderliche Blick auf die Gesamtorganisation als Grundlage für die Ausgestaltung und Umsetzung des Controllings garantiert ist. Aus diesem Grund ist auch die Delegation an externe Beauftragte zweifelhaft, weil die Distanz zu den im Fokus des Controllings stehenden Geschäftsprozessen in der Regel zu gross ist.

3.2.2 Controlling in sozialpolitischen NPOs

Grundsätzlich wird unterschieden zwischen normativem, strategischem und operativem Controlling (vgl. Horak/Baumüller, 2013, S. 315). Die finanziellen Führungsprozesse gehören hauptsächlich zum operativen Controlling. Das normative Controlling fokussiert auf die grundlegenden Werte und Ziele, das strategische auf die langfristigen Erfolgspotentiale. Diesen beiden Perspektiven kommt in NPOs generell aufgrund des Stellenwertes von ideellen Werthaltungen und den darauf ausgerichteten Sachzielen eine grössere Bedeutung zu als in gewinnorientierten Unternehmen. Beim operativen, auf den kurzfristigen Erfolg und das unmittelbare Überleben ausgerichteten Controlling gibt es wesentlich mehr Gemeinsamkeiten zwischen Profit-Organisationen und den NPOs generell.

Entscheidend für die Gestaltung des Controllings ist die *Definition der Zielsysteme*. Während sich diese in gewinnorientierten Unternehmen relativ einfach aus der Perspektive der wichtigsten Anspruchsgruppe, den Anteilseignern, mit finanziellen Kennzahlen definieren und messen lassen, ist in NPOs sowohl die Systemumwelt der Anspruchsgruppen wie auch die Zieldefinition und insbesondere deren Messbarkeit wesentlich komplexer. Neben den Formalzielen (Wirtschaftlichkeit, Liquidität etc.) steht, kongruent zur Hauptzielsetzung einer NPO, die Sachzielerreichung im Vordergrund. Bauer gibt zur „Problematik der Erfolgsmessung“ zu bedenken, dass „manchmal nur die Einschätzung im Rahmen der selbstreflexiven Betrachtung zur Verfügung“ stehen (Bauer, 2013, S. 94). Der Prozess der Zieldefinierung findet innerhalb der in Kapitel 2.2 beschriebenen Spannungsfelder zwischen der sozialen, politischen und ökonomischen Logik statt und tangiert immer auch das Wertesystem der spNPO. Bei der Festlegung der operativen Ziele sollte überprüft werden, ob sie kongruent sind mit den strategischen, vor allem aber auch mit den normativen Zielen der Organisation. Allfällige Differenzen und Konkurrenzen müssen gerade in spNPOs innerhalb der gesamten Organisation geklärt und letztinstanzlich auf der strategischen oder normativen Ebene entschieden werden.

In der spezifischen NPO-Management-Literatur (vgl. Lichtsteiner et al., 2013, S. 121; Horak/Baumüller, 2013, S. 318; Bono, 2006, S. 19f. und S. 90ff.) wird übereinstimmend darauf hingewiesen, dass gerade die Balanced Scorecard (BSC) nach Kaplan/Norton ein taugliches strategisches Controllinginstrument für NPOs ist, weil es die vier Perspektiven Sachziele, Kunden, Mitarbeitende und das Wirtschaftlichkeitsprinzip integrierend berücksichtigt. Im Unterschied zu gewinnorientierten Unternehmen werden insbesondere die Kunden- aber auch die Mitarbeitendenperspektive stärker gewichtet. Die Erfüllung der wirtschaftlichen Ziele ist lediglich Mittel zum Zweck (vgl. Bono, 2006, S. 95f.).

Der vermehrt wirkungsorientierte Ansatz der öffentlichen Hand verstärkt diese Gewichtung der Sachziele. NPOs stehen vermehrt unter Erfolgs- und Legitimationsdruck. In der Rechenschaftsablage müssen sie mittels entsprechenden Kennzahlen den Nachweis über die Erreichung der Formal- und Sachziele erbringen und damit auch ihre grundsätzliche Beitragsberechtigung immer wieder legitimieren. Aber auch andere Anspruchsgruppen, insbesondere Spenderinnen verlangen einen immer differenzierteren Nachweis über die Tätigkeiten der NPO.

Gerade ältere spNPOs, welche noch die herkömmlichen Finanzierungsmodelle kennen, haben sich diesem Paradigma-Wechsel ohne innere Überzeugung aus existenziellen Gründen gebeugt. Das führt manchmal dazu, dass die geplante und in ihren Ergebnissen festgehaltene Selbstbeobachtung nur extrinsisch motiviert bleibt. Da viele NPOs zudem die Erfahrung machten, dass die Einführung der wirkungsorientierten Finanzierungsmodelle mit Sparmassnahmen und somit konkreten Einbussen verbunden wurden, bleiben die von der öffentlichen Hand verlangten Leistungsnachweise negativ konnotiert. Es wird dann kaum mehr differenziert zwischen dem tendenziell als repressiv erfahrenen Aspekt von Kennzahlen und dem potentiellen Erkenntnisgehalt und Nutzungspotential für die Organisationsentwicklung. Diese Indifferenz kommt auch im folgenden Zitat zur strategischen Weiterentwicklung zum Ausdruck: „Eine wesentliche Gefahr, die für NPOs typisch ist, folgt hier aus dem hohen Grad, zu dem diese Organisationen externen Einflüssen unterliegen. So scheuen viele Organisationen vor einer eigenständigen strategischen Planung auf Basis ihrer Analysen zurück und beschränken sich auf reaktives Verhalten, was anschliessend auf alle Ebenen der Führung und des Controllings als Restriktion ausstrahlt“ (Abraham, 2006, zit. nach Horak/Baumüller, 2013, S. 318).

Damit ein zielführendes, auf die Weiterentwicklung der Organisation ausgerichteter Controlling in einer NPO überhaupt erfolgreich sein kann, nennen Horak/Baumüller (2013, vgl. S. 316) unter anderem als Voraussetzung, dass ein Mindestmass an Managementfähigkeiten und eine grundsätzliche Akzeptanz des Managementgedankens vorhanden sein müsse. Das bedinge aber eine wertfreie Diskussion über Effizienz. Weiter erachten sie Controlling-gerechte Instrumente wie ein funktionierendes Rechnungswesen, eine Kosten- und Leistungsrechnung sowie ein Personalinformationssystem und eine einfache, flexible und flache Organisationsstruktur für wichtig. Sie räumen auch ein, dass es für eine formale Institutionalisierung einer Controlling-Abteilung eine Mindestgrösse der Organisation brauche, weisen aber ausdrücklich darauf hin, dass *Controlling als Denkhaltung* auch in kleinen Organisationen einsetzbar sei.

Obwohl ein zweckmässiges Controlling und das dafür notwendige Rechnungswesen von verschiedenen Anspruchsgruppen und der NPO-Management-Literatur als notwendig eingefordert wird und empirische Studien zeigen, dass diese positive Auswirkungen auf die Zielerreichung und damit den Erfolg einer NPO haben (vgl. Horak/Baumüller, 2013, S. 330), scheint deren formalisierte Einführung nach Erfahrungen der Autorin nach wie vor ein hindernisreicher und zäher Weg zu sein. Möglicherweise ist das auch eine Folge davon, dass es noch vergleichsweise wenig NPO-erfahrene, aber betriebswirtschaftlich entsprechend ausgebildete Fachleute gibt. In der Folge müssen notgedrungen Fachleute aus dem Profitbereich beigezogen werden, welche unreflektiert und unangepasst die Praktiken und hauptsächlich formalen Zielsysteme aus dem Profitbereich anwenden. Dies führt zwangsläufig zu wenig brauchbaren Ergebnissen, zu Unverständnis und Kulturkonflikten.

3.3 Integration als Antwort auf die durch die Ausdifferenzierung erzeugte Komplexität

Wie in Kapitel 3.1 beschrieben, erfolgt die Ausdifferenzierung in Organisationen durch Arbeitsteilung und Spezialisierung, um damit „die Umweltkomplexität auf ein für das System bearbeitbares Mass zu reduzieren“ (Schreyögg, 2008, S. 89). Damit wird die Organisation *effizienter*. Die mit der Bildung von Subsystemen verbundenen reduzierten Handlungserwartungen an die Mitarbeitenden führen aber automatisch auch zu einer Beschränkung ihrer Handlungsmöglichkeiten (vgl. Schreyögg, 2008, S. 89) auf die Grenzen ihres Subsystems. Daraus kann der Schluss gezogen werden, dass aus der Sicht des Gesamtsystems desintegratives Handeln von Subsystem-Mitgliedern auch eine logische Folge von

organisatorischer Strukturgestaltung ist. Dieser Aspekt sollte also bei der strukturellen Integration der finanziellen Prozesse beachtet werden.

Damit die in den Subsystemen arbeitsteilig erbrachten Einzelleistungen dennoch auf die Ziele der Gesamtorganisation ausgerichtet, also *effektiv* bleiben, braucht es *Koordinationsmechanismen für die Integration* (vgl. Rüegg-Stürm, 2003, S. 47f.). Der dafür entstehende Aufwand steht dem Effizienzvorteil der Arbeitsteilung gegenüber. Vahs (vgl. 2012, S. 51) spricht von der Lösung eines Dualproblems, nämlich das Problem der Arbeitsteilung (organisatorische Differenzierung) und das Problem der Arbeitsvereinigung (organisatorische Integration), um die getrennt erledigten Teilaufgaben wieder zielgerichtet zusammenzuführen. Schreyögg sagt dazu, „dass das Problem der Zusammenführung der verschiedenen Aufgabenteile nicht nur ein *mechanisches* Problem des Zusammenfügens bedeutet, sondern dass dies auch wesentlich eine Frage auseinanderdriftender Orientierung ihrer Stelleninhaber und Abteilungen bzw. der Sicherung ihrer Anschlussfähigkeit ist“ (Schreyögg, 2008, S. 130). Die Arbeitsteilung erzeugt also eine neue Komplexität, die wiederum, nämlich durch Integrationsmassnahmen, reduziert werden muss.

Allen Bestrebungen zum Trotz bleibt Komplexität also bestehen. Sie verschiebt sich lediglich thematisch: Wird die Organisation im Zuge der Ausdifferenzierung effizienter durch Arbeitsteilung, schafft sie eine neue Komplexität bezüglich Effektivität, die sie durch (wiederum komplexe) Integrationsleistungen bewältigen muss. Integration bedeutet, dass die Subsysteme und Aufgabenketten wieder miteinander verknüpft werden müssen. Dies ist formal auf vertikalem, horizontalem oder lateralem Weg möglich (vgl. Schreyögg, 2008, S. 131). Da die Arbeitsteilung und die Bildung von Subsystemen in horizontaler und vertikaler Richtung erfolgt, ist es naheliegend, wenn auch die Integrationsmassnahmen in beide Richtungen erfolgen. Das Controlling, welches per definitionem Wechselwirkungen zwischen verschiedenen strategischen Zielen in die Reflexion miteinbezieht, könnte einen integrativen, weil koordinativen Beitrag für die gesamte spNPO leisten, wenn die unterschiedlichen Binnenrationalitäten der verschiedenen Subsysteme in Verbindung miteinander gebracht werden können. Integration kann aber auch informal durch die Schaffung eines gemeinsamen Normen- und Wertesystems, also durch die Organisationskultur unterstützt werden. Allein dadurch, also ohne organisatorische Massnahmen, werden die durch die Differenzierung ausgelösten „zentrifugalen Kräfte“ (Schreyögg, 2008, S. 129) aber kaum vollständig aufgefangen werden können.

Last but not least: Solche strukturelle Massnahmen benötigen Ressourcen, die von der Führung bereitgestellt werden müssen.

3.4 Für die Integration zu berücksichtigende Struktur Faktoren

Die als Folge der Ausdifferenzierung entstandenen Subsysteme brauchen Integrationsmassnahmen, um wieder auf die übergeordneten organisationalen Ziele ausgerichtet zu werden. Dafür ist ein entsprechender Koordinationsaufwand nötig. Integrierende Massnahmen sind besonders zwischen strukturell weniger gekoppelten Subsystemen wichtig. Durch formale (strukturelle) Interventionen kann Kommunikation zwischen diesen initiiert werden. Anhand des Controllings kann eine zweifache integrierende Wirkung erzielt werden: Einerseits erfolgt eine *inhaltliche* Integration, weil das Controlling eine koordinierte Reflexion aller wesentlichen strategischen Perspektiven vorsieht. Andererseits erfolgt eine *strukturelle* (horizontale und vertikale) Integration, wenn das Controlling so in der Gesamtorganisation eingebunden wird, dass möglichst viele Subsysteme an dieser Reflexion und Kommunikation beteiligt sind.

4. Kulturelle Integration finanzieller Prozesse

Nachdem die Aufgaben, die Ausdifferenzierung und die Integration der finanziellen Prozesse aus der strukturellen (oder formalen) Perspektive beleuchtet wurden, stellt sich im Folgenden die Frage, welche Wirkungen die Organisationskultur (oder informale Ordnung) sowohl auf die Abkoppelung wie auch auf die Integration haben könnten. Die Erkenntnisse aus den bisherigen Kapiteln werden im Folgenden deshalb auf die kulturellen Aspekte hin untersucht.

In einem ersten Schritt wird die Organisationskultur theoretisch in ein Verhältnis zur formalen Struktur gesetzt. Danach wird das Kulturkonzept von Edgar H. Schein (2010) ausführlich dargestellt und methodisch für die Skizzierung einer Kulturanalyse einer prototypischen spNPO verwendet. Gestützt darauf werden Ansätze gesucht, wie kulturelle Elemente zugunsten einer Integration der finanziellen Prozesse berücksichtigt werden können.

Ergänzend werden die politischen Prozesse in ihrer Bedeutung für die Fragestellung beleuchtet.

4.1 Struktur und Kultur in ihrer Wechselwirkung

4.1.1 Fokus Subsysteme

Wie in Kapitel 3.1 ausgeführt, bilden sich formale Subsysteme bereits als Folge der Ausdifferenzierung der Organisation heraus. Ihre internen Kulturen passen sich den Anforderungen ihrer spezifischen Wertschöpfungsprozesse und den Interaktionen mit unterschiedlichen Umwelten an (vgl. Rüegg-Stürm, 2003, S. 56f.). Neben den formal definierten Beziehungen zwischen den Mitgliedern können sich aber auch informal Subsysteme entlang von Praxisgemeinschaften, Professionszugehörigkeiten, aufgrund geteilter Erfahrungen (vgl. Schreyögg, 2008, S. 380), nach Funktionen, Märkten, Produkten und Hierarchieebenen (vgl. Schein, 2010, S. 108) herausbilden. Bei aller Heterogenität können für spNPOs doch einige typische Subsysteme identifiziert werden. Solche mit starken Subkulturen bilden sich um die wesentlichen Kernprozesse herum. Prägend dabei ist die gemeinsame Bewältigung der alltäglichen Ereignisse, oft aber auch die ähnliche berufliche Sozialisation der Mitglieder. Je nach Grösse der Organisation und somit der Anzahl Stellen im operativen Management, bildet sich auch diesbezüglich ein eigenes, hierarchisch definiertes Subsystem. Gerade bei kleineren spNPOs sind es aber oft Einzelpersonen, aus einem sozialen Beruf stammend, die teilweise neben der Führungsaufgabe auch noch im Kerngeschäft tätig sind. Damit fühlen sie sich eher den Subkulturen der Kernbereiche zugehörig. Die strategische Führung (Vorstände, Stiftungsräte) sind aufgrund ihrer grossen Distanz zum betrieblichen Alltag und einem stark eingeschränkten Zugang zu Informationen stark abgekoppelt, entwickelt daher eher reaktiv ein eigenes Subsystem. Da ihre Mitglieder in der Regel in einem kleinen Pensum und nebenberuflich tätig sind, entwickeln sie meist nur schwache Kulturen, es sei denn, dass in einer früheren Entwicklungsphase noch starke und viele Gründungspioniere dabei sind. Die Verantwortlichen für die finanziellen Prozesse sind in kleineren spNPOs kulturell nahezu ‚heimatlos‘, weil sie oft die einzigen Stelleninhaberinnen in diesem Funktionsbereich sind oder sogar organisationsfremde externe Auftragnehmer. Auch zum operativen Management ist der Austausch oft eingeschränkt, da dieses wie erwähnt die ökonomische Logik tendenziell ebenfalls wenig bedient.

Es ist davon auszugehen, dass in den Subsystemen die kollektive Sinnkonstruktion nach derselben zirkulären Logik geschieht, wie im Gesamtsystem, dass sie also in einem kommunikativen und „kol-

lektiven Konstruktions- und Vergewisserungsprozess“ (Berger&Luckmann, zit. nach Rüegg-Stürm, 2003, S. 58) die alltäglichen Ereignisse selektiv beobachten, interpretieren und bewerten. Rüegg-Stürm spricht von einer „diskursiven ‚Konstruktion‘ der Systemmitglieder“ (Rüegg-Stürm, 2003, S. 58). Dadurch bilden sich „Standard-Beschreibungen“ und „Standard-Erklärungen“ (ebd., S. 58) aus, an denen sich die Systemmitglieder in ihrer komplexen Alltagsbewältigung orientieren können. Durch diese Bezugnahme werden die „lokalen Theorien“ (ebd., S. 59) laufend reproduziert (vgl. ebd., S. 56). Diese Überzeugungen entwickeln sich aufgrund des sich wiederholenden (d.h. sich bestätigenden) Verhaltens der Systemmitglieder zu verfestigten sichtbaren und materiellen Gegebenheiten, zu Strukturen (vgl. ebd., S. 59). Weick (vgl. Simon, 2011, S. 104f.) spricht in diesem Zusammenhang von den drei Prozessen Variation, Selektion und Retention, welche für diesen evolutionären Wandel verantwortlich sind. „Aus einer gegebenen Menge autonomer, voneinander unabhängiger Einheiten [Variation, die Verf.] wird selektiert (ausgesiebt). Einige überleben [Retention, die Verf.], andere nicht“ (Simon, 2011, S. 105).

Die lokalen Theorien werden bei ihrer Anwendung aber auch laufend auf ihre Nützlichkeit überprüft. Wo ihnen im Ergebnis die kollektive Konstruktion die Sinnhaftigkeit abspricht, werden Anpassungen vorgenommen. Sinn bleibt also nicht statisch in den Mitgliedern vorhanden. Er wird laufend durch den alltäglichen Erlebnisstrom irritiert und muss neu konstruiert werden. Weick nennt diesen Vorgang „Sensemaking“ (vgl. Bauer, 2013, S. 57f.) und versteht ihn als Teilvorgang des Organisierens. Er geht davon aus, dass Ereignissen und Handlungen erst *rückwirkend* ein Sinn zugeschrieben werden kann. Erlebnis- oder Informationsströme werden rückwirkend, ausgehend von vorbestehenden Denkmustern, in einem „kommunikativen Abstimmungsprozess“ (ebd., S. 57) sortiert und danach mit einem neuen, angepassten Sinn versehen. Denn während dem Ereignis oder Handeln fehlt die Zeit, sich über die Folgen Gedanken zu machen. Durch „Sensemaking“ entsteht aber auch eine neue Denkkategorie, die für das Beobachten von sich wiederholenden, ähnlichen Ereignissen fortan verwendet werden kann.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sowohl die Desintegration (resp. Ausdifferenzierung), als auch die (Re-)Integration von Subsystemen sowohl Ursache wie auch Ergebnis von strukturellen *und* kulturellen Prozessen sind. Vor diesem Hintergrund kann die beobachtete Abkoppelung finanzieller Prozesse in spNPOs verstanden werden als (vorläufiges) Ergebnis der oben beschriebenen zirkulären Logik. Wenn das Rechnungswesen und das (soweit überhaupt vorhandene) Controlling so in der formalen Gesamtstruktur positioniert sind, dass kaum (zeitliche und inhaltliche) Anlässe für Kommunikation vorgesehen sind, ist die Herausbildung einer kollektiven Konstruktion kaum möglich. Im (funktionalen) finanziellen Subsystemen verfestigt sich die Subkulturbildung dadurch, dass deren Mitglieder mit Systemumwelten wie finanzierenden staatlichen Stellen, Spendern, Revisionsstellen und anderen Vertreterinnen ihrer Berufsgruppe im Austausch über finanzspezifische Fragestellungen stehen. Damit akzentuiert sich diejenige lokale Theorie in Bezug auf die Organisation laufend, welche sich aus der Beobachtungsposition dieses Subsystems entwickelt hat. Wenn sie nicht in einem laufenden Aushandlungsprozess mit lokalen Theorien aus anderen Subsystemen der Kern- oder Managementprozesse abgeglichen werden kann, drohen unterschiedliche Wirklichkeitskonstruktionen, welche die Abkoppelung verstärken. Im schlimmsten Fall deckt sich die Konstruktion des finanziellen Subsystems schlussendlich mehr mit Systemexternen, womit auch eine Entfernung von der Identifikation mit der Organisation drohen kann. Es kann also auch aus der kulturellen Perspektive auf die Integration der verschiedenen Subsysteme festgehalten werden, dass die Bewältigung der in Kapitel

2.2 beschriebenen Spannungsfelder zwischen der sozialen, politischen und ökonomischen Logik auf einen kollektiven, kommunikativen Aushandlungsprozess angewiesen ist.

4.1.2 Kultur als Teil der informalen Ordnung

Schreyögg (2008, vgl. S. 12) verwendet zur Unterscheidung die Begriffe der formalen und informalen Ordnung. Letztere bezeichnet er auch als *emergente Prozesse und Strukturen* und unterteilt sie in drei Subgruppen. Er definiert sie grundsätzlich als „Handlungsmuster, die sich in Organisationen entwickeln und ausserhalb oder neben den Erwartungsbahnen der formalen Struktur bewegen“ (ebd., S. 341ff.):

- *Informale Regeln.* Bei diesem ersten Ansatz wird der *Funktionsbeitrag* zu den Leistungsprozessen der Organisation betrachtet. Sie entstehen in der Auseinandersetzung mit der formalen Ordnung und können diese dort ergänzen, wo die formalen Regeln zu wenig Handlungsorientierung bieten oder zu ineffizient sind. Sie stehen in einer funktionalen Symbiose im Hinblick auf den Systemerhalt und die Leistungsfähigkeit eines Systems (vgl. Schreyögg, 2008, S. 344, in Anlehnung an Luhmann). Da diese Sichtweise für die Fragestellung nicht relevant ist, wird nicht näher darauf eingegangen.
- *Organisationskultur.* Hier wird die Frage nach der Entstehung von *Orientierungsmustern* gestellt, die sich neben der formalen Ordnung ergeben. Aus einer funktionalistischen Perspektive kann sie beobachtet werden hinsichtlich ihres Beitrages zu den Problemlösungen einer Organisation. Betont wird dabei ihre fördernde Wirkung auf die Integration von Systemen. Die kognitiv-interpretative Perspektive hingegen verweist auf ihren Beitrag zum Prozess der Sinnstiftung und Orientierung, zur Entwicklung eines Referenzsystems, mit welchem die Welt erst erschlossen werden kann (vgl. Schreyögg, 2008, S. 364). Dieser Kulturansatz, also die Frage nach der Konstruktion von *kollektiven Wertsystemen*, der Werteorientierung und deren Wirkung auf die Organisation, steht im Zentrum dieses Kapitels. Dazu wird das *Kulturkonzept von Edgar H. Schein* nachfolgend in Kapitel 4.2 ausführlich vorgestellt und für die Suche nach Lösungsansätzen für die Integration finanzieller Prozesse verwendet.
- *Politische Prozesse.* Bei diesem Ansatz steht die *Dynamik zwischen Menschen und Gruppen* im Fokus (vgl. Schreyögg, 2008, S. 348ff.). Die politischen Prozesse haben ihren Ursprung in divergierenden Interessen und deren Durchsetzung. Sie prägen die Entscheidungsprozesse in Organisationen. Dieser Ansatz wird deshalb in Kapitel 4.3 ergänzend beleuchtet, weil die finanziellen Prozesse immer auch verbunden sind mit Entscheidungen über die Verteilung der vorhandenen Ressourcen. Davon betroffen ist auch das Aushandeln von Wertedifferenzen zwischen den Subsystemen.

Die Organisationskultur wirkt aber nicht nur auf das System selber. Sie prägt auch die Mitglieder als Individuen und die Interaktion zwischen dem System und den Mitgliedern. „Bezogen auf Organisationen sind kulturelle Regeln und Muster für die Aufrechterhaltung ihrer Autopoiese wichtig, da sie zur Bindung und Motivation der Mitglieder jenseits vertraglicher Pflichten beitragen“ (Simon, 2011, S. 97).

4.2 Integrationsüberlegungen anhand des Kulturkonzeptes von Edgar H. Schein

4.2.1 Zusammenfassung der massgeblichen Inhalte des Kulturkonzeptes

Für Schein ist Organisationskultur ein Produkt des sozialen Lernens (vgl. Schein, 2010, S. 174). Er betont dabei, dass Erfolg Bedingung dafür ist, dass sich Denk- und Verhaltensweisen stabil in einer Kultur niederschlagen. Nur das, was sich in der Erfahrung mehrfach als funktionierend erwiesen hat,

wird zu einem stabilen, Orientierung und Sinn stiftenden Teil der Organisationskultur. Kultur ist die Summe „aus den gemeinsamen unausgesprochenen Annahmen, die eine Gruppe bei der Bewältigung externer Aufgaben und beim Umgang mit internen Beziehungen erlernt hat“ (ebd., S. 173). Sie manifestiert sich mehr oder weniger offen.

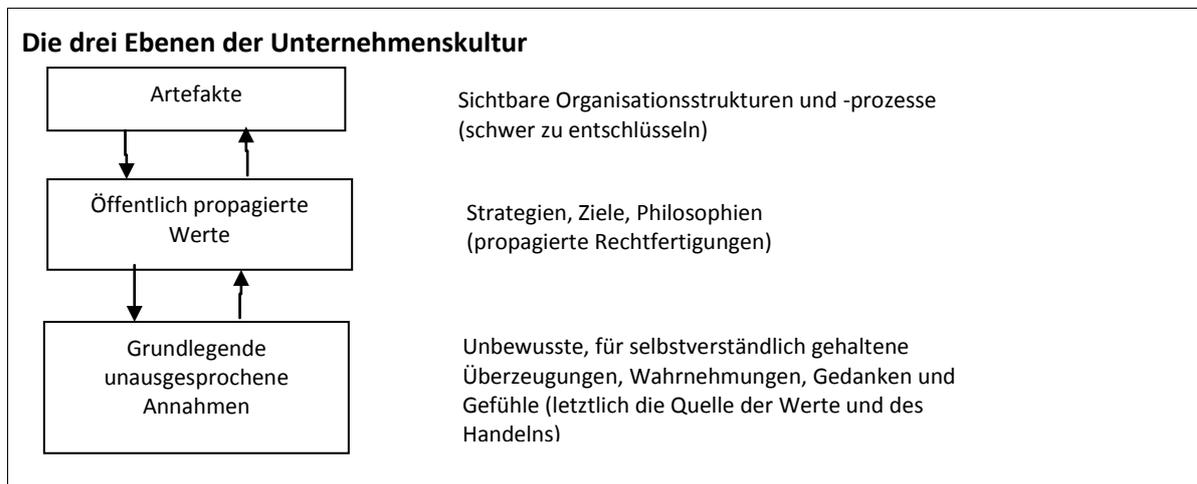


Abb. 6: 3-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur (nach Schein, 2010, S. 31; eigene Bearbeitung)

Schein ordnet die Unternehmenskultur in seinem Modell (vgl. Abb. 6) auf drei Ebenen an, welche in gegenseitigem Austausch stehen. Diese sind selten kongruent zueinander. Differenzen zwischen den Artefakten und den propagierten Werten kann man erst erklären, wenn man die tiefer liegenden Grundannahmen kennt (vgl. ebd., S. 92). Schein beschreibt die folgenden wesentlichen Eigenschaften einer Organisationskultur:

- *Tiefe*: Überzeugungen und Annahmen wandern ins Unbewusste und regeln unausgesprochen und schwer entzifferbar das Handeln, Denken und Wahrnehmen einer Gruppe (vgl. ebd., S. 40).
- *Breite*: Sie umfasst sämtliche Aspekte der äusseren und inneren Beziehungen einer Gruppe (ebd., vgl. S. 40).
- *Stabilität*: Weil Kultur Sinn und Berechenbarkeit stiftet, wollen die Mitglieder einer Organisation daran festhalten. Damit können sie unerwünschte chaotische und unberechenbare Situationen verhindern. Jeder Kulturwandel löst deshalb Angst und Widerstand aus. Schein bezeichnet die Kultur als stabilsten Teil einer Organisation (vgl. ebd., S. 41).
- *Funktionalität oder Dysfunktionalität*: Eine Organisationskultur fördert oder behindert die Erreichung von Unternehmenszielen. Die „richtige“ Kultur als objektiver Wert gibt es somit nicht. Sie zeigt sich alleine durch ihre Nützlichkeit für die Erreichbarkeit der primären Unternehmensaufgaben (vgl. ebd., S. 174).
- *geringe Fassbarkeit*: Erhebungen der Organisationskultur sind schwierig. Am einfachsten können Artefakte beobachtet, das Organisationsklima erfragt, und die öffentlich gemachten Werte erfasst werden. Die so gewonnenen Erkenntnisse sagen jedoch nichts über die tieferen Werte und gemeinsamen Annahmen aus (vgl. ebd., S. 91). Weil Kultur ein Gruppenphänomen ist, sind „Gruppeninterviews [...] sowohl in Hinblick auf Validität als auch auf die Effektivität bei weitem vorzuziehen“ (ebd., S. 174). „Man kann die Kultur nicht durch Befragungen und Fragebögen erheben, weil man nicht weiss, welche Fragen gestellt werden müssen, und sich die Zuverlässigkeit und Va-

lilität der Reaktionen nicht beurteilen lässt.“ (ebd., S. 91). Kulturerhebungen machen nur im Zusammenhang mit einem Problem oder einer Fragestellung Sinn (vgl. ebd., S. 92).

- *bedingte Steuerbarkeit*: Anregungen für eine neue Denk- und Arbeitsweise werden nur dann als Kulturbestandteil internalisiert, wenn sie über einen längeren Zeitraum funktioniert (vgl. ebd., S. 174). Veränderungen müssen also zuerst einen Erfolgsnachweis erbringen.

Der Begriff der Unternehmenskultur umfasst nach Schein wesentlich mehr als das populäre Verständnis, welches sich hauptsächlich auf die Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen beschränkt. Nach seinem Kulturbegriff umfasst sie alle in Abb. 7 dargestellten Bereiche.

| Worum geht es bei der Unternehmenskultur? | |
|--|--|
| Fragen des äusseren Überlebens | Mission, Strategie, Ziele Mittel: Struktur, Systeme, Prozesse Messung: Systeme zur Aufdeckung und Korrektur von Fehlern |
| Fragen der internen Integration | Gemeinsame Sprache und Konzepte Gruppengrenzen und Identität Charakter von Autorität und Beziehungen Zuweisung von Belohnungen und Status |
| Zugrundeliegende tiefere Annahmen | Verhältnis Mensch/Natur Annahmen über Realität und Wahrheit Annahmen über das Wesen des Menschen Annahmen über menschliche Beziehungen Annahmen über Zeit und Raum |

Abb. 7: Worum geht es bei der Unternehmenskultur? (nach Schein, 2010, S. 45; eigene Bearbeitung)

Kulturelle Annahmen betreffen also nicht nur die internen Funktionen eines Unternehmens, sondern auch das Selbstbild des Unternehmens im Verhältnis zu seinen Umfeldern (vgl. ebd., S. 45).

Schein unterscheidet die kulturellen Phänomene im Entwicklungsverlauf von Unternehmen:

Gründungs- und frühe Entwicklungsphase (vgl. ebd., S. 95ff.): Die Kultur junger Unternehmen wird stark durch die Werte und das Verhalten ihrer Gründer und Leiterinnen geprägt, insbesondere dann, wenn das Unternehmen Erfolg hat. Dabei sieht Schein eine stärkere Prägung der Kultur durch das Verhalten und die im Führungsverhalten beobachtbaren Werthaltungen, als durch die strukturelle Gestaltung des Unternehmens, eingeführte Riten oder formelle Aussagen. Im Zentrum der Kulturbildung steht in dieser Phase die Abgrenzung vom Umfeld und anderen Unternehmen. Diese Anfangskultur prägt auch die Wertzuschreibung an einzelne Unternehmensbereiche, welche später schwer veränderbar sein werden. Mit dem Wachstum entstehen starke Untergruppen mit entsprechenden Subkulturen, welche die Kommunikation und die Integration erschweren. Mitglieder dieser Subgruppen orientieren sich stark an den Kulturen ihrer professionellen Bezugsgruppen ausserhalb des Unternehmens (vgl. ebd., S. 108). Schein sieht eine wichtige integrative Aufgabe der Führung darin, durch entsprechende Interventionen das wechselseitige Verständnis und die Abstimmung zwischen den Subkulturen zu fördern (vgl. ebd., S. 109). Mit dem Wachstum und der zunehmenden Gruppen- und Subkulturbildung wachsen auch die Kommunikationsprobleme. Diese lassen sich anfänglich noch lösen durch die Interpretationssicherheit aus der „funktionalen Vertrautheit“ der Mitglieder untereinander. Später muss diese durch ein codiertes Regelwerk (formalisierte Abläufe) ersetzt werden. Vermehrt lösen politische Prozesse zur Durchsetzung persönlicher Interessen die auf Vertrauen basierende Teamarbeit mit gemeinsamen Zielen ab.

Im Übergang zur mittleren Lebensphase bringen die Nachfolgeprobleme Kulturkonflikte mit sich. Elemente der Kultur werden mit der Persönlichkeit der Gründer verwechselt, somit wird die Ablösung der Gründer von diesen Mitgliedern als Bedrohung ihrer Kultur und somit ihrer Orientierung und Sicherheit interpretiert (vgl. ebd., S. 114). Kulturveränderungen geschehen in diesen frühen Phasen noch evolutionär, d.h. durch Diversifizierung, Differenzierung, Anpassung spezifischer Teile an ihre jeweiligen Umwelten etc. Eine Möglichkeit für die Führung, diese Evolution zu steuern, sieht Schein in der systematischen Förderung von Insidern, deren Annahmen besser zu den Anforderungen von neuen externen Realitäten passen (vgl. ebd., S. 106).

Reife Unternehmen: Die Kultur spielt nicht mehr die gleiche zentrale Rolle wie in jungen Unternehmen. Aber sie ist viel tiefer in den Strukturen und Abläufen verankert. Veränderung bedeutet nicht mehr Evolution und neues Lernen, sondern primär *Verlernen* mit entsprechendem Widerstand dagegen (vgl. Transformationsmodell, Abb. 8). Meist sind das langwierige, schmerzhaft Prozesse mit einem hohen Preis (vgl. ebd., S. 161f.).

Generelles Transformationsmodell: „Etwas *verändern* erfordert nicht nur, Neues zu lernen, sondern auch, zu *verlernen*, was der Veränderung im Wege stehen könnte“ (Schein 2010, S. 115). Verlernen bedeutet Überwindung des Widerstandes gegen Veränderung. Schein glaubt nicht daran, dass dafür die Vermittlung einer klaren positiven Zukunftsvision Motivation genug bringt. Er erachtet Überlebensangst oder Schuldgefühle, das Gefühl von Bedrohung, Krise oder Unzufriedenheit als notwendige Treiber für die Bereitschaft zur Veränderung. Diese sind das Resultat aus verschiedensten „Quellen der Widerlegung“ (ebd., S. 117). Ist die Erkenntnis über die Notwendigkeit von Veränderung einmal vorhanden, kommt es zu einer Interaktion zwischen Überlebensängsten einerseits und Lernängsten andererseits (vgl. ebd., S. 120f.). Sind die Lernängste zu gross, werden Hinweise auf die Dysfunktionalität der alten Annahmen abgelehnt.

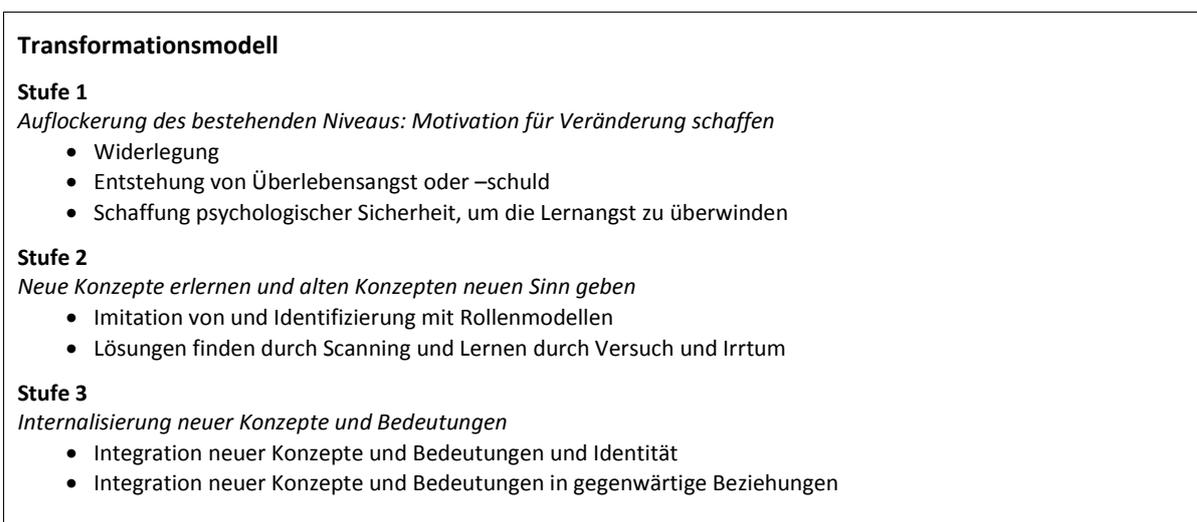


Abb. 8: Transformationsmodell (nach Schein, 2010, S. 116; eigene Bearbeitung)

Voraussetzung für das Gelingen einer Transformation sieht Schein in zwei Prinzipien (vgl. ebd., S. 122ff.): Erstens muss die Überlebensangst (oder das Schuldgefühl) grösser sein als die Lernangst. Dieses Verhältnis muss aber (zweitens) dadurch erzielt werden, dass die Lernangst verhindert wird und nicht, indem die Überlebensangst vergrössert wird. Lernangst vermindert sich, wenn die Lernenden psychologische Sicherheit erhalten. Er empfiehlt für das Erlernen neuer Konzepte entwe-

der Rollenmodelle zur Imitation und Identifikation oder das kollektive, iterative Erfinden einer Lösung. Temporäre parallele Lernsysteme können die Transformation ebenfalls erleichtern. Zudem weist er auf die Wichtigkeit hin, dass die für die Veränderung Verantwortlichen das angestrebte Ziel der Veränderung von Denken und Verhalten konkret spezifizieren. Nur so kann evaluiert werden, welche aktuellen Kulturbestandteile den Veränderungsprozess fördern oder hemmen.

4.2.2 Anwendung auf die Fragestellung

Zur Veranschaulichung wird zuerst eine Kulturanalyse für eine prototypische spNPO nach dem Konzept von Schein konstruiert (nur zu den Fragen des äusseren Überlebens). Damit können auch die diesbezüglichen Annahmen der Autorin transparent gemacht werden. Es handelt sich dabei um eine modellhafte, verkürzte und unvollständige Reflexion darüber, was nach Schein nur schwierig fassbar gemacht werden kann und ein Ergebnis eines *kollektiven* Reflexionsprozesses sein sollte. Diese Sammlung basiert auf den Erfahrungen und persönlichen Konstruktionen der Autorin und fokussiert (wie von Schein empfohlen) ein konkretes Problem: *das Phänomen der abgekoppelten finanziellen Prozesse*.

| Ebene | | Artefakte (Symbolsysteme) | Öffentlich propagierte Werte | unausgesprochene Grundannahmen | Interpretation |
|--------------------------------|-------------------------------------|--|--|--|---|
| Inhalte | | | | | |
| Fragen des äusseren Überlebens | Mission, Strategie, Ziele | <p>In Publikationen stellt sich die NPO als bedürftig dar. Den hauptsächlich angesprochenen Spendern wird signalisiert, dass die soziale Aufgabe ohne ihren Beitrag nicht mehr erfüllt werden kann.</p> <p>Der Staat als eine der primären Anspruchsgruppen erscheint kaum und wenig wertschätzend in den Publikationen.</p> <p>Jahresberichte sind hochgestaltete, umfangreiche Broschüren. Organisation stellt sich mit Text-Berichten über ihre Tätigkeit dar, wenig mit Kennzahlen.</p> | <p>Alle vorhandenen Ressourcen werden in die Erfüllung der sozialen Aufgabe investiert.</p> <p>Man geht sparsam mit den Mitteln um.</p> <p>Man wirtschaftet nachhaltig.</p> <p>Man wirtschaftet nach Prinzipien der Gerechtigkeit.</p> <p>Man will sich unabhängig von äusseren, insb. staatlichen Vorgaben der sozialen Aufgabe widmen.</p> | <p>Mittellosigkeit ist Teil der Identität. Gewinn zur Bildung von Reserven, Reserven zur Existenzsicherung und als Risikokapital für innovative Weiterentwicklungen sind nicht in den Denkmustern vorhanden. Sie würden die Identität in Frage stellen.</p> <p>Die Erfüllung einer gesellschaftlichen Aufgabe legitimiert und verlangt die Finanzierung durch die öffentliche Hand.</p> <p>Immaterielle Werte sind wichtiger als materielle.</p> <p>Der Staat ist grundsätzlich repressiv und schützt nur die Wohlhabenden. Er ist ein Apparat ohne menschliches Antlitz.</p> | <p>Man will das Ideal von bescheidener Mittellosigkeit und von Unabhängigkeit aufrechterhalten.</p> <p>Die nahezu vollständige finanzielle Abhängigkeit vom Staat und die damit verbundene indirekte inhaltliche Abhängigkeit werden verdrängt.</p> <p>Der Staat ist ein Partner „non grata“. Erbe aus der Gründergeneration.</p> |
| | Mittel: Struktur, Systeme, Prozesse | <p>Flache Hierarchie. Kollektivistisch-demokratische Entscheidungsprozesse. Alle wollen über alles mitreden.</p> <p>Starke Subkulturen in den Kernprozessen. Schwache Subkulturen in der strategischen und operativen Führung.</p> <p>Es gibt nur eine Buchhaltungsstelle (oft extern) mit wenig strukturellen Koppelungen mit anderen Subsystemen. Interaktionen finden oft nur auf schriftlichem Weg statt.</p> <p>Operative Führung hat den gleichen professionellen Hintergrund wie derjenige der Kernprozesse und orientiert sich hauptsächlich daran. In den Vorständen ist wenig Finanzfachwissen vorhanden.</p> <p>Es werden verhältnismässig wenig Mittel in die finanzielle Führung investiert. Lässt sich an den Lohnkosten und der Qualifikation des Personals messen.</p> | <p>Es gibt keine Wertedifferenz zwischen den verschiedenen Berufen.</p> <p>Verpflichtung zur Professionalität, auch bzgl. Management.</p> <p>Eingestellte GLs weisen ein Curriculum mit Weiterbildungen in Management aus.</p> | <p>Man ist gegen die entfremdende, tayloristische Arbeitsteilung. Wenn alle alles machen führt das zu einer befriedigenden Arbeitssituation.</p> <p>Finanzwissen ist undurchschaubares, unerreichbares Expertenwissen und mit bedrohlicher Macht verbunden.</p> <p>Finanzfachleute sind eindimensional, reden unverständlich, verstehen nichts vom Kerngeschäft, sind letztendlich gewinnorientiert, wollen deshalb sparen und bedrohen somit das zentrale idealistische Engagement der Mitglieder in den Kernprozessen.</p> <p>Ihre Fragen und Anforderungen brauchen zu viel wertvolle Zeit der Mitglieder in den Kernprozessen.</p> | <p>Grosse Beteiligung der Mitglieder, grosse abrufbare Vielfalt, fördert das innovative Potential der Organisation.</p> <p>Dort wo die fachliche Qualifikation der Mitglieder fehlt, findet keine Kommunikation mehr statt.</p> <p>Die informelle Macht liegt beim betrieblichen Kern. Weil dort das fachliche Verständnis für die finanz. Führungsprozesse fehlt, werden für den Machterhalt Veränderungen in diese Richtung verhindert.</p> <p>Die Autopoiese setzt sich auch damit fort, indem GLs ausgewählt werden, welche diese Qualifikationen ebenfalls nicht aufweisen. Die Führung verkörpert also die bisherigen Ideale und prägt damit wiederum deren Fortsetzung.</p> <p>Das Menschenbild, das sich in der idealen Führungsperson ausdrückt: Basisdemokratie bedeutet, dass es keine formelle Macht gibt. Macht liegt also im Informellen.</p> |

| | | | | | |
|--|--|--|---|---|---|
| | Messung: Systeme zur Aufdeckung und Korrektur von Fehlern | <p>Es fühlt sich niemand wirklich zuständig, die heisse Kartoffel wird schamhaft herumgereicht.</p> <p>Finanzen sind nur in der Buchhaltung ein kontinuierliches Thema.</p> <p>Sie werden auf Gesamtsystemebene nur einmal jährlich mit Budget und Jahresrechnung im Vorstand und bei der Mitgliederversammlung diskutiert.</p> <p>An Daten wird reaktiv nur das aufbereitet, was von externen Stellen verlangt wird: Budget, Jahresrechnung, Reporting zu Belegung, Personal etc.</p> <p>Die erhobenen Daten werden kaum für interne Analysen verwendet, sind nicht Teil der internen Regelkommunikation.</p> | <p>Bekanntnis zu transparenter Rechnungslegung (z.B. Anlehnung an Rechnungslegungsvorschriften wie Swiss Gaap FER 21)</p> <p>Revisionsstellen (obwohl für die meisten NPOs keine gesetzliche Verpflichtung dazu besteht) sollen korrekte Rechnungslegung bestätigen.</p> <p>Vertrauen ist wichtiger als Kontrolle. (Spiegelung einer konzeptionellen Grundhaltung bspw. bei beratenden oder therapeutischen NPOs)</p> | <p>Das subjektive Erfolgsempfinden richtet sich an positiven Interaktionen mit den Leistungsempfängern und an der Resonanz der Tätigkeit im gesellschaftlichen Umfeld aus. Dieser Erfolg kann objektiv gar nicht gemessen werden.</p> <p>Ethisches professionelles Handeln muss sich an den Bedürfnissen der Leistungsbeziehenden orientieren, nicht an der Erreichung von Zielkennzahlen.</p> <p>Das vom Staat verlangte Controlling dient letztlich nur Sparmassnahmen.</p> <p>Obstruktion statt Transparenz ist legitim, um staatliche Einmischung zu verhindern und damit dank der nachgewiesenen „Armut“ Spenden akquiriert werden können.</p> | <p>Die NPO gibt die Interpretationshoheit ab, indem sie nicht aktiv systemintern eine eigene Wirklichkeitskonstruktion erzeugt.</p> <p>Die kennzahlengestützte Darstellung einer (von mehreren möglichen) organisationalen Wirklichkeit wird als bedrohliche, missbräuchliche Schattenmacht wahrgenommen.</p> <p>In der Differenz zwischen Soll und Ist liegt eine Quelle für Bestrafung (durch Externe), nicht eine Chance für Lernen (durch Interne).</p> |
|--|--|--|---|---|---|

Abb. 9: Kulturanalyse zu den Fragen des äusseren Überlebens einer prototypischen spNPO

Mit den Annahmen in der Kulturanalyse im Hintergrund wird nun anhand von Scheins Konzept eine Antwort auf die Frage gesucht, mit welchen Haltungen und Massnahmen die der Abkoppelung der finanziellen Prozesse zugrunde liegenden Kulturelemente mit dem Ziel der (Re-)Integration begegnet werden könnte.

Die zirkuläre, selbstorganisierende oder selbstreferentielle Logik (vgl. Kapitel 4.1.1) der Kulturentwicklung lässt sich auch in Scheins Konzept grundsätzlich erkennen. Er betont aber zusätzlich die starke Prägung der Kultur durch das Führungsverhalten (und den damit zum Ausdruck gebrachten Werthaltungen) der Gründerinnen, deren Wertzuschreibung an die gebildeten Subsysteme sich später kaum mehr verändern lassen. Dieses Phänomen lässt sich in spNPOs oft beobachten. Obwohl Kulturelemente per definitionem generell kaum bewusst sind, kann vermutet werden, dass die starke Prägung durch die Pioniere noch zusätzlich tabuisiert wird, weil man in diesen Organisationen Macht generell misstrauisch gegenübersteht und man die noch vorhandene informelle Macht der Gründerinnen tendenziell tabuisiert. Es könnte sich also bewähren, bei einer Kulturanalyse der Frage nachzugehen, ob gewisse dysfunktionale Kulturelemente bezüglich der finanziellen Führung möglicherweise noch auf eine Gründergeneration zurückgeführt werden kann, welche längst nicht mehr aktiv ist.

Schein betont den Erfolg als Bedingung dafür, dass sich Denk- und Verhaltensweisen in der Kultur niederschlagen. Dies kann in Analogie zu den in Abschnitt 4.1.1 von Weick zitierten Prozessen von Variation, Selektion und Retention verstanden werden. Somit stellt sich die Frage, woraus denn der bisherige Erfolg der Kultur dieser prototypischen spNPO bestand. Diesbezüglich wird vermutet, dass mit dem so konstruierbaren Selbstbild von Selbstlosigkeit (im Dienste der anderen) und Armut (Desinteresse an materiellen Werten) christliche Werte bedient wurden, welche zu Beitragszahlungen animierten, sowohl in der Philanthropie wie auch im (früheren) Verständnis des Staates bezüglich seiner Verantwortung. Dieser simple Wirkmechanismus ist in den vergangenen Jahren wie geschildert wesentlich komplexer geworden, womit auch der Erfolg in Frage gestellt wurde. Deshalb können die beobachtbaren Verunsicherungen in den NPOs als *eigentliche Kulturkrisen* bezeichnet werden. Diese können also nicht nur strukturell durch Einführung neuer Funktionen oder Umdisponierungen der Subsysteme bearbeitet werden. Es braucht auch einen *Kulturwandel*.

Schein bezeichnet aber gerade die Kultur als stabilsten Teil einer Organisation. Weil sie Sinn und Berechenbarkeit stiftet und die Mitglieder grundsätzlich bestrebt sind, Chaos und Unsicherheiten zu vermeiden, löst ein Kulturwandel Angst und Widerstand aus.

Schein schlägt vor, solange noch ein evolutionärer Wandel möglich ist, diejenigen Mitglieder systematisch zu fördern, deren Annahmen besser zu den Anforderungen von neuen externen Realitäten passen. Das scheint insofern sinnvoll, als dass diese Mitglieder aufgrund ihrer günstigen Perzeptionen (zum Beispiel grundsätzlich offene, neugierige Haltung gegenüber dem Controlling) Ereignisse entsprechend beobachten, selektieren und in den kollektiven Aushandlungsdiskurs einbringen. Ein solcher Einsatz von Mitarbeitenden setzt aber ein entsprechendes Problembewusstsein und Zielkonzept des Managements voraus, weil die dafür strukturell benötigten Schnittflächen zwischen den Subsystemen sanktioniert sein müssen. Sonst erzielen diese Agentinnen kaum Wirkung, weil Kommunikation strukturell nicht ermöglicht wird.

Für die reiferen Organisationen empfiehlt Schein sein Transformationsmodell (vgl. Abb. 8). Die für das Gelingen des Wandels erforderlichen zwei Prinzipien können auf spNPOs wie folgt übertragen werden: Die neueren staatlichen Finanzierungsmodelle, insbesondere wenn sie mit Sparmassnahmen gekoppelt sind, lösen Überlebensängste aus. Ebenso wie die aufgrund der vergangenen Wirtschaftskrisen tendenziell rückläufigen Spendeneinnahmen. Aber auch Schuldgefühle können oft beobachtet werden, weil im Grunde genommen realisiert wird, dass die bestehenden Strukturen den Anforderungen der Umwelt nicht mehr genügen, entsprechende Veränderungen aber nicht eingeleitet werden. Somit sind Treiber für eine Veränderung vorhanden. Gemäss Schein müssen sie aber auch noch grösser sein als die Lernangst. Die dafür notwendige Schaffung psychologischer Sicherheiten ist letztlich eine Führungsaufgabe. Es braucht transparente normative Erklärungen dafür, worauf sich die finanziellen Strategien abstützen, mit welchen Zielen ein Controlling eingeführt wird, weshalb mehr Ressourcen in die finanziellen Prozesse fliessen, wie man sich gegenüber dem Staat verhalten will, was die Organisation unter Transparenz versteht etc. Diese Erklärungen müssen für die Mitglieder und die Subsysteme in Übereinstimmung mit ihrem eigenen Verständnis oder mit ihren lokalen Theorien über ihre Rollen und über die Organisationsziele gebracht werden können. Dafür braucht es wiederum den Prozess der gemeinsamen Sinnkonstruktion. Gerade auch das für das Erlernen neuer Konzepte (also zum Beispiel Controlling-Konzepte) empfohlene kollektive, iterative Erfinden einer neuen Lösung und (temporäre) parallele Lernsysteme entsprechen im Kern demselben Prozess.

4.3 Politische Prozesse

Wie in Kapitel 2 ausgeführt, sind die ökonomischen Rahmenbedingungen der spNPOs stark im Wandel begriffen. Von ihnen wird immer mehr verlangt, sich betriebswirtschaftlichen Standards anzupassen. Dieser Druck führt zu Irritationen auf die bisherigen Orientierungsmuster in den Organisationen. Weil Anspruchsgruppen, insbesondere der Staat, vermehrt Informationen in Form von Kenndaten zur Zielüberprüfung abfragen und diese an Finanzierungsleistungen koppeln, nimmt die Kommunikation mit der Umwelt in diesem Bereich zu. Organisationale Subsysteme, die dafür am ehesten antwortfähig sind, können ihre interne Position stärken, weil sie immer wichtiger für die Existenzsicherung der Organisation werden. Das kann zu Machtkämpfen und Kulturkonflikten führen, vor allem dann, wenn es sich um Subsysteme handelt, die bisher einen kleinen Stellenwert genossen und von den bedeutungsvollen Subsystemen relativ stark abgekoppelt waren. Diese Dynamik lässt sich anhand der von Schreyögg (2008, S. 348ff.) als *politische Prozesse* bezeichneten Dynamiken verstehen. Diese werden theoretisch dargestellt und danach mit der geschilderten Problematik in Verbindung gesetzt.

4.3.1 Theoretische Darstellung der politischen Prozesse

Die *politischen (oder Mikro-) Prozesse* haben ihren Ursprung in unterschiedlichen Interessen und generell knappen Ressourcen. Sie finden hinter den Kulissen und ausserhalb formaler Strukturen statt. Sie versuchen, Entscheidungsprozesse zu beeinflussen, sind also folgerichtig nur dort zu finden, wo noch kein Ergebnis einer Entscheidung vorliegt (vgl. Schreyögg, 2008, S. 349). „Politische Prozesse stellen daher auch drauf ab, Legitimität für bestimmte Ideen, Werte und Lösungen zu schaffen. Die Spieler versuchen, durch Konstruktion von Symbolen und Interpretation von allgemeinen Werten die eigenen Anliegen mit Legitimität zu versorgen und Anliegen der Opponenten zu ‘delegitimieren’ [...]. Obgleich für das Legitimationsverständnis in Organisationen das Normensystem der Umwelt das Gerüst abgibt, entwickeln sich doch innerhalb der Organisationen und dort wieder innerhalb spezifischer Subsysteme eigene Interpretations- und Wertesysteme“ (ebd., S. 351). Die Subsysteme mit ihren je eigenen Regeln und Subkulturen spielen in den politischen Prozessen eine wichtige Rolle. Ihre (aufgaben-)spezifischen Perspektiven erzeugen eine selektive Wahrnehmung. Daraus entwickelt sich vermehrt eine „Subzielidentifikation“, anstelle der „Gesamtzielorientierung“ im Sinne der Gesamtorganisation (vgl. ebd., S. 352).

Entschieden werden diese Verteilungskämpfe über akkumulierte, hauptsächlich informelle Macht. „Unter Macht wird [...] die Möglichkeit verstanden, in den Handlungsraum anderer, auch gegen deren Widerstreben, zur Erreichung eigener Ziele einzugreifen“ (ebd., S. 350). Schreyögg erwähnt folgende Machtquellen: Expertenmacht, Informationskontrolle, Beziehungen (vgl. ebd., S. 351) und das Vermögen, relevante Unsicherheitsquellen zu kontrollieren (Crozier, zit. nach Schreyögg, 2008, S. 354). Die politischen Prozesse verlaufen nach informellen Spielregeln und finden im Dunkeln statt. Ihre Akteure scheuen sich, das eigene Verhalten als auf Macht basiertes Verfolgen von Individual- oder Subsystemzielen zu deklarieren. Entsprechend schwierig ist es, politische Prozesse zu evaluieren (vgl. ebd., S. 358).

Schreyögg betont vor allem die Dysfunktionalität politischer Prozesse (vgl. ebd., S. 359):

- Sie schaffen ein Klima von Misstrauen und Feindseligkeit im alltäglichen Handeln.
- Menschliche Beziehungen werden auf ihre Nützlichkeit für die eigenen Interessen reduziert.
- Eine offene Kommunikation wird unterdrückt, was Informations- und Lernprozesse behindert.
- Der permanente Verdacht, dass hinter jedem Argument und Handeln eine versteckte Agenda verborgen ist, schafft eine „paranoische Unternehmenskultur“. Diese verunmöglicht offene Kooperationsformen als organisationales Gestaltungsprinzip.

Gerade angesichts dieser Dysfunktionalität plädiert Schreyögg für einen angemessenen Umgang mit den politischen Prozessen. „Nicht Konfliktunterdrückung, sondern nur bewusster Umgang mit dem Konflikt kann dieser Seite des organisatorischen Lebens gerecht werden.“ (ebd., vgl. S. 360, in Anlehnung an Morgan). Insbesondere sieht er als „wirkungsvolle Interventionsmethode [...] die Meta-Kommunikation, d.h. die Politisierung zum Thema zu machen. Politische Prozesse scheuen das Licht.“ (ebd., S. 360).

4.3.2 Bedeutung politischer Prozesse bei der Integration finanzieller Prozesse

Im Zusammenhang mit der Entstehung politischer Prozesse ist die Frage interessant, welche Subziele sich in den Subsystemen entwickeln und in welche Spannungsfelder sie damit zu anderen Subsystemen geraten können.

Es ist zu vermuten, dass normative, strategische und operative Ziele in Abhängigkeit von den jeweiligen lokalen Theorien verschieden interpretiert und gewichtet werden. Die Frage ist nun, was mit diesen Differenzen geschieht. Solange die damit verbundenen Interessen nicht konfliktieren, braucht es keine Aushandlungsprozesse und die Subsysteme können nebeneinander konfliktfrei funktionieren, solange sie ihre Aufgaben erfüllen. Wird dieses Gleichgewicht aber gestört, zum Beispiel durch neue Erfordernisse aus der Systemumwelt, müssen diese Zielinterpretationen angepasst und neu ausgehandelt werden. Wie bereits ausgeführt, braucht es dafür einen strukturell vorgesehenen Raum und eine entsprechende Aushandlungskultur. Eine zusätzliche Bedingung, um die Gefahr von politischen Prozesse zu reduzieren, sind aber auch *klare Entscheidungen*. Dies ist in spNPOs mit ihren traditionell flachen Hierarchien, den kollektive Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen aus der basisdemokratischen Tradition besonders zu beachten. Sie bergen neben ihrem Beitrag zum Aushandlungsprozess auch das Risiko in sich, dass keine oder unklare Entscheidungen gefällt werden, was die Entstehung politischer Prozesse begünstigt. Das bekräftigt eine wichtige Aufgabe des Managements auf normativer, strategischer und operativer Ebene. Es muss rechtzeitig für Orientierung durch klare Entscheidungen sorgen. Damit gerät es aber auch in ein Dilemma zu den ebenfalls notwendigen und oft eingeforderten Aushandlungsprozessen mit den Mitarbeitenden. Diesem Dilemma kann nur begegnet werden, wenn die Grenzen der Mitgestaltung geklärt und transparent gemacht werden.

Kommt es aber zu politischen Prozessen, stellt sich die Frage, welche Subsysteme über welche Machtquellen verfügen. Durch die ideelle Grundausrichtung verfügen die Kernprozesse über die grösste Legitimität. Dies begünstigt ihre Position bei der Ressourcenverteilung innerhalb der Organisation. Auch die berufsspezifische Prägung von spNPOs führt zu einer Dominanz der kundenorientierten Berufsgruppen (Sozialarbeit, Ethnologie, Soziologie, Psychologie). Dem steht das betriebswirtschaftliche Expertenwissen managementorientierter Berufsgruppen (Rechnungswesen, Controlling) als Machtquelle gegenüber. Beide Subsysteme verfügen je über einen ausgeprägten Informationsvorsprung in unterschiedlichen Bereichen. Diese Informationsdifferenz findet sich auch zwischen der in der Regel nebenamtlich tätigen strategischen Führung und dem operativen Management. Die Macht der betriebswirtschaftlichen Subsysteme kann zunehmen, weil sie über Personen und Fachwissen verfügen, das sie befähigt, mit staatlichen Stellen zu verhandeln. Damit können sie einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, die existentielle Bedrohung durch rigidere Finanzierungsbedingungen zu minimieren.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Um die Gefahr politischer Prozesse zu reduzieren, braucht es einen durch das Management geklärten Zielhorizont, entlang dessen sich die nötigen Aushandlungsprozesse orientieren können. Werden diese dennoch durch Machtfaktoren geprägt, kann ihnen durch eine Meta-Kommunikation begegnet werden. Ein wesentlicher Aspekt davon ist eine transparente, explizite Klärung von Interessen und Zielinterpretationen.

4.4 Konnotationen zum Begriff Geld

In kurzer Form soll noch auf einen weiteren Aspekt kultureller Annahmen hingewiesen werden.

Hinter jedem Franken stecken eine Geschichte aus der Vergangenheit und ein Versprechen für die Zukunft. Wenn von Finanzen und deren Repräsentanten, den Kennzahlen gesprochen wird, basieren solche Aussagen immer auf unterschiedlichen Bedeutungszuweisungen. Zahlen sind also nur Symbole, nicht Ursache. Sie haben keine ontologische Bedeutung an sich. Ihre Bedeutung entsteht erst durch Interpretation und die Anwendung. Zahlen sind eine von vielen möglichen Schablonen, um eine Wirklichkeit zu konstruieren.

Für die spNPO hat Geld vordergründig die Bedeutung eines *Betriebsmittels*. Je mehr davon vorhanden ist, desto besser können die politischen und sozialen Ideale verwirklicht werden. Weil eine spNPO aber nicht direkt über ihre Produktivität genügend Geld erwirtschaften kann, sondern immer eine zusätzliche Fremdbeurteilung durch den Staat oder Philanthropinnen bestehen muss, bedeutet für sie Geld immer auch *Anerkennung* ihres Handelns durch fremde Instanzen. Geld wird so zu einer moralischen Instanz und erhält somit eine Wichtigkeit, die eigentlich eben gerade dem Sinn einer spNPO zuwiderläuft.

Geld kann aber auch verstanden werden als Regelwerk, innerhalb dessen vielgestaltige Aushandlungsprozesse möglich sind: Luhmann (vgl. Berghaus, 2011, S. 117) bezeichnet Geld als „symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium“, welches sich in Form von Forderungen, Zahlungen, Preisen etc. Wirkung entfaltet und „zur Kommunikation einer *spezifischen* Sinndimension verwendet werden“ kann (Simon, 2011, S. 84). Berghaus (ebd., vgl. S. 114) zeigt exemplarisch anhand des Schachspiels, dass ein Medium (Schachspiel oder Geld) einen begrenzten Raum und Regeln zur Verfügung stellt, innerhalb dessen viele verschiedene, aber darin doch beschränkte Formen (Spielzüge oder Austausch von Waren oder Dienstleistungen) möglich sind. Ohne solche Regeln (Medien) wäre es nahezu unwahrscheinlich, dass die Handlungen von Akteuren aufeinander abgestimmt werden können. Geld ist also auch Anlass für Kommunikation. Dem Kommunikationsmedium Geld wird von den Teilnehmenden in einer gemeinsamen Wirklichkeitskonstruktion Wert zugemessen (vgl. Simon, 2011, S. 85). Diese Sinnzuschreibung erhöht die Austauschbarkeit von Waren und Dienstleistungen, aber auch diejenige der am Austausch beteiligten Akteure.

Diese zweite Perspektive auf das Geld öffnet mehr Raum für eine selbstbewusstere und selbstbestimmtere Haltung in allen Belangen, die die eigene Finanzierung betreffen. Sie ist ein Hinweis dafür, dass die Bedeutung, die dem Geld respektive deren Repräsentanten, den Kennzahlen, zugewiesen wird, nicht nur, aber auch eine Konstruktion der Organisation ist. Genauso geschieht dieser Vorgang bei den staatlichen Stellen und anderen Beitragszahlenden. Diesen Bedeutungszuschreibungen aktiv auf die Spur zu kommen, kann ein Beitrag sein für interne Klärungen und je nach Situation die Aushandlungsmöglichkeiten mit Anspruchsgruppen vergrössern (ohne damit die teilweise rigiden Kontextbedingungen von spNPOs verkennen zu wollen).

4.5 Für die Integration zu berücksichtigende Kulturfaktoren

Die Abkoppelung der finanziellen Prozesse bringt auch Nachteile bei der Bewältigung der Spannungsfelder zwischen der ökonomischen Logik einerseits und der politischen und sozialen Logik andererseits, weil eine gemeinsame Sinnkonstruktion darüber, wie diese Spannungsfelder bewältigt werden sollen, nicht mehr möglich ist. Mehr noch: Bleibt die ökonomische Logik in einem einzigen Subsystem isoliert und beschränkt sich dessen Austausch auf Interaktionen mit den Finanzierern, verstärkt sich diese Eindimensionalität, was die Abkoppelung von anderen Subsystemen immer weiter verstärkt. In der Folge gewinnt dieses Subsystem immer mehr an Experten- und Schattenmacht, weil das Überleben der Organisation an die ökonomische Logik gekoppelt ist.

Das Management-Subsystem und die Kernbereiche verlieren fortlaufend ihren Zugang zu dieser Logik, obwohl sie diese zwingend in ihre lokalen Theorien integrieren müssten. Damit verliert das Management aber die Hoheit über die Richtungsvorgaben in finanziellen Führungsfragen, was wiederum den Boden für politische Prozesse bereitet.

Die spNPO braucht also auch aus der kulturellen Perspektive einen gesicherten Raum, welcher die Subsysteme zu einer gemeinsamen Sinnkonstruktion (auch, aber nicht nur) hinsichtlich finanzieller Fragen zusammenbringt. Bezüglich der Frage nach der Re-Integration finanzieller Prozesse kann zudem festgehalten werden, dass neben dem Ordnungsmoment Struktur vor allem auch die Kultur sowohl bei der Diagnose wie auch bei der Problembearbeitung berücksichtigt werden muss. Beide wirken sowohl fördernd (orientierend, stabilisierend) wie hemmend [unflexibel, blinder Fleck (vgl. Bauer, 2013, S. 46f.)]. Veränderungen können nur an dem anschliessen, was bereits an formaler und informaler Ordnung gegeben ist.

5. Ohne Kommunikation keine Integration

Bisher wurde die Integration der finanziellen Führungsprozesse in spNPOs aus der strukturellen und der kulturellen Perspektive betrachtet. Dabei wurde die Notwendigkeit eines kollektiven Raumes, welcher formal in die Aufbau- und Ablaufstruktur integriert ist, festgestellt. Dieser ermöglicht eine gemeinsame Konstruktion über die Erkenntnisse aus den Controlling-Prozessen und stärkt somit die Bewältigung der Spannungsfelder zwischen ökonomischer, politischer und sozialer Logik. Wie aber entsteht eine solche gemeinsame Konstruktion? Systemtheoretische Grundvoraussetzung dafür ist Kommunikation. Dieser Frage wird deshalb im Folgenden anhand der Kommunikationstheorie von Niklas Luhmann genauer nachgegangen (vgl. Berghaus, 2011). Sie beschreibt, wie Kommunikation überhaupt zustande kommt und welche Funktion sie sowohl für das soziale System (die Organisation) wie auch für das psychische System der Organisationsmitglieder hat. Sie ermöglicht aber auch ein Verständnis über das Verhältnis zwischen der Organisation und den Mitgliedern. Dieses wird in Kapitel 6 näher beschrieben.

Gemäss Luhmann ist Kommunikation die konstitutive Operation von sozialen Systemen, während Wahrnehmen und Denken die konstitutiven Operationen der psychischen (Bewusstseins-)Systeme der Menschen sind. Diese beiden genuin unterschiedlichen Systeme können nicht direkt in das jeweils andere System eingreifen. Sie sind aber strukturell eng aneinander gekoppelt. Sie koordinieren sich über Sinn und vor allem Sprache (vgl. Berghaus, 2011, S. 69f.). „Die beiden Systemtypen ergänzen sich komplementär. So können Bewusstseinsysteme – in struktureller Kopplung mit Gehirn und Nervenzellen – die Welt sinnlich wahrnehmen. Soziale Systeme vermögen das nicht. Ohne Wahrnehmung können sie überhaupt nichts aus der physikalischen Umwelt erfahren; das geht allein auf dem Weg über individuelles Bewusstsein, das seine Wahrnehmungen und Eindrücke z.B. durch Sprache mitteilt“ (ebd., S. 71). Nach Luhmann hat Kommunikation erst stattgefunden, wenn drei Selektionen vollzogen wurden (vgl. ebd., S. 73ff.):

1. *Information*: Der Sender (oder Alter) selektiert die nach seinem Vorverständnis (Selektionshorizont, Erwartungskontext) sinnvolle Information aus seiner komplexen Umwelt. Was er als sinnvolle Information bezeichnet, ist ein Ergebnis seines psychischen Systems, ist somit bereits Konstruktion.
2. *Mitteilung*: Der Sender entscheidet in einem weiteren innerpsychischen Prozess, was er von diesen Informationen wie mitteilen will. Damit generiert er unweigerlich eine Differenz zwischen der Information und der Mitteilung.
3. *Verstehen*: Die Empfängerin (oder Ego) entscheidet darüber, ob sie die Mitteilung annimmt oder nicht. Erst bei Annahme (mit dem Verstehen, dass es sich um eine Mitteilung handelt) hat eine

Kommunikation stattgefunden. Irrelevant ist dabei, ob ein Konsens oder ein Missverständnis vorliegt.

Ist der Kommunikationsprozess damit abgeschlossen, haben die Informationen je im Bewusstsein von Alter und Ego jedoch zwei unterschiedliche Qualitäten: Für Alter sind seine aus der Welt wahrgenommenen Informationen vollständig (man traut der eigenen Wahrnehmung), während Ego die von Alter mitgeteilten Informationen nicht zweifelsfrei als vollständig und zutreffend erachtet, weil Ego um die vorherigen beiden Selektionsprozesse von Alter weiss (vgl. ebd., S. 85f.).

Nach Luhmann ist das Ziel von Kommunikation nicht Konsens (Verstehen oder Missverstehen sind Vorgänge in den psychischen System von Alter und Ego.) Das Erfolgskriterium für die Kommunikation ist dann erfüllt, wenn sie Anschlusskommunikation nach sich zieht, denn nur Kommunikation erzeugt und erhält ein soziales System. Diese Anschlusskommunikation wird angeregt durch das Bedürfnis der Personen (psychische Systeme), Mitteilungen nicht nur anzunehmen, sondern sie auch inhaltlich zu verstehen. Gerade dieser Verstehensprozess ist der erste Schritt einer weiteren (Anschluss-) Kommunikation: Ego selektiert die für ihn sinnvollen Informationen aus der erhaltenen Mitteilung und wechselt damit in die Rolle von Alter.

Relevant für die Frage der Integration finanzieller Prozesse respektive des Controllings sind die folgenden Erkenntnisse:

- Die Organisation als soziales System kann das Verstehen in den psychischen Systemen der Mitglieder nur bedingt und nur indirekt über Kommunikation beeinflussen.
- Erkenntnisse aus dem Controlling fließen nur in das sich dadurch konstituierende soziale System ein, wenn darüber kommuniziert wird. Durch vermehrte Anschlusskommunikation kann der Verständnisprozess und die Entwicklung von Assimilation oder Akkomodation der Erkenntnisse in den psychischen Systemen der Mitglieder beobachtet und verifiziert werden.
- Irritationen im Sinne von wahrgenommener Differenz sind für das soziale System lebenserhaltend, weil sie Anschlusskommunikation auslösen. Ergebnisse aus dem Controlling können als positive Quelle von Irritation verstanden werden. Interpretationen von Kennzahlen sind eine sinngesteuerte Selektion von Informationen. „Die Welt ist ein unermessliches Potential für Überraschungen, ist virtuelle Information, die aber Systeme benötigt, um Informationen zu erzeugen, oder genauer: um ausgewählte Irritationen den Sinn von Information zu geben“ (Luhmann, zitiert nach Berghaus, 2011, S. 123).
- Sofern die formale und informale Ordnung die konstituierende Kommunikation zulässt, kann sich aus den Controlling-Prozessen heraus ein soziales Subsystem bilden. Informationen werden von Mitarbeitenden (Personen) im Hinblick auf die Controlling-Aufgaben selektiert, in ihren psychischen Systemen verarbeitet und das Was und Wie der Mitteilung bestimmt. Andere Mitarbeitende (das empfangende Ego) entscheiden über die Annahme der Mitteilung und lösen durch eigene Verstehensprozesse Anschlusskommunikation aus. Dabei entwickeln sich mit Sinn behaftete Konstruktionen über die Wirklichkeit der Organisation - aus der Perspektive des Controllings.

In Ableitung von Luhmann's Kommunikationstheorie kann man also von einer *Theorie des sozialen Aushandelns einer gemeinsamen Sinnkonstruktion* sprechen. Sinn steht damit im Vordergrund, nicht moralische Kriterien wie richtig oder falsch, gut oder schlecht. Innerhalb des Controlling-Kreislaufs (vgl. Kap. 3.2.114) finden in jeder der vier Phasen für diese Sinnkonstruktion relevante Anlässe für Kommunikation statt:

1. Der Sinn von Zielen und Plänen der strategischen und operativen Führung muss verstanden werden, damit ein *sinnvolles* Erhebungsraster definiert wird.
2. Aus der Logik des Controllings heraus müssen möglichst realitätsnahe Informationen einfließen, weil sonst die Aussagen verfälscht werden. Dieser Vorgang ist jedoch abhängig von den beiden Selektionen bei Alter und Ego, welche massgeblich geprägt werden von den Vorverständnissen (kognitiven Schematas) der Akteure.
3. Im Prozess der Erkenntnis über die Bedeutung der Ergebnisse aus dem Soll-/Ist-Vergleich der Erhebung muss Anschlusskommunikation zwischen den Akteuren stattfinden. Wie stark das Ergebnis daraus kollektiv verankert sein wird, steht in Abhängigkeit von den diesem Prozess zur Verfügung stehenden formalen und informalen Ressourcen.
4. Resultiert aus den Erkenntnissen ein strategischer oder operativer Anpassungsbedarf, muss diese Information aus dem Controlling-System zu den entscheidungskompetenten Führungssystemen oder –personen gelangen. Erst dann ist der Kreislauf geschlossen und erreicht damit seine Bestimmung.

Wenn das *Controlling als soziales (Sub-)System* gedacht wird, welches sich wie beschrieben durch Kommunikation konstituiert, stellt sich nun die Frage, wer als seine Systemumwelt betrachtet werden kann. Denn entlang dieser Grenzen liegt die System-/Umweltdifferenz, welche diejenigen Irritationen generiert, welche Kommunikation auslösen. Die spNPOs sind strukturell hauptsächlich wie folgt gekoppelt:

- *Quasi-interne Anspruchsgruppen*: Nach Luhmann sind die Mitarbeitenden als psychische Systeme Systemumwelt einer Organisation (vgl. Berghaus, 2011, S. 63f.). Durch ihre Mitgliedschaft sind sie jedoch in besonderem Masse durch die an sie gerichteten formalen und informalen Erwartungen an die Organisation gebunden (vgl. Schreyögg, 2008, S. 14). Diese Mitarbeitenden sind Mitglieder in einem oder mehreren Subsystemen, die sich strukturell oder kulturell, funktional oder hierarchisch ausdifferenziert haben. Typische Subsysteme von spNPOs wurden in Kapitel 4.1.1 bereits beschrieben.
- *externe Anspruchsgruppen*: Im Zusammenhang mit dem Controlling sind dabei primär zu nennen der Staat als Leistungsbesteller und Finanzierer, das mit dem Organisationszweck solidarische Spendenpublikum sowie, eher in indirekter Form, die eigentlichen Adressaten der von der spNPO erbrachten Leistung.

Für das Controlling-Subsystem ist es relevant davon auszugehen, dass alle diese Anspruchsgruppen die mitgeteilten Informationen aus ihrem jeweiligen Kontext gestützt darauf, was für sie relevant ist, selektiert haben. Diese Relevanz ist folgerichtig interessenabhängig. Das kann als taktisches Verhalten interpretiert werden. Es kann aber auch als Potential dafür gesehen werden, dass diese unterschiedlichen Perspektiven die Risiken von blinden Flecken oder von Pfadabhängigkeiten in den Erkenntnisprozessen reduzieren. Je mehr Kommunikation und Anschlusskommunikation und damit Sinnkonstruktionen zu den Controlling-Ergebnissen stattfinden, desto mehr Wirklichkeitskonstruktionen fließen in die Erkenntnisse ein, wodurch deren Nutzen für die Organisation erhöht wird. Je mehr Systeme daran beteiligt sind, desto mehr kann sich dadurch auch eine Regelkommunikation im Sinne von organisationalem Lernen entwickeln.

5.1 Für die Integration zu berücksichtigende Kommunikationsfaktoren

Die im Controlling verwurzelten finanziellen Führungsprozesse werden in die Gesamtorganisation nur dann integriert, wenn sie für die Mitglieder oder einzelne Subsysteme einen Sinn ergeben. Eine kol-

lektive, für die gesamte Organisation gültige Sinnkonstruktion entwickelt sich nur durch Kommunikation. Diese muss also strukturell und kulturell gewährleistet sein. Findet sie statt, konstituiert diese Kommunikation ein soziales System rund um das Controlling. Die Sinnkonstruktion und das soziale (Sub-)System stehen also in einer Wechselwirkung.

6. Interesse und Beteiligung der Mitarbeitenden am Controlling

Damit das Controlling von den Mitgliedern einer spNPO als sinnvolle Funktion in ihr Handeln integriert werden kann, müssen sie eine sinngebende Verbindung zu ihrem eigenen Wahrnehmen und Denken herstellen können. Deshalb wird in diesem Kapitel – im Rahmen dieser Arbeit lediglich am Rand – das Controlling auch aus der individuellen Perspektive der Mitarbeitenden beleuchtet. Welche Wechselwirkungen zwischen den psychischen Systemen der Menschen und dem Controlling-System könnten für die Akzeptanz und damit für die Integration von finanziellen Führungsprozessen (als eine Teilperspektive des Controllings) relevant sein?

6.1 Motivation für das Controlling aus gemeinsamen Interessen

Mit einem kurzen Blick in die Motivationstheorie (vgl. Künzli, 2008, S. 145ff.) wird der Frage nachgegangen, wie das Interesse der Organisation nach einem wirkungsvollen Controlling mit den Bedürfnissen und Zielen der Mitarbeitenden abgestimmt werden kann. Dabei können sowohl die generelle Motivation für die Kernaufgaben der Mitarbeitenden betrachtet werden, wie auch diejenige für die Beteiligung an den Controlling-Prozessen. Der Motivation von Führungspersonen kommt dabei eine besondere Bedeutung zu, weil bei ihnen die Verantwortung für die Gestaltung und Sicherstellung dieser Prozesse liegt. Ohne eigene Motivation (und Überzeugung) werden sie ihre Mitarbeitenden kaum dafür motivieren können.

„**Motivation** ist die Ausrichtung des momentanen Lebensvollzuges auf einen positiv bewerteten Zielzustand hin oder von einem als negativ bewerteten weg“ (Künzli, 2008, S. 145f., Hervorhebung im Original). Weil die Fragestellung dieser Arbeit von einer Desintegration des Controllings ausgeht, werden zuerst mögliche demotivierende Faktoren beschrieben. Weshalb wenden sich Mitarbeitende davon ab und wirken dadurch mit, dass wenig oder keine Kommunikation darüber stattfindet? Angst oder andere negative Emotionen (Künzli, 2008, vgl. S. 145) führen zu einem Vermeidungsverhalten. Vorstellbar sind Gefühle von fehlender Kompetenz, wenn Controlling-Ergebnisse nur in einer Fachsprache kommuniziert werden. Oder Scham, wenn negative Abweichungen offen oder indirekt personenbezogen begründet werden. Möglicherweise ist eine aktive Beteiligung aufgrund kultureller Werte auch mit einem tiefen Status in oder ausserhalb der Organisation verbunden, den man zu vermeiden versucht. Oder die Tätigkeit wird als sinnentleert und deshalb unattraktiv und langweilig empfunden, weshalb man dafür keine Arbeitszeit investieren will.

Motivation entsteht als „Resultat einer komplexen Wechselwirkung zwischen den Beweggründen und Zielen der Person einerseits und den Gelegenheiten, Anforderungen und Anregungen aus der Umwelt andererseits“ (Künzli, S. 146f, gestützt auf Heckhausen & Heckhausen). Während die Beweggründe und Ziele im innerpsychischen System der Mitglieder liegen und von der Organisation unbeeinflussbar sind, kann sich die Organisation als Umwelt jedoch so gestalten, dass sie motivierende Gelegenheiten und Anregungen bietet.

Hackman und Oldham haben eine Motivationspotenzialformel entwickelt (vgl. Künzli, 2008, S. 151). Diese basiert auf fünf Kernvariablen, welche zu drei positiven, unter anderem für die (intrinsische) Motivation kritischen psychischen Zuständen führen. Die drei Variablen *Vielseitigkeit*, *Ganzheitlichkeit* und *Bedeutung* lassen Sinnhaftigkeit erleben. Die Variable *Autonomie* bewirkt Verantwortung und die Variable *Rückmeldung* führt zu Kenntnis über die Ergebnisse der eigenen Aktivitäten.

$$\text{Motivationspotential} = \frac{\text{Vielseitigkeit} + \text{Ganzheitlichkeit} + \text{Bedeutung}}{3} \times \text{Rückmeldung} \times \text{Autonomie}$$

Abb. 10: Motivationspotentialformel nach Hackman und Oldham (zitiert nach Künzli, 2008, S. 151; eigene Bearbeitung)

Autonomie und Rückmeldung sind die Schlüsselvariablen: sie stehen als Multiplikatoren (nicht bloss Summanden) in der Formel. Stehen sie auf null, ist auch das Ergebnis, die Motivation, gleich null.

Die Kernvariablen dieser Formel werden gestützt durch die Merkmale „vollständiger Aufgaben“, denen eine wesentliche „motivationale Bedeutung“ zugemessen wird (vgl. Ulich, 1998, S. 188f., gestützt auf verschiedene Autoren). Betont werden auch dort die Relevanz von Selbständigkeit (in den Phasen der Zielsetzung, der Planung und der Auswahl der Mittel und Interaktionen) und des Feedbacks auf Abläufe (oder Handlungen) und Resultate. Hacker (vgl. Ulich, 1998, S. 190) nennt sie dagegen „vollständige Tätigkeiten“. Diese müssen sowohl in sequentieller wie in hierarchischer Hinsicht vollständig sein: Sequentiell ist sie vollständig, wenn sie neben den Ausführungsfunktionen auch Vorbereitungs-, Organisations- (Abstimmung mit anderen Menschen) und Kontrollfunktionen umfasst. Hierarchische Vollständigkeit liegt dann vor, wenn sie Tätigkeiten verschiedener Anforderungsstufen enthalten. Ulich (ebd., S. 190) weist darauf hin, dass „vollständige Tätigkeiten bzw. Aufgaben [...], wegen der damit verbundenen Komplexität, häufig nur als Gruppenaufgaben gestaltbar [sind, die Verf.]“

Gestützt auf diese Quellen können Anforderungen an die Gestaltung der Stellenprofile der Mitglieder und an das Controlling abgeleitet werden: Durch eine angemessene Beteiligung der Mitglieder an den Controlling-Prozessen kann die die Stammtätigkeit vielseitiger werden. Der Blick auf die Stammtätigkeit aus der Perspektive der Gesamtorganisation kann zu einem umfassenderen, ganzheitlicheren Verständnis der eigenen Teilaufgaben beitragen. Durch diese mehrperspektivische Verknüpfungen – oder eben das Verständnis dafür, wie die eigene Tätigkeit in die Gesamtorganisation integriert ist, kann auch deren Bedeutung besser erfasst werden. Die Formel-Variable Rückmeldung entspricht einer Kernaufgabe des Controllings. Damit die Controlling-Ergebnisse aber aus der Perspektive der Mitarbeitenden diese Wirkung erzielen können, müssen sie so strukturiert und aufbereitet sein, dass sie als Feedback angenommen werden können. Künzli formuliert folgende Anforderungen an das Feedback: Regelmässigkeit, verhaltensbezogen und konstruktiv, nicht personenbezogen, ergebnis- und prozessbezogen (vgl. Künzli, 2008, S. 157). Die Formel-Variable Autonomie weist darauf hin, dass es eine Mitgestaltung an den Controlling-Prozessen durch die Mitarbeitenden braucht. Dies kann durch Mitwirkung bei der Definition der Zielsysteme, den Erhebungsprozessen, insbesondere aber bei der Interpretation der Ergebnisse und der Ableitung von Anpassungsmassnahmen gewährleistet werden.

6.2 Für die Integration zu berücksichtigenden Interessen der Mitarbeitenden

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich im Controlling gemeinsame Interessen von Organisation und Mitarbeitenden finden lassen: die Auseinandersetzung mit Zielen und das Feedback über die Ergebnisse der eigenen Tätigkeit. Die Controlling-Prozesse müssen also so konzipiert und gehandhabt werden, dass sie nicht nur einen Output für das Management oder externe Anspruchsgruppen erzeugen. Ebenso sollten sie die Autonomiebedürfnisse bezüglich Zielsetzungen und Gestaltung der Arbeitsabläufe berücksichtigen, wie auch die Informationsbedürfnisse der Mitarbeitenden abdecken. Die Befriedigung der Bedürfnisse der Mitglieder (und damit der Herstellung von Motivation) steht in Abhängigkeit von der Festlegung ihrer Aufgaben durch die Vorgesetzten und von ihren Interaktionsmöglichkeiten in Gruppen.

7. (Re-)Integration

Integration nach Duden bedeutet „[Wieder]herstellung einer Einheit [aus Differenziertem]“ oder „Einbeziehung, Eingliederung in ein grösseres Ganzes“. Dieser Integrationsgedanke findet in diesem Kapitel zur *Beantwortung der Fragestellung* in zweierlei Hinsicht Anwendung:

- In den vorgängigen Kapiteln wurde dasselbe Phänomen – die Abkoppelung der finanziellen Prozesse – aus verschiedenen theoretischen Perspektiven beleuchtet. Die daraus erzielten Teilerkenntnisse sollen nun *miteinander verschränkt* und in Form eines Modells zu einem Ganzen zusammengeführt werden.
- Dabei geht es nicht nur um eine theoretische Zusammenführung. Das Modell soll als Antwort auf die Fragestellung dieser Arbeit einen Handlungsansatz anbieten, welcher die *kulturelle und strukturelle Integration* der finanziellen Prozesse *in die Gesamtorganisation* einer spNPO unterstützen könnte.

Es wurde festgestellt, dass die Abkoppelung der finanziellen Prozesse (als Teil des Controllings) eine Folge der strukturellen und kulturellen Ausdifferenzierung einer Organisation ist. Als Folge von Wachstum und Komplexität wurde etwas vom Ganzen abgespaltet, was ursprünglich zum menschlichen Handeln und Lernen gehört: die Selbstüberprüfung. Sie wird üblicherweise an eigens dafür geschaffene Organisationseinheiten von Fachleuten delegiert, z.B. an Stabstellen (vgl. Maier/Meyer, 2013, S. 209) oder bereichsübergreifend als Querschnittfunktion organisiert (vgl. Vahs, 2012, S. 200) oder sie findet nur innerhalb der Regelkommunikation von Subsystemen statt. Beiden Varianten ist gemeinsam, dass aus der Selbstüberprüfung damit nur eine weitgehend in diesen Subsystemen isolierte Konstruktion entstehen kann, weil durch die Abkoppelung der Bezug zur Gesamtlogik der Organisation nicht möglich ist. Somit müsste die Gegenbewegung dazu eigentlich mit dem Begriff *Reintegration* beschrieben werden, weil es darum geht, den angestrebten Kreislauf (analog der vollständigen Handlung, vgl. Kap. 6.1), in welchen eben die Selbstüberprüfung integriert ist, *wieder* zu vervollständigen. Der Einfachheit halber wird aber im Folgenden weiter der Begriff *Integration* verwendet, weil er generell so in der Organisationstheorie verwendet wird (vgl. Schreyögg, 2008, S. 129ff. und Vahs, 2012, S. 51).

7.1 Ableitung eines eigenen Integrationsmodells

Die nachfolgende Graphik visualisiert die Grundprinzipien des aus den bisherigen Erkenntnissen abgeleiteten Integrationsmodells. Im Zentrum steht eine Gruppe, welche das Controlling der Gesamtorganisation gestaltet, steuert und koordiniert. Controlling ist somit nicht mehr gedacht als ein organisatorisch und fachlich abgekoppelter Führungsprozess. Vielmehr wird durch delegierte Mitglieder aus verschiedenen relevanten Subsystemen (dünne schwarze Pfeile) ein *bereichs-, hierarchie- und professionsübergreifendes* neues Subsystem geschaffen. Dafür wird im Folgenden der Begriff Gremium verwendet (vgl. Kap. 7.2.2). Die strukturelle und kulturelle Integration wird durch die Doppelmitgliedschaften sowie die kollektive Bearbeitung von auf die Ziele der Gesamtorganisation ausgerichteten Controlling-Aufgaben gestärkt.

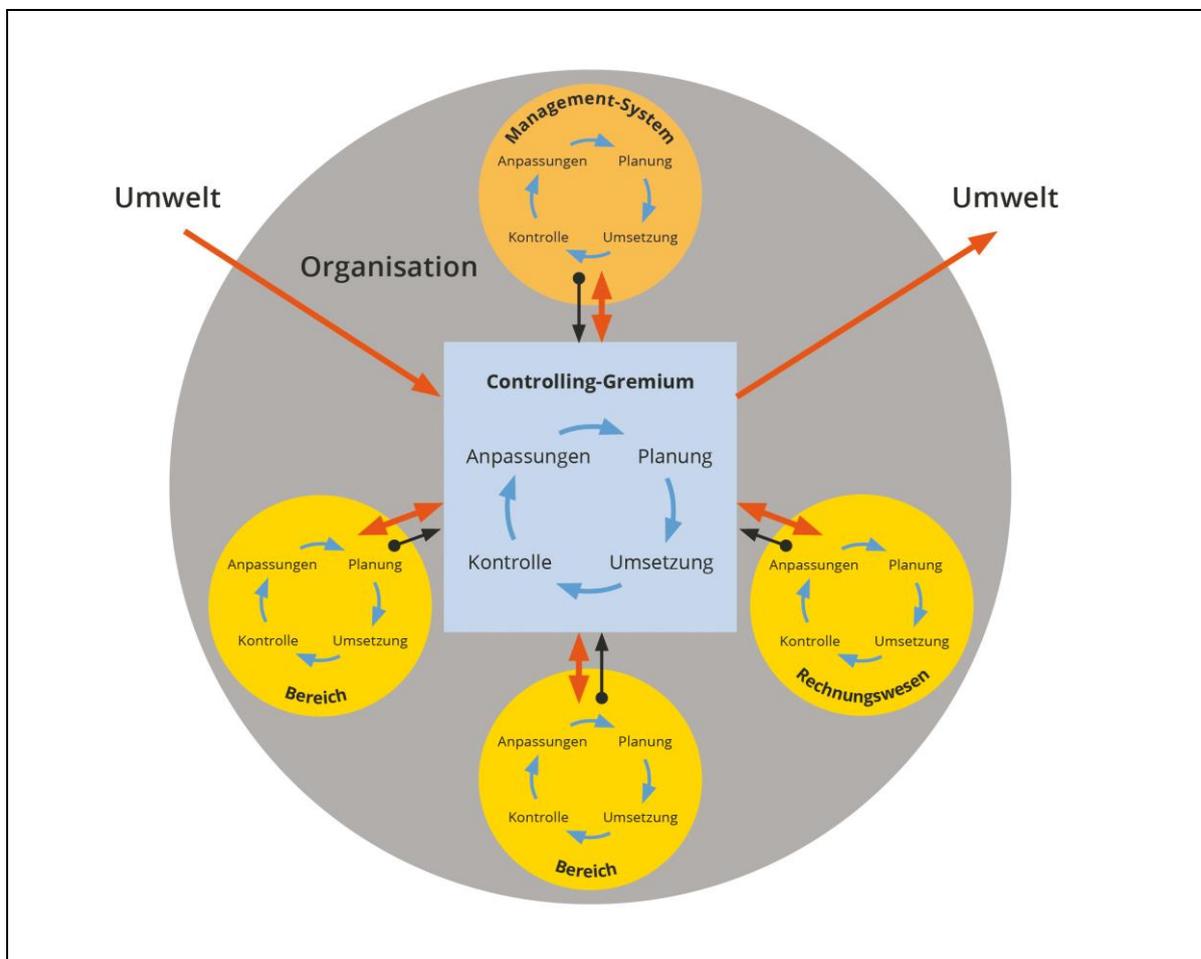


Abb. 11: abgeleitetes eigenes Integrationsmodell

Die Leitung dieses Gremiums (dicker schwarzer Pfeil) liegt bei der Management-Delegierten. Der Controlling-Kreislauf (blaue Pfeile) von Planung – Umsetzung – Überprüfung – Anpassung findet in zwei aufeinander abgestimmten Phasen statt: intern in den einzelnen Subsystemen der Primärorganisation und in einem übergeordneten Kreislauf im Controlling-Gremium. Dort werden die Teilergebnisse koordiniert und für die Perspektive Gesamtorganisation zusammengeführt.

Die roten Pfeile symbolisieren die Summe der Kommunikation zwischen den einzelnen Subsystemen, aber auch zwischen Controlling-Gremium und der Organisationsumwelt. Dass die System-/Umwelt-Pfeile nur in eine Richtung zeigen soll betonen, dass die Selektion von Informationen und die „Sinn-Gebung“ von Mitteilungen in diesem Gremium, im Auftrag für die gesamte Organisation, als wesentlicher Teil der System-/Umweltdifferenzierung aktiv bearbeitet werden.

7.2 Begründung und erwartete Wirkungen des Integrationsmodell

Zur Strukturierung dieses Kapitels wird auf das Neue St. Galler Management-Modell (vgl. Kap. 3.1) zurückgegriffen. Diese Analysestruktur für Organisationen wird in Analogie auf das soziale System des Controlling-Gremiums übertragen.

7.2.1 Ziel und Aufgabe des Gremiums

Neben der Wahrnehmung von *Controlling-Aufgaben im engeren Sinn* (vgl. Kap. 3.2) ist das Ziel dieses Gremiums, Controlling als kreative und konstruktive Denkhaltung in der gesamten NPO einzuführen und in Bewegung zu halten, mit der Absicht, durch diese formalisiert-integrierte Selbstbeobachtung eine grössere, *autonomere Handlungsfähigkeit* zwischen Idealen und ökonomischen Realitäten zu entwickeln und einen Beitrag an die *Lernfähigkeit der Organisation* zu leisten. Das Datenfeedback dient dabei primär einer Selbstbeschreibung des Systems und nur sekundär der Kommunikation mit der Organisationsumwelt. Dabei sollen die finanziellen Führungsprozesse integriert sein in ein umfassendes, an der gesamten Strategie der Organisation orientiertes, mehrperspektivisches Controlling (vgl. Kap. 3.2.2). Wesentlich dabei ist, dass den erhobenen Daten in einer Ko-Konstruktion Bedeutung zugemessen wird. Diese Qualität von Selbstbeobachtung kann auch dazu beitragen, in Verhandlungen mit externen Anspruchsgruppen über ein fundiertes, der Komplexität von Innen- und Aussenwelt gerecht werdendes Argumentationspotential zu verfügen.

Die in den vorherigen Kapiteln beschriebenen Schleifenkonzepte (vgl. Kap. 3.2.1: Controlling-Kreislauf, organisationale Lernebenen und Kap. 6.1: vollständige Handlung) weisen im Kern eine grosse Parallelität aus: Plan – Umsetzung – Kontrolle – Anpassung. Diese Parallelität soll für die Integration genutzt werden, indem die bereits in verschiedenen Bereichen und in den psychischen Systemen der Mitglieder ablaufenden Schleifen aufeinander abgestimmt und gemeinsam festgestellte Informationslücken durch weitere Controlling-Massnahmen geschlossen werden. Im Zentrum stehen die Reflexion der Ergebnisse und die darauf abgestützte Steuerungsvorbereitung für die Gesamtorganisation. Dafür entwickelt das Gremium geeignete Controlling-Instrumente, die diesen Bedürfnissen und Anforderungen entsprechen.

7.2.2 Strukturelle Einbindung

In den theoretischen Ausführungen zu den strukturellen und kulturellen Gründen für die Abkopplung der finanziellen Prozesse sind die Beziehungen zwischen einzelnen Subsystemen in den Vordergrund gerückt. In den Alltagsroutinen eines einzelnen Subsystems existiert das Gesamtsystem im Sinne einer organisationsinternen Anspruchsgruppe nicht. Dieses ist lediglich durch die Summe seiner Subsysteme repräsentiert. Somit sind primär die Interaktionen zwischen den einzelnen Subsystemen prägend. Auch das Management muss als ein Subsystem mit einer spezifischen, ihrem Steuerungsauftrag entsprechenden Perspektive auf die Organisation betrachtet werden. Die Autopoiese eines Subsystems steht also mehr in Abhängigkeit von seinen Interaktionen mit anderen Subsystemen. Das sie umklammernde Gesamtsystem ist als Kommunikationspartner nicht vorhanden.

Diese Sichtweise legitimiert ein spezielles (formales) Subsystem, dessen Funktion es ist, das Gesamtsystem insofern zu repräsentieren, als es die anderen Subsysteme in dessen Sinn irritiert. So kann der nötige Anreiz für Kommunikation zwischen den Subsystemen durch die Doppelmitgliedschaft erhöht werden: Mitarbeitende sind grundsätzlich nur partiell durch ihre jeweilige Rolle mit einem (Sub-)System verbunden, durch die Doppelmitgliedschaft werden die Delegierten jedoch zu Teilnehmenden an der Kommunikation *zweier* (Sub-)Systeme. In ihrer Person (in ihrem psychischen System) schaffen sie damit eine Verbindung zwischen ihrem Stammbereich und dem Gremium.

Eine Ko-Konstruktion kann nur durch Kommunikation in einem sozialen System, eben zum Beispiel einer Gruppe, entstehen. Wesentliche Eigenschaften der im Modell vorgesehenen Gruppe finden sich in der Beschreibung von Lutz von Rosenstiel: „Ein(e) **Gremium (Gruppe)** ist eine Mehrzahl von Personen, die über einen längeren Zeitraum in direkter Interaktion stehen. Die Gruppenmitglieder sind durch gemeinsame Ziele, Werte und Normen und ein Wir-Gefühl miteinander verbunden und nehmen differenzierte Rollen wahr“ (zit. nach Vahs, 2012, S. 83; Hervorhebung im Original). Ein *Gremium* ist nach Vahs eine Organisationseinheit (2012, vgl. S. 72), welche (im Unterschied zu Stellen) gebildet wird, wenn es sinnvoll ist „bestimmte Aufgaben nicht einer einzigen Person zu übertragen, sondern dafür eine Personengruppe vorzusehen“ (Vahs, 2012, S. 83).

Vahs verwendet verschiedene Kriterien zu Unterscheidung von Gremien (vgl. ebd., S. 88ff.), nachfolgend werden die im vorliegenden Zusammenhang als relevant erachteten kurz beschrieben: Um die Doppelmitgliedschaft zu ermöglichen, muss es sich um ein *nebenamtliches* Gremium (vgl. ebd., S. 93) und somit um eine Einheit der *Sekundärorganisation* handeln. Aus gruppendynamischer Sicht sind drei bis sieben Mitglieder ideal (vgl. ebd., S. 84). Im Unterschied zu Projektgruppen ist das Gremium *unbefristet* und arbeitet *kontinuierlich* in Abstimmung mit der (zyklischen) Jahresplanung der Gesamtorganisation. Die *Leitung* des Gremiums liegt beim Management, da dort auch die Letztverantwortung für das Controlling und die Integration der Ergebnisse in die Entscheidungsprozesse des Managements liegt. Zieht das Gremium bei Bedarf *Beratung* durch eine Controlling-Expertin zu, sollte diese mehrheitlich die Rolle einer Prozessberaterin einnehmen. Die Antwort auf die Frage, was erhoben wird, die Interpretation und die Kommunikation der Ergebnisse und die Entwicklung von Massnahmenvorschlägen sollten Aufgabe des Gremiums bleiben.

Wie weit die *Steuerungsprozesse* dieses Gremiums hauptsächlich durch die Leitung gestaltet werden oder ob sie, was grundsätzlich in der Tradition von vielen spNPOs liegt, zum Teil selbstgesteuert wahrgenommen werden können, ist kontext- und entwicklungsabhängig – wichtig ist, dass sie stattfinden und dass die Letztverantwortung bei der Leitung liegt. Die *Geschäftsprozesse* dienen der (grundsätzlich kollektiven) Bearbeitung der Kernaufgaben dieses Gremiums. Umfang und Komplexität werden hauptsächlich durch die Grösse und Ausdifferenzierung der spNPO definiert. Entsprechend variiert auch der gesamte Personalaufwand und damit die Kosten, welche dieses Gremium generiert. Zu den *Supportprozessen* können primär die Aufarbeitung und die zeitgerechte Bereitstellung von finanziellen Kennzahlen und anderen Führungskenngrößen gezählt werden, welche das Gremium aus dem Finanz- und Rechnungswesen und aus den einzelnen Bereichen erhält. Aber auch die Weiterqualifizierung der Mitglieder durch Beratung von externen (Controlling-)Fachleuten können dazu gerechnet werden.

Durch die formale Bildung eines permanenten Gremiums wird Raum für Kommunikation ermöglicht und die durch das Delegationssystem erzeugte Vernetzung der verschiedenen Subsysteme schafft Kommunikationsanreize in der gesamten Organisation. Die Formalisierung bewirkt eine erhöhte Er-

wartung, dass die Kommunikation auch tatsächlich stattfindet. In diesem Sinn passt auch das Zitat von Rüegg-Stürm (2003, S. 54) gerade für spNPOs: „Strukturen werden oft als hindernd oder gar repressiv empfunden. Eine solche Wahrnehmung verkennt, dass Strukturen stets sowohl eine einschränkende als auch eine ermöglichende Funktion ausüben.“

7.2.3 Kultur des Gremiums und kulturelle Auswirkungen

Dieses Gremium kann seine Ziele nur erreichen, wenn es von einer kulturellen Grundannahme ausgeht, dass *Abweichungen von Soll-Zielen eine Chance zum Lernen* sind und eine Aufforderung, etwas auf eine neue Art zu versuchen. In diesem Sinn können Informationen aus dem Controlling als „wohl-dosierte Irritation“ (vgl. Bauer, 2013, S. 118) genutzt werden.

Das Gremium erhält einerseits standardisiert erhobene Informationen, welche Ereignisströme in der Organisation teilweise abbilden können, z.B. finanzielle Daten aus dem Rechnungswesen und wirkungsorientierte Kennzahlen aus den Kernprozessen. Die einzelnen Mitglieder greifen aber auch auf eigene, real erlebte Ereignisse in ihren Stammbereichen zurück. Als „Sensemaker“ (vgl. Kap. 4.1.1) kann das Gremium in einer Ko-Konstruktion diese Informationen sortieren, interpretieren und daraus einen angepassten Sinn ableiten. Die einzelnen Mitglieder übermitteln diesen angepassten Sinn in ihre Stammbereiche, der dort als neue Irritation Kommunikation auslösen kann. *Die Sinnkonstruktion gerät dank dem formalisiert zur Verfügung gestellten Raum in der gesamten Organisation in Bewegung.*

Wie in Kapitel 3.2.2 ausgeführt, beruht das Controlling auf einer Wechselwirkung zwischen Zielen und Ergebnissen. Es geht in diesem Gremium also nicht nur darum, die Ergebnisse zu interpretieren, sondern auch die Zielsysteme zuhanden des Managements, aber auch in den Verhandlungen mit den Finanzierenden kritisch zu reflektieren. Eine klare Unterscheidung zwischen den organisationsinternen Vorgaben und den Anforderungen aus der Systemumwelt ist wichtig, denn Fremdziele sind Teil des Kontextes, in denen sich die Organisation in der Regel ohne viel Spielraum bewegen muss. *Eigene Ziele dagegen sind veränderbar, sie sind Ergebnis eines Entscheidungsprozesses, welcher wiederum das Aushandeln in einer gemeinsamen Sinnkonstruktion voraussetzt.* Gerade in der Feststellung von Differenzen zwischen den Organisationszielen und denjenigen des finanzierenden Staates, kann ein Impuls für eine Wiederbesinnung auf die eigenen politischen Ziele liegen, welche nicht zuletzt zu kreativen Prozessen für Alternativfinanzierungen durch gezielte Fundraising-Aktionen und dadurch vielleicht auch zu einer prägnanteren Positionierung der NPO im Umfeld führen kann.

Ein weiteres kulturelles Kernelement ist das gegenseitige Respektieren der Sichtweise von Mitgliedern anderer Subsysteme oder anderer Berufsgruppen, also in der Anerkennung dessen, dass Andere die gleiche Wirklichkeit anders konstruieren und abbilden. Zahlen haben so keinen Geltungsbereich mehr als absolute Abbildungen einer ökonomischen Realität, sondern sind Ausgangspunkt für gemeinsames Interpretieren und Aushandeln von Entscheidungsvorschlägen – in einem sozialen, kommunikativen Prozess. Dabei sollen nicht interne Verteilungskämpfe ausgetragen, sondern nach Möglichkeiten gesucht werden, wie die ökonomische Logik ausgewählte politische und soziale Ideale unterstützen kann (vgl. Kap. 2.2).

Um für dieses Gremium eine repräsentative Vielfalt verschiedener Perspektiven zu gewinnen, ist ein zentrales Kriterium für die Auswahl der Delegierten eine ausgewogene, die gesamte Organisation abbildende Durchmischung zwischen Professionals aus den Kernprozessen, Vertreterinnen der operativen (ev. sogar strategischen) Leitung und Fachleuten mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund.

Die Doppelmitgliedschaft ermöglicht zwei Perspektiven, die funktionale aus dem Stammbereich und die Querschnittsperspektive aus dem Gremium (vgl. Schreyögg, 2008, S. 220f. in seinen Ausführungen zu horizontaler und lateraler Vernetzung im „System 4“ für die Integration von Individuum und Organisation). Die Doppelmitgliedschaft ermöglicht auch einen Multiplikatoren-Effekt, weil die Gremium-Mitglieder als Agenten (vgl. Kap. 4.2.2) die Denkhaltung des Controllings in ihre Bereiche und damit in die Gesamtorganisation tragen können. Entsprechend werden die Grenzen zwischen den Subsystemen durchlässiger. Das Risiko der Abkoppelung finanzieller Prozesse und des Controllings wird dadurch reduziert. Über einen längeren Zeithorizont gesehen kann dieser Effekt noch verstärkt werden, wenn die Delegierten nach einer gewissen Zeit wechseln. Denkbar wäre auch, dass andere Mitarbeitende, die nicht Mitglieder in diesem Gremium sind, zu bestimmten Anlässen oder bei spezifischem Klärungsbedarf punktuell als Besuchende teilnehmen können.

Weil in diesem Gremium in gegenseitigem Respekt über finanzielle Daten in Verbindung mit anderen strategischen Perspektiven diskutiert wird und Abweichungen von Soll-Zielen nicht Anlass zur Beschämung sind, kann sich mit der Zeit auch ein gegenseitiges Verständnis der jeweiligen berufsspezifischen Perspektiven und Fachsprachen entwickeln. Das wiederum kann die bedrohliche Expertenmacht der Finanzfachleute (vgl. Kap. 4.2.2) reduzieren, aber auch die einzelnen Mitglieder anregen, ihre Konstruktionen ergänzend und bereichernd noch durch andere Brillen zu betrachten und so selbstkritisch zu überprüfen. Durch die Präsenz verschiedener Beobachtungspositionen reduziert sich auch das Risiko von blinden Flecken.

Die Ergebnisse aus dem Controlling sollen auch den Erkenntnisinteressen der Mitarbeitenden im Hinblick auf ihre Arbeit dienen (vgl. Kapitel 6.1), nicht nur denjenigen externer und anderer interner Anspruchsgruppen. Auch deshalb ist die vorgelagerte Anwendung des Controlling-Kreislaufes in den einzelnen Stammbereichen wichtig. Und weil die Grunddaten so zuerst dezentral in den Stammbereichen erhoben werden und erst dann in das übergeordnete Controlling für die Gesamtorganisation einfließen, kann eine erhöhte Nachvollziehbarkeit durch die Mitarbeitenden und eine grössere Identifikation mit dem Controlling vermutet werden. Die möglichst weitgehende Mitwirkung bei der Gestaltung der Controlling-Prozesse, insbesondere bei der Mitentwicklung von eigenen Erfolgskriterien und Zielsystemen, kann das Gefühl der Autonomie (vgl. Kapitel 6.1) positiv verstärken.

7.2.4 Die Rollengestaltung der Leitung als Brücke zum Management

Auch wenn das Controlling als Aufgabe an dieses Gremium delegiert wird, bleibt die Verantwortung dafür beim Management. Die Delegierte des Management-Subsystems leitet das Gremium, vertritt aber auch die Interessen des Managements. Die Entscheidungskompetenzen des Gremiums sind begrenzt, darüber dürfen keine Illusionen entstehen, auch wenn sich dieses Gremium stark mit der strategischen Gesamtausrichtung der Organisation auseinandersetzt. Denn Controlling dient letztlich nur der *Entscheidungsvorbereitung*. Das Entscheiden liegt in der Kompetenz des Managements.

Hier zeigt sich auch eine Kontextabhängigkeit dieses Gremiums: Es benötigt klare normative, strategische und operative Vorgaben des Managements. Sie dienen als Leitplanken und zur Orientierung dieses Gremiums und zur Vermeidung von politischen Prozessen (vgl. Kapitel 4.3). Andererseits ist aber gerade auch die Irritierbarkeit des Managements Bedingung dafür, dass es sich durch gut begründete Änderungsvorschläge aus dem Controlling-Gremium auch zu Zielanpassungen überzeugen lassen kann. Ansonsten gerät dieses Gremium zur Farce.

Die Leitung hat eine wichtige Aufgabe, gerade bei der Einführung eines solchen Gremiums, die Mitglieder zu motivieren und zwischen den Professionen zu vermitteln (vgl. Kap. 4.2.1). Auch sie hat eine Doppelmitgliedschaft, und es wird von ihr erwartet, dass sich das Management-Subsystem selber durch Anwendung des Controlling-Kreislaufes auf seine Management-Prozesse überprüft und die Ergebnisse auch in adäquater Form kommuniziert. Kann sie diese Erwartung nicht erfüllen, riskiert sie ihre Glaubwürdigkeit im Gremium.

7.2.5 Risiken und Schwächen des Modells

Die Controlling-Aufgaben und die Koordinationsleistungen im Gremium benötigen Zeit- und damit finanzielle Ressourcen. Umso wichtiger ist es, dass die verwendeten Instrumente in Form und Umfang genau an die spezifischen Bedürfnisse der Organisation angepasst werden. Neben den Kosten gerät sonst auch die Motivation der Mitarbeitenden in Gefahr. Wenn es nicht gelingt, die verschiedenen Fachkompetenzen und Fachbegriffe aufeinander abzustimmen, wird die konstituierende Kommunikation zu wenig stattfinden.

Wenn das Gremium aber Erfolg hat und der Steuerungsvorbereitungsaspekt des Controllings an Bedeutung gewinnt, könnte das Gremium bei einem generell eher schwachen Management zu einer Schattenmacht werden. Controlling hat für die Organisation eine zentralere Bedeutung, als andere Querschnittsfunktionen, weil es einen wesentlichen Einfluss auf die Entscheidungen des Managements ausübt. Auch Mitteilungen aus dem Gremium müssen, trotz der dortigen ausgleichenden Ko-Konstruktion, grundsätzlich als interessengebunden betrachtet werden, weil ihnen eine Selektion von Informationen durch dessen Mitglieder vorausgeht, die durch die lokalen Theorien aus ihren Stammbereichen geprägt werden. Es ist also wichtig, dass das Management die Entscheidungsprozesse auch unabhängig, innerhalb seines eigenen Subsystems durchläuft.

7.3 Gegenüberstellung des Integrationsmodells mit den Vorannahmen

Die auf die spNPOs bezogenen Vorannahmen aus der Praxis (vgl. Kapitel 1.3) haben sich alle mehrheitlich bestätigt, haben aber eine starke Differenzierung und teilweise andere Gewichtungen erfahren.

Die *Integration* der finanziellen Prozesse unterstützt die Organisation bei der komplexen Bewältigung von Ereignissen in der Systemumwelt, weil deren Einflüsse auf die Wertschöpfungsprozesse der Organisation durch das laufende Controlling zeitnah erkannt werden können. Die Verbindung der finanziellen Perspektive mit den anderen im Gremium vertretenen Perspektiven ermöglicht es, differenzierte Antworten auf die komplexen Fragestellungen zu finden und gemeinsame Massnahmenvorschläge zu entwickeln. Diese finden in den Kernbereichen durch die Übersetzungsleistungen der Agentinnen eher Akzeptanz und damit Umsetzungspotential.

Die Notwendigkeit von *Austauschgefässen* hat sich deutlich bestätigt. Als Auswahlkriterium dafür, wer an diesem Gefäss (dem Gremium) beteiligt werden soll, wird nun aber nicht mehr primär eine Aufgabenkette (respektive ein Prozess) betrachtet, sondern vielmehr die Frage, wo sich formale oder informale Subsysteme gebildet haben und welche von ihnen in diesem Gremium repräsentiert sein sollten. Denn Subsysteme können, müssen sich aber nicht ausschliesslich entlang von Prozessen bilden.

Für eine *anschlussfähige Kommunikation* innerhalb der finanziellen Prozesse ist eine kommunikativ kompetente Finanz-Fachperson sicher wichtig. Diese Kernkompetenz sollten aber alle Delegierten

mitbringen, weil die das Gremium konstituierende (Anschluss-)Kommunikation in Verbindung mit allen beteiligten Subsystemen stattfinden muss.

Wird die *Integration schon bei der Ausdifferenzierung* der Organisation mitberücksichtigt, entfällt der sonst später nötige, aber nur beschränkt steuerbare Kulturwandel, weil dann das Controlling als Denkhaltung bereits in den lokalen Theorien verankert ist und die Grenzen zwischen den Subsystemen entlang dieser gemeinsamen Sinnkonstruktion durchlässiger sind.

Eine *Externalisierung* finanzieller Führungsprozesse gefährdet die gemeinsame Sinnkonstruktion in der Organisation. Ein entsprechender Auftragskontrakt könnte aber auch an die Erfordernisse eines solchen Gremiums angepasst werden. Was in diesem Fall aber eher wegfällt, ist die Agenten-Wirkung, weil Externe nur beschränkt Mitglied von organisationalen Subsystemen werden können.

Transparenz ist eine Gelingensbedingung für die Integration und für dieses Gremium. Es braucht sie aber in alle Richtungen der Kommunikation von und zu diesem Gremium. Einerseits würde das Gremium bei seiner Erkenntnissuche von ‚falschen‘ Grundlagen ausgehen, wenn sie aus den vertretenen Subsystemen nicht oder mit ‚falschen‘ Informationen bedient wird. Umgekehrt gilt dasselbe, wenn die Prozesse in den Subsystemen mit ‚ungenügenden‘ Informationen versorgt werden. Gestützt auf die Kommunikationstheorie von Luhmann (vgl. Kap. 5) kann es jedoch keine ontologische Transparenz geben, weil eine Information immer drei Selektionen überstehen muss, damit sie vom Ort ihrer Entstehung bis zum Verstehen durch die Empfangenden gelangt. Was transparent *wird*, ist also ein Ergebnis von Kommunikation.

Den unterschiedlichen Grundannahmen nachzuspüren, wenn Differenzen bei den *symbolischen Werten* von Geld festgestellt werden, kann ein guter Anlass sein bei der Arbeitsaufnahme eines solchen Gremiums, um einen vielleicht bisher geltenden Absolutheitsanspruch finanziellen Daten gegenüber aufzubrechen. Eine Kommunikation darüber, was Geld für die Beteiligten symbolisiert, kann aber auch laufend in entsprechend moderierten Diskussionen erfolgen.

8. Folgerungen für die Beratung

Nachfolgend wird der zweite Teil der Fragestellung beantwortet und beschrieben, wie die im Modell verankerten Integrationsansätze in der Beratung von spNPOs berücksichtigt werden können.

„Organisationen können nicht nur aus Not und auf Druck von aussen lernen, sondern auch proaktiv, indem sie sich selbst und ihre jeweiligen Umwelten aktiv und kreativ umgestalten“ (Königswieser/Hillebrand, 2011, S. 36). In diesem Sinn kann das Controlling als Vision gedacht werden, welches auf diese Fähigkeiten hinsteuert, als ein unerreichbarer Stern mit konkreten strukturellen und kulturellen Repräsentanten im organisationalen Alltag. Unter diesem Stern kann auch der Weg der Veränderung einer NPO gegangen werden, hin zu einer Organisation, welche diese Denkhaltung integriert. Das erläuterte Integrationsmodell kann dazu als Hintergrundkonzept Orientierung bieten, ist aber in der konkreten Ausgestaltung in vielfältiger Weise in einem Aushandlungsprozess an die jeweilige Organisation anzupassen (vgl. auch Kap. 4.2.2 zum Kulturwandel).

Die folgenden Überlegungen sind auf das Beratungsformat der Organisationsberatung (Fokus Change Management-Projekt) ausgerichtet. Sie können aber übertragen werden auf das Coaching von Führungspersonen, welche sich mit ihrer Organisation in diese Richtung bewegen wollen oder als zusätz-

liche Perspektive für Fragen ihrer Rollengestaltung. Gerade im Hinblick darauf, dass viele Führungspersonen von spNPOs aus Professionen der Kernprozesse stammen, kann ein Coaching, welches diese Perspektive mit einschliesst, ihr Rollenverständnis erweitern oder differenzieren und sie in ihrer Aufgabe unterstützen, unterschiedliche Kulturen in einem Ganzen zu integrieren.

Die folgenden Ausführungen zur Interventionsarchitektur stützen sich auf die Grundsätze der systemischen Organisationsberatung (vgl. Königswieser/Hillebrand, 2011), welche sich am Ziel des systemischen, sozialen Lernens orientiert (ebd., vgl. S. 55). Königswieser/Hillebrand definieren drei Interventionsebenen: Architektur, Design und Werkzeuge. Auf diesen Ebenen laufen immer fünf Interventionsdimensionen mit: sachlich, sozial, zeitlich, räumlich und symbolisch (ebd., vgl. S. 56).

Welche beraterischen Interventionen könnten bei einem Projekt zur Einführung eines integrierten Controllings *besonders* relevant sein? Dieser Frage wird im Hinblick auf die Interventionsarchitektur und drei ausgewählte Dimensionen nachgegangen, dabei Bezug nehmend auf die Ergebnisse der hier durchgeführten Untersuchung:

Ziele (sachliche Dimension):

- Die Ziele des Projektes sollten nicht zu gross resp. etappiert werden und sich an der Ausgangssituation orientieren (Anschlussfähigkeit). Das Prinzip des Controllings kann in der Regel in einem ersten Schritt auf der Basis bereits existierender Daten angewandt und eingeübt werden. Vielleicht verfügt die Organisation bereits über Prozesse, die Teilaspekte der Controlling-Schleife abdecken und die mit wenig Aufwand ergänzt werden können. Solange die Grundprinzipien nicht kulturell verankert sind, haben komplexe Instrumente mit einer aufwändigen Datenerhebung wie bei der BSC wenig Chancen, integriert zu werden. Kleine, aber schnelle Erfolge (vgl. Königswieser/Exner, 2008, S. 63f.) sind gerade dort wichtig, wo Misstrauen und Ablehnung gegen das Controlling besonders gross sind.
- Der Diagnoseprozess ist in zweierlei Hinsicht relevant: Das Ergebnis lässt „latente Muster und Systemlogiken“ (Königswieser/Hillebrand, 2011, S. 61) erkennen, zum Beispiel in Form einer Kulturanalyse (vgl. Kap. 4.2). Und es zeigt Kontextbedingungen von inneren und äusseren Anspruchsgruppen des Controllings auf (vgl. Kap. 3.1 und Kap. 5). Zum anderen ist der Prozess selber auch eine aktive Selbstbeobachtung und spiegelt damit eine zentrale Teilfunktion des Controllings wieder. Es liegt also auch ein *symbolischer Wert* darin, *wie* dieser Diagnoseprozess gestaltet und von *welchen Fragen* er geleitet wird.

Akteure (soziale Dimension):

- Grundsätzlich kann die Projektstruktur als Spiegelbild des Controlling-Gremiums gedacht werden: eine heterogene Zusammensetzung über hierarchische, funktionale und professionelle Grenzen hinweg, „weil sie die Komplexität der internen und externen Umwelten adäquat berücksichtigen und verarbeiten können“ (ebd., S. 63). Damit wird symbolisch all diesen Perspektiven gegenüber Wertschätzung gezeigt und den Mitgliedern ein kompetenter Beitrag zugemutet. Im Projektstatus kann bereits die später gewünschte Durchlässigkeit der Kommunikation über die Subsystemgrenzen hinweg entdeckt werden.
- Auftraggeber sollte die strategische Führung sein, weil das Controlling letztendlich ein strategisches Führungsinstrument ist. Auch ihre Beteiligung in einer Projektgruppe könnte sinnvoll sein, vor allem dann, wenn sie in einem späteren Controlling-Gremium Einsitz nimmt.

- Die Projektleitung liegt sinnvollerweise bei der operativen Führung. Sie ist für die Umsetzung des Controllings verantwortlich, wird das Gremium leiten und hat die Kompetenz zur Ernennung von Gremium-Mitgliedern.
- Die Projektgruppenmitglieder könnten Teilprojekte für die Umsetzung der Controlling-Kreisläufe in ihren Stammbereichen leiten. Bei ihrer Auswahl ist der Gedanke von Schein zu berücksichtigen, dass ihnen eine Rolle als Agenten für die neue Denkhaltung zukommen wird (vgl. Kap. 4.2.2).
- Im Beratersystem können sich unterschiedliche Kompetenzen in unterschiedlicher Form zusammenfinden, je nachdem, ob Prozessberatung oder eine Fachberatung zu Controlling-Methoden gefragt sind. Auch in einem integrierten Ansatz (vgl. zu Komplementärberatung Königswieser et al., 2006) im Beratersystem liegt ein Symbolwert dafür, dass die „Sinn“-, die soziale und die Controlling-Perspektive in einer Schnittfläche zusammengeführt werden können.

Zeitliche Dimension:

- Je älter die Organisation ist und je weniger eine Controlling-Kultur vorhanden ist, desto länger dauert der Prozess der Umstellung (vgl. Kap. 4.2.2). Es kann von einem Antagonismus zwischen der schrittweisen Übernahme der Controlling-Aufgaben durch die Gremium-Mitglieder aus den Kern- und Steuerungsprozessen, also den Professionals, und dem schrittweisen Zurücktreten von betriebswirtschaftlich geschulten Fachpersonen (Buchhalter, Controllerinnen, externe Beauftragte) vermutet werden. Wenn eine Meta-Perspektive über diesen Veränderungsprozess mitläuft (also Reflexion über das Lernen stattfindet), kann das Umdenken vermutlich schneller und nachhaltiger gelingen.
- Je grösser der Zeithorizont und die Zeitressourcen für das Veränderungsvorhaben sind, desto mehr können die Variablen für das Motivationspotential (vgl. Kap. 6.1) berücksichtigt werden. Soll Autonomie bei der Gestaltung des Controlling-Systems gewährt werden, braucht es, gerade beim Einbezug von Controlling-fernen Mitarbeitenden, mehr Zeit für den Verstehensprozess und das Finden einer gemeinsamen Sprache, ebenso wie für die Rückmeldungsprozesse.

9. Abschliessende Reflexionen

9.1 Beurteilung der Ergebnisse

Das entwickelte Integrationsmodell bietet einen Handlungsansatz, wie das in vielen spNPOs abgekoppelte finanzielle Subsystem strukturell und kulturell wieder in die Gesamtlogik der Organisation eingeführt werden kann. Indem die finanziellen Führungsprozesse als Teil des Controllings verstanden werden, findet auch eine inhaltliche Verknüpfung von Zielen der Gesamtorganisation, Teilzielen der Subsysteme wie auch von den Bedürfnissen der Mitarbeitenden statt und wird somit auch Teil der für spNPOs so zentralen Sinnkonstruktion.

Das Integrationsmodell kann auch bei anderen Abkoppelungsphänomenen verwendet werden, zum Beispiel bei Informatikabteilungen, deren Wertschöpfungsprozesse kaum mehr mit den Anforderungen ihrer internen Anspruchsgruppen korrespondieren. Auch wenn das Modell auf die spezifischen kulturellen Ausprägungen von spNPOs ausgerichtet ist, kann es auch in anderen Organisationen mit einer partizipativen Kultur Anwendung finden.

Auch für die Organisationsberatung und das Führungskoaching bietet das Integrationsmodell einen Ausgangspunkt, um mit dem Klientensystem individuell angepasste Varianten zu entwickeln. Es kann aber auch einfach als Hintergrundkonzept für die Hypothesenbildung verwendet werden.

9.2 Beurteilung des Vorgehens

Ausgangspunkt für die Untersuchung war ein persönliches Erkenntnisinteresse. Es wurde aus einer spezifischen Perspektive eine theoretische Antwort für ein praktisches Problem in kleineren spNPOs gesucht. Diese Perspektive fokussierte die Frage, wie eine Verbindung zwischen der ausgeprägten Sinnorientierung von spNPOs und der meist als kulturfremd empfundenen ökonomischen Logik hergestellt werden könnte. Die Literatur wurde also mehr hinsichtlich dem Beitrag von Integrationsbestrebungen zu gemeinsamen Sinnkonstruktionen verarbeitet, als hinsichtlich ihres Beitrages zur Förderung der organisationalen Gesamtleistung. Antworten wurden in dieser Arbeit schwergewichtig bei Scheins Kulturkonzept (das erklärt die verhältnismässig umfangreiche Darstellung seines Konzeptes) und in der Systemtheorie gesucht und nicht durch das Rezipieren und Vergleichen verschiedenster Integrationsansätze der Organisationstheorie. Aus deren Studium konnte konkret zu wenig abgeleitet werden für die spezifische Stichprobe der spNPOs. Einige generellere Aspekte daraus sind aber dennoch in Form von Zitaten oder Gedankenanehnungen in diese Arbeit eingeflossen. Es kann aber im Nachhinein durchaus kritisch gefragt werden, ob die explizite Diskussion und Anwendung von theoretischen Integrationsansätze der wissenschaftlichen Diskussion gerechter geworden wäre. Im Hinblick auf das Ergebnis dieser Arbeit wäre ein solches Vorgehen vermutlich weniger ergiebig gewesen, weil dort die für die Fragestellung massgebliche kulturelle Perspektive nicht oder nur wenig berücksichtigt wird.

Kritisch beleuchtet wird auch die Verwendung der Systemtheorie: Es ist in dieser Arbeit erfahrbar geworden, was der von Luhmann beanspruchte Stellenwert der Systemtheorie als einer Universaltheorie bedeutet: Sie ist nicht nur eine Theorie oder ein Konzept, die oder das Erklärungen für ein bestimmtes, begrenztes Phänomen zu geben versucht. Ihre konsequente Anwendung verlangt einen ganzheitlichen Bruch mit dem bisher vertrauten Interpretieren und Denken. Dies ist im Rahmen dieser Arbeit nur bruchstückhaft, also nicht konsequent gelungen. Aber das Einschlagen dieses erkenntnistheoretischen Weges hat zu einer ergiebigen Grundorientierung beigetragen und viele wertvolle Inspirationen und nachhaltige neue Sichtweisen ermöglicht.

Schwierig gestaltete sich die Abgrenzung der untersuchten spNPOs von den übrigen NPOs, weil es objektiv einige Überschneidungen und Übereinstimmungen gibt. In der Folge können zum Beispiel Erkenntnisse auch auf andere Typen oder sogar auf die meisten NPOs übertragen werden. Andere treffen hingegen eher für grössere als für kleinere spNPOs zu. Diese teilweisen Unschärfen schränken aber die Gültigkeit der Aussagen nicht ein.

9.3 Hinweise auf weiterführende Fragen und Anregung weiterer Untersuchungen

Das Integrationsmodell kann als Hypothese verstanden werden, welche aus verschiedenen Perspektiven empirisch in spNPOs überprüft werden könnte. So könnte gefragt werden, wie die Subsystembildung und die Abkoppelung rückwirkend beschrieben werden kann, welche Regelkommunikation sich hinsichtlich der finanziellen Prozesse herausgebildet hat oder ob und wie diese Organisationen das Controlling überhaupt integriert haben. Vor allem aber dürfte es aufschlussreich sein, praktische Erfahrungen in der Anwendung des Modells in unterschiedlichen Organisationen zu evaluieren. Aus der Beratungsperspektive könnte zudem untersucht werden, ob und wie diese Problematik im bera-

terischen Handeln überhaupt mitgedacht wird, sowohl aus der Perspektive der Organisationsberatung, des (Führungs-) Coachings wie auch der betriebswirtschaftlichen Fachberatung.

Aus theoretischer Sicht müssen Controlling-Methoden auf ihre Tauglichkeit und Anschlussfähigkeit für ein solches Gremium untersucht und angepasst werden. Auch könnte eine vertiefte Auseinandersetzung mit gruppodynamischen Aspekten aufschlussreich sein, da die Mitglieder dieses Gremiums eine in mehrfacher Hinsicht komplexe Aufgabe zu bewältigen haben.

9.4 Persönliches Schlusswort zum Titel-Zitat

Der Jahresbericht 2013 des Vereins arud Zentren für Suchtmedizin ist kurz vor Fertigstellung dieser Arbeit eingetroffen. Mit dem Zitieren seines Titelsatzes „Es zählt, was Sinn macht“ im Titel meiner Literaturarbeit schliesst sich ein Kreis, der mit meiner Tätigkeit als finanzverantwortliches Vorstandsmitglied dieser spNPO vor vielen Jahren begonnen hat. Ich stand damals am Anfang meiner beratenden Tätigkeit und habe in ‚frischer Naivität‘ hierarchie- und funktionsübergreifend einige Vertreterinnen und Vertreter verschiedener Bereiche für einen gemeinsamen Budgetentwurf eingeladen, weil mich die übliche Vorgehensweise, bei der das Budget nur eine Aufgabe des finanzverantwortlichen Geschäftsleitungsmitglieds und dem Vorstand ist, nicht überzeugte. Ich habe damals das erste Mal im Ansatz erleben können, welche kreative Energie die simple Tatsache freisetzt, dass man ausgehend von den Zahlen beginnt, über die Organisation zu diskutieren. Diese Erfahrung hat meine subjektive Theorie im Beraten stark geprägt. Mit der vorliegenden Arbeit konnte ich diese praktische Erfahrung differenziert und mit vielen neuen Sichtweisen überprüfen und bestätigen. Das gibt mir wichtige Impulse für mein künftiges Beratungshandeln.

Literaturverzeichnis

- Bauer, Günther (2013): Einführung in das systemische Sozialmanagement. 1. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Berghaus, Margot (2011): Luhmann leicht gemacht. 3., überarbeitete und ergänzte Auflage. Köln, Weimar, Wien: Böhlau.
- Bono, Maria Laura (2006): NPO-Controlling. Professionelle Steuerung sozialer Dienstleistungen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- <http://www.duden.de/rechtschreibung/Integration>, 18.5.2014
- Glatz, Hans/Graf-Götz, Friedrich (2011): Handbuch Organisation gestalten. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Weinheim und Basel: Beltz.
- Horak, Christian/Baumüller, Josef (2013): Controlling und Rechnungswesen in NPOs. In: Simsa, Ruth/Meyer, Michael/Badelt Christoph (Hrsg.) (2013): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. 5., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 313-331.
- Horak, Christian/ Speckbacher, Gerhard (2013): Ziele und Strategien. In: Simsa, Ruth/Meyer, Michael/Badelt Christoph (Hrsg.) (2013): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. 5., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 160-181.
- Königswieser, Roswita/Ebrû, Sonuç/Gebhardt, Jürgen/Hillebrand, Martin (Hrsg.) (2006): Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how Stuttgart: Klett-Cotta.
- Königswieser, Roswita/Hillebrand, Martin (2011): Einführung in die systemische Organisationsberatung. 6. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Königswieser, Roswita/Exner, Alexander (2008): Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. 9. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Künzli, Hansjörg (2008): Motivation. In: Steiger Thomas/Lippmann Eric (Hrsg.) (2008): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen. Band II. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Heidelberg: Springer, S. 145-158.
- Lichtsteiner, Hans/Gmür, Markus/Giroud, Charles/Schauer, Reinbert (2013): Das Freiburger Management-Modell. 7., neu bearbeitete Auflage. Bern: Haupt.
- Littich, Edith/Schober, Christian (2013): Finanzierung von NPOs. In: Simsa, Ruth/Meyer, Michael/Badelt Christoph (Hrsg.) (2013): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. 5., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 289-310.
- Maier, Florentine/Meyer, Michael (2013): Organisation von NPOs. In: Simsa, Ruth/Meyer, Michael/Badelt Christoph (Hrsg.) (2013): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. 5., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 205-224.

- Meyer, Michael/Simsa, Ruth (2013): NPOs: Abgrenzungen, Definitionen, Forschungszugänge. In: Simsa, Ruth/Meyer, Michael/Badelt Christoph (Hrsg.) (2013): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. 5., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 3-14.
- Rüegg-Stürm, Johannes (2003): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz. 2., durchgesehene und korrigierte Auflage. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Schein, Edgar H. (2010): Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide. 3. Auflage. Bergisch Gladbach: EHP-Edition Humanistische Psychologie.
- Schreyögg, Georg (2008): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Simon, Fritz B. (2011): Einführung in die systemische Organisationstheorie. 3. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer.
- Ulich, Eberhard (1998): Arbeitspsychologie. 4. Auflage. Zürich: VDF.
- Vahs, Dietmar (2012): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch. 8., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Von Schnurbein, Georg (2013): Der Nonprofit-Sektor in der Schweiz. In: Simsa, Ruth/Meyer, Michael/Badelt Christoph (Hrsg.) (2013): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. 5., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 37-52.
- <http://de.wikipedia.org/wiki/Macht>, 10.7.2014