

# **Leadership in Non-Profit-Organisationen**

**Die Kunst der Führung ohne Profitdenken**

**a.o. Univ-Prof. Ruth Simsa**

Professorin am Institut für Soziologie und empirische Sozialforschung der  
Wirtschaftsuniversität Wien

**Mag. Michael Patak**

Managing Partner der Beratergruppe Neuwaldegg

2., aktualisierte Auflage

**Linde**  
*international*

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Vorwort – Anders. Gleich. Beides zugleich.</b>	<b>1</b>
<b>2. Wesentliches im Überblick</b>	<b>4</b>
2.1. Das Führungs-Puzzle im Überblick – Sieben Aufgabenfelder der Führung	4
2.2. Besonderheiten von NPOs	5
2.3. Professionalisierung von Führung	6
<b>3. NPOs als Herausforderung für Führung</b>	<b>7</b>
3.1. Untypische Organisationen mit großer Bedeutung	7
3.1.1. NPOs – eine sehr heterogene Gruppe von Organisationen	7
3.1.2. NPOs – ein buntes, oft emotionalisiertes Feld	7
3.1.3. Non-Profit-Organisationen – eine begriffliche und definitorische Herausforderung	8
3.1.4. NPOs – wirtschaftlich bedeutender als ihr Ruf	10
3.1.5. Besonderheiten von NPOs	12
3.2. Unterschiedliche Typen von NPOs: verwaltungsnahe, basisnahe und wirtschaftsnahe Organisationen	15
3.2.1. Einleitung: verschiedene Unterscheidungskriterien und die hier vorgeschlagene Typologie	15
3.2.2. Wirtschaftsnahe NPOs: Elan und Klarheit, aber weniger Werte	16
3.2.3. Verwaltungsnahe NPOs: Stabilität, aber wenig Autonomie	17
3.2.4. Elan, Werte und Leben, aber Diffusität und Turbulenzen: Basisnahe NPOs	18
3.2.5. NPOs orientieren sich oft an mehreren dieser Welten	19
3.3. Widersprüche und Spannungsfelder in NPOs	20
3.3.1. Einstieg: NPOs als Feld von Widersprüchen	20
3.3.2. Häufige Widerspruchslagen	22
3.3.3. Die Kunst des Spagats, oder: Führung als Balanceakt. Mögliche Umgangsformen der Führung mit Widersprüchen	27
3.4. „Beides probiert“ – Ein Vergleich: Notizen aus dem Alltag von Führungskräften, die beides kennen	28
<b>4. Aktuelle Rahmenbedingungen für die Führung von NPOs: Gesellschaftliche Entwicklungen</b>	<b>32</b>
4.1. Entwicklungen in Europa – wachsende Anforderungen und prekäre öffentliche Finanzierung	32
4.2. Money makes the world go round: Tendenzen der Ökonomisierung	33
4.3. Impact als neues „Mantra“	35

4.4. Der Bedarf an Leistungen von NPOs steigt – und damit vielleicht auch ihre Bedeutung .....	36
4.5. Freiwilligenarbeit: Mehr Möglichkeiten und Vielfalt – weniger Stabilität und Treue .....	37
4.6. Spannende, aber auch herausfordernde Zeiten für NPOs .....	37
<b>5. Die sieben Aufgabenfelder der Führung – das Führungs-Puzzle .....</b>	<b>39</b>
5.1. Aufgabenbereiche und Einflussfaktoren der Führung – die Felder des Führungskaleidoskops .....	39
5.2. Notwendige Felder der Aufmerksamkeit – hilfreiche Fokussierungen ....	40
5.3. Die sieben Führungsaufgaben .....	41
5.3.1. Mich selbst führen .....	42
5.3.2. Die Mitarbeiter führen .....	43
5.3.3. Die Zusammenarbeit gestalten .....	44
5.3.4. Die Organisation entwickeln .....	45
5.3.5. Die Aufgaben und Ziele erfüllen .....	45
5.3.6. Den strategischen Rahmen für meine Führungsaktivitäten setzen .....	46
5.3.7. Das Umfeld beobachten, relevante Trends erkennen und Rahmenbedingungen wahrnehmen und deren Bedeutung für meinen Verantwortungsbereich einschätzen .....	47
<b>6. Führung NPO-spezifisch .....</b>	<b>48</b>
6.1. Führen der eigenen Person als zentrale Führungsaufgabe .....	48
6.1.1. Die Person als Führungsinstrument .....	48
6.1.2. Aspekte der psychosozialen Kompetenz .....	49
6.1.3. Hypothesen zur Führung der eigenen Person in NPOs .....	51
6.1.4. Hinweise für den Umgang mit strukturellen Konflikten .....	53
6.1.5. Auch Selbstführung kann man lernen .....	55
6.2. Mitarbeiterführung .....	56
6.2.1. Besondere Aspekte der Mitarbeiterinnenführung in NPOs .....	56
6.2.2. Personalmanagement: Notwendigkeit der dreifachen Professionalisierung .....	61
6.2.3. Ausgewählte Aspekte der direkten Mitarbeiterinnenführung in NPOs – was tun mit den Mitarbeiterinnen? .....	61
6.2.4. Resümee: Die Balance von Fördern und Fordern .....	65
6.3. Die Zusammenarbeit gestalten .....	65
6.3.1. Entwicklungselemente erfolgreicher Teams .....	68
6.3.2. Phasen der Teamentwicklung .....	68
6.3.3. Woran erfolgreiche Teams arbeiten sollten .....	71
6.3.4. Ebenen der Teamarbeit .....	71
6.3.5. Teamentscheidungen .....	72
6.4. Die Organisation entwickeln – Was Führungskräfte steuern und entwickeln können .....	73
6.4.1. Einleitung .....	73
6.4.2. Steuerung – keine Selbstverständlichkeit .....	74

6.4.3. Wo Führungskräfte Einfluss nehmen können – Ebenen der Steuerung .....	77
6.4.4. Konsequenzen für Führungskräfte .....	82
6.5. Auswirkungen der Tätigkeit auf die Führungssituation .....	83
6.5.1. Einleitung .....	83
6.5.2. Unterschiedliche Einflussstrategien von NPOs – Konfrontation, Kooperation, Schadensbegrenzung und parallele Leistungserbringung .....	85
6.5.3. Rückwirkungen unterschiedlicher Strategien auf die Organisation und die Führung .....	87
6.6. Den strategischen Rahmen für die Führungstätigkeit setzen .....	92
6.6.1. Strategiearbeit – Die Weichenstellung für Führung und Organisation – oder auch: weichenstellende Führung .....	92
6.6.2. Das stakeholderorientierte Konzept der Strategieentwicklung und Erfolgsmessung .....	93
6.6.3. Vor- und Nachteile dieser Art der Strategieentwicklung .....	98
6.7. Relevante Trends und Umfeldentwicklungen .....	99
<b>7. Non-Profit-Führungsinstrumente .....</b>	<b>100</b>
7.1. Einleitung .....	100
7.2. Die elf wichtigsten Werkzeuge .....	101
7.2.1. Stellenbeschreibungen, Dienstpläne, Einteilungen .....	101
7.2.2. Zielvereinbarung .....	102
7.2.3. Das Mitarbeiterinnengespräch .....	103
7.2.4. Regelkommunikation .....	104
7.2.5. Entwicklungsplanung .....	104
7.2.6. Entlohnungssystem .....	105
7.2.7. Strategiearbeit .....	106
7.2.8. Persönliche Arbeitsorganisation .....	106
7.2.9. Feedback .....	106
7.2.10. Teamentwicklung .....	107
7.2.11. Radarschirm .....	107
7.2.12. Ausblick .....	108
<b>8. Expertengespräche – Interviews von Cornelia Stolla mit Thomas Höhne, Helmut Reischenböck, Gudrun Tockner, Sepp Tschernutter .....</b>	<b>109</b>
<b>9. Führen im Ausnahmezustand: In Krisen handlungsfähig bleiben – am Beispiel der Flüchtlingskrise .....</b>	<b>117</b>
<b>10. Schlusswort .....</b>	<b>121</b>
Literaturverzeichnis .....	122
Autorenverzeichnis .....	127