

NGOs/NPOs

Reinhard Tötschinger

31.1.2007

Einige Unterschiede zu POs

toetschinger+partner

_“Ehrenamtliche“ – Engagement als bürgerliches Engagement, *Chancen – Probleme*

_stark wertorientiertes Handeln

_Gesellschaftliche Verankerung von Organisationen bzw. Projekten

_Individuelle und kollektive Entlastung, da NGOs mögliche Lösungen „simulieren“ (erfolgreich Scheitern) – *soziale Ungleichheit lässt sich leichter ertragen, wenn es Organisationen gibt, die dagegen anzukämpfen versuchen.*

Einige Unterschiede zu POs

toetschinger+partner

- _Die Gesellschaft benötigt NPOs/NGOs als Beobachtung des Gesamtsystems, sie nehmen Risiken wahr und dienen somit der Selbstbeschreibung der Gesellschaft (Beobachtung der Gesellschaft an Hand ihrer Folgen, *Luhmann*)
- _Mangels Geld und Macht suchen NGOs Resonanz in der Öffentlichkeit durch medienwirksame Aktionsformen, Skandalisierungen, ständige Protestbereitschaft, neue Kontextierung bekannter Probleme

Einige Unterschiede zu POs

toetschinger+partner

- _Hohe Bedeutung von Ideologien („David gegen Goliath“)
- _ Vielfältige Funktionen – nicht priorisierbare, divergierende Anforderungen
- _ Grad der Marktabhängigkeit

Einige Unterschiede zu POs

toetschinger+partner

jedoch:

_Keine generelle Differenzierung zw. NPO und PO
möglich

_Grenzen zwischen NPOs/NGOs, Verwaltung,
Profitorganisationen (AGs, Familienunternehmen
etc.) verschwimmen

Einige Auslöser von NPO/NGO Gründungen

- _ Soziale, gesellschaftliche Notsituationen
- _ Zerstörung natürlicher, kultureller Ressourcen
- _ Antworten auf die Risikogesellschaft/Entgegen der Beherrschbarkeit der Welt (Industriegesellschaft)
- _ Grenzen der Lösungskompetenz von Politik

Einige Erwartungen der MA und Geldgeber

_Milderung gesellschaftlicher Probleme

_Verbesserung der Lebenssituationen von Mensch, Natur,
Tier,

_Erhöhung der Demokratischen Qualität

_Aktivitäten direkt erlebbar, erfahrbar machen (z.B. vor Ort)

Häufige Probleme in NGOs

- _ Finanzielle Notlagen
- _ Übertriebene Funktionalisierung
- _ Entdemokratisierende Wirkung durch „Auslagerung“
öffentlicher Agenden an NPOs
- _ Sozialer Wandel durch Protest (Form)
- _ Partizipativ - autokratisch
- _ Mindestmaß an freiwilligen Arbeit - tlw. unbezahlte Arbeit

Häufige Probleme in NGOs

- _ „Kluft“ zwischen Länderorganisationen und deren Interessen und internationalen Aktivitäten
- _ „KundInnen“ (Spender, Sponsoren etc.) nehmen manchmal unterschiedliche Organisationen wahr
- _ Kooperation zwischen Ländern schwierig (z.B.: Bär „Bruno“)
- _ Finanzierung von großen, internationalen Projekten schwieriger

Systemkomplexität und Steuerungsform (nach H. Willke)

Externe Komplexität	niedrig	hoch
interne Komplexität		
niedrig	Repressive Steuerung	Zentrale Steuerung
hoch	Selbststeuerung	Kontextsteuerung

Einige beobachtete Phänomene in NGOs

- _ Zunehmend Bedarf an Managementwissen – häufig undifferenzierte Übernahme von Methoden aus dem Profitbereich
- _ Abgrenzung und Konfrontation, Innenverhältnis der Organisation entweder als Konfliktvermeidung oder hohe Konfliktneigung
- _ Bürokratisierung
- _ Neigung zu Organisationsabwehr (gegen Differenzierung, für Personalisierung, Egalität) – „ständiger Kleinkrieg gegen sich selbst“ (Luhmann)

Einige beobachtete Phänomene in NGOs

_Evaluierungen, Erfolgsmessungen - Fehlen von einheitlichen Kriterien

_Vorwiegend informelle Entscheidungen
(Stellenbesetzungen, Strategien, etc.)

_Führungs- und Steuerungsdefizite, z. B.: Ambivalenz
„Ich brauche Führung aber wehe ich werde geführt!“

Einige beobachtete Phänomene in NGOs

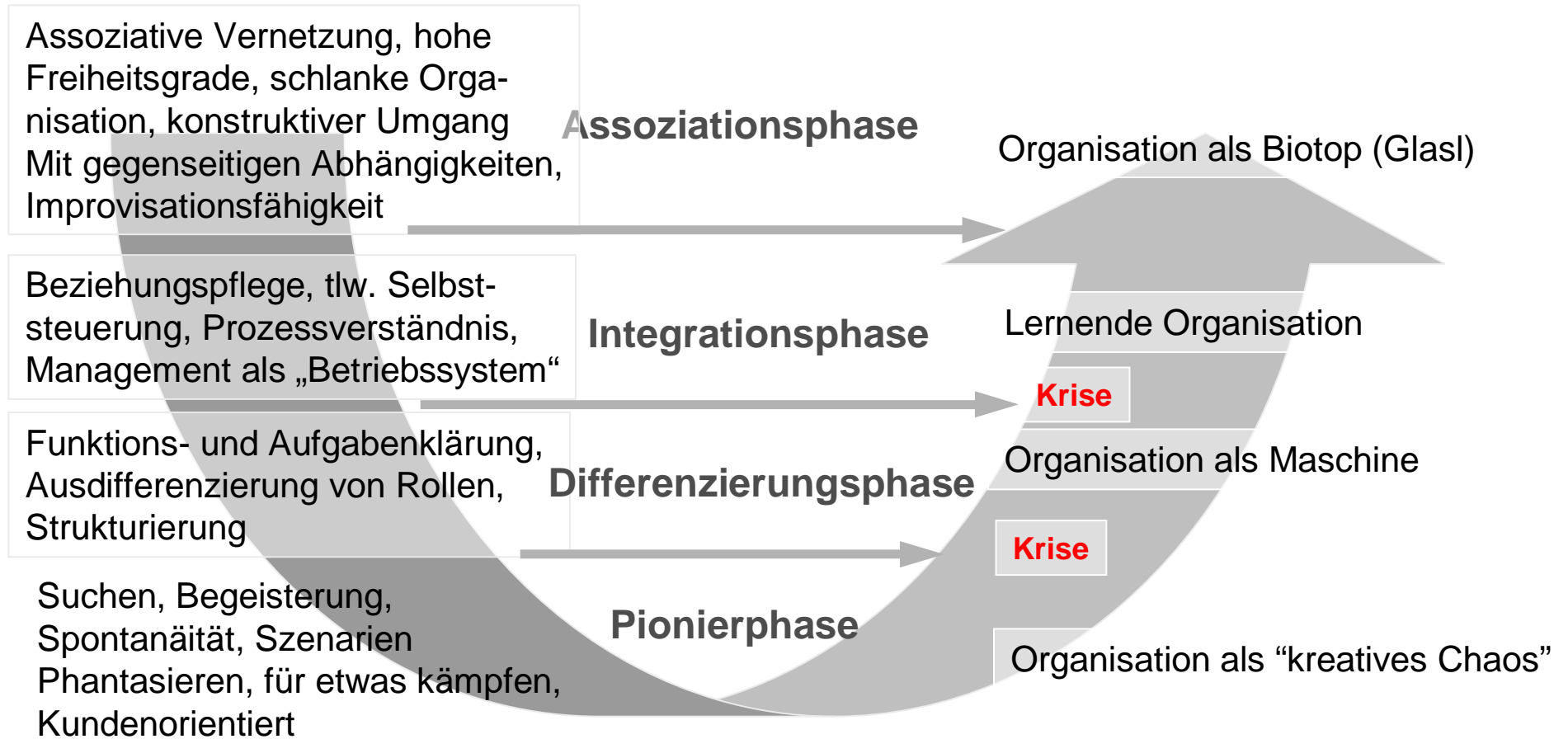
_Häufig werden NGOs/NPOs nach wie vor nach dem Vorbild von Familienunternehmen, Handwerksbetrieben etc. aufgebaut.

_Vorbild die „Sippe“. Rituale der Zugehörigkeit und des Ausschlusses, der Aufnahme, der Meisterschaft, der Degradierung etc.

Hypothese: NGOs pendeln zwischen Pionier- und Differenzierungsphasen

Organisationsphasen (nach Lievegoed))

toetschinger+partner



Einige beobachtete Phänomene in NGOs

- _Pendeln zwischen Rationalitätsanforderungen und ideologisch - moralischer Kommunikation
- _MitarbeiterInnen verlangen nach einfachen Logiken bei komplexen Problemstellungen
- _Ambiguität von Zielen: z. B. Theater (*künstlerisch hochwertig versus verkaufbar, um zu überleben; inhaltlich visionär – gesellschaftlich momentane Bedürfnisse (vision rheintal)*)

Einige beobachtete Phänomene in NGOs

- _Fördernd wie hindernd: Wertgeladene Organisationskultur (Moral)
- _Anforderungen von Außen – kommerzielle Rahmenbedingungen (*closed mind strategies*)
- _Dilemma zwischen den Interessen interner Gruppen und externer Gruppen (Politik, Wirtschaft, andere NGOs,...)

Hypothesen zur Entwicklung von NPOs

- _ Unterschiedlichkeit zulassen zwischen „Mission“ und Innenstrukturen und Kommunikationsprozessen
- _ Stimmige Distanz zwischen NGO und Geldgebern
- _ Massgeschneiderte Organisationsstrukturen
- _ Unterscheidung von erreichbaren Zielen, mission und Vision (Vorbeugung von burn out)
- _ Konstruktive Konfliktkultur im Innenverhältnis

Hypothesen zur Entwicklung von NPOs

- _Management sieht sich nicht mehr an der Spitze, sondern an Kreuzungen aller Informations- und Kommunikations-flüsse (Entscheidungsprozesse als eigentliche Führungsaufgabe)
- _Neue Methoden verwenden: systemische Fragen, externe Beziehungspflege (Behörden, Institutionen, Vereine etc.)
- _verstärkt Prozesssteuerung statt „nur“ Projektsteuerung
- _Aufbau von sich selbst steuernden Organisationseinheiten

Hypothesen zur Entwicklung von NPOs

- _ assoziativer Vernetzung mit relevanten Umwelten
- _ Konstruktiver Umgang mit gegenseitigen Abhängigkeiten
- _ Schlanke Organisationen, wenige Führungsebenen
- _ Ähnlich einer Jazzband – *„man weiß schon vorher was der andere spielt“*

Hypothesen zur Entwicklung von NPOs

- _Kooperation und Lernbeziehungen zwischen NGOs/NPOs (*auch wenn alle Geld aus dem selben Topf möchten*)
- _Vernetzungen, Netzwerke
- _Geschäftsfeld orientierte Prozesse

Vielen Dank!

Fragen, Diskussion, Dialog.....