

„Unübersichtlichkeit ist unser Job.“

Ein Gespräch mit Dr. Heiko Roehl. Über das, was Unternehmen von Non-Profit-Organisationen lernen können.

Herr Roehl, Was ist eine NPO?

Eine NPO ist eine Organisation, die keine kommerziellen Ziele verfolgt, sich also entschlossen hat, keinen Profit zu machen.

Und eine Top-Level-NPO?

Das ist zunächst mal eine, die sehr lange überlebt hat. Denn eins der wesentlichen Kriterien für die Qualität von Organisationen ist Überlebensfähigkeit. Eine Top-Level-NPO muss zudem eine Marke etabliert haben, die undiskutierbar „top level“ ist; also aufgeladen mit Werten von unhintergebar Qualität. Davon gibt es eine Reihe, etwa Greenpeace, Transparency International oder Amnesty International.

Was ich mit dieser Qualität meine, ist: Wenn Amnesty International sich irgendwo einschaltet, dann weiß die Welt: Es ist ernst.

Ist das große Kapital einer NPO also ihr Markenkapital?

Das Kapital einer NPO ist auf jeden Fall ein komplett anderes als das einer For-Profit-Organisation, einfach weil ihr Geschäfts- und Existenzziel ein ganz anderes ist. NPOs machen häufig den Fehler, sich nur über finanzielle Kennziffern zu definieren – wahrscheinlich weil die Managementtheorien und -praktiken zunächst für Profits entwickelt wurden, und die NPOs nun meinen, sie müssten sich exakt daran orientieren. Je mehr die NPO-Forschung sich aber entwickelt, desto deutlicher wird: Eins der wesentlichen Ziele von NPOs muss die Maximierung von Markenkapital als reputatorisches Kapital sein. NPOs tun sehr gut daran, reputatorische Risiken zu meiden. Sie sind da viel anfälliger als ForProfits. Wie das Beispiel der deutschen UNICEF-Organisation im letzten Jahr deutlich gezeigt hat. ForProfits können sich reputatorisch schädliche Aktivitäten erlauben, ohne dass die Organisation daran zugrunde gehen muss. Gleichwohl wird der Blick auf die Reputation auch für die ForProfits immer wichtiger.

Wie führt man eine NPO?

Führung in NPOs heißt zunächst mal: Die Mitglieder immer wieder neu gewinnen, denn sie haben – insbesondere wenn Sie auf freiwilliger Basis arbeiten – eher als in ForProfits die Freiheit, einfach zu gehen. Das ist für Führungskräfte eine extreme Herausforderung, denn sie müssen die Wertebasis Ihrer Führungsarbeit ständig im Auge behalten: „To make people follow – when they have the freedom not to“ (Jim Collins). Und dabei wird die Kraft der Mission, der Vision und der Werte der Organisation ziemlich deutlich. Das alles kann nicht halbherzig gelebt werden, das würden die Mitglieder nicht dulden. Diese Herausforderung bedeutet für Führungskräfte in NPOs in erster Linie: Steuerungszugeständnisse aufgeben.

NPOs definieren sich durch eine unglaubliche Fähigkeit, Komplexität in ihrem Umfeld zu verstehen und Ambiguität in ihrer Innenwelt zu tolerieren. Bei einem derart komplexen Thema wie z.B. „Menschenrechte global“ muss Amnesty International eine unendliche Menge von Informationen im Umfeld erspüren, erahnen und in Signale umsetzen, die intern verstanden werden; dann müssen die Informationen in Wertschöpfung umgesetzt werden, also etwa: in Kampagnen; dann muss ein Monitoring dieser Kampagnen durchgeführt werden, man muss

also prüfen, ob die Kampagne gelesen, beachtet, verstanden wird. Das ist eine äußerst komplexe Aufgabe. Die können NPOs nur lösen, weil sie intern eben nicht trivial organisiert sind; weil sie die gleiche Komplexität, die draußen „in der Welt“ herrscht, auch drinnen in der Organisation abbilden. Weniges wird verfrüht und nur von Einzelnen entschieden. Vieles wird gemeinsam – oftmals mühsam – abgestimmt.

Was ist noch wichtig, um eine NPO zu führen?

Extrem wichtig ist, die oft völlig unterschiedlichen Stakeholder/ Interessengruppen im Umfeld zu verstehen, ernst zu nehmen und in die Wertschöpfung zu integrieren. Das heißt: Man muss mit Sinnstiftungsuniversen jonglieren können. Morgens ein Gespräch mit einem Mäzen, mittags Schwierigkeiten innerhalb einer Künstlergruppe aus dem Weg räumen und nachmittags im regionalen Künstlerverband Interessensvertretung machen. Da können, in Bezug auf Komplexitätsmanagement, nur wenige ForProfits mithalten.

Sind ForProfits einfacher zu managen?

Sie sind vor allem anders zu managen, Sinnstiftung und Komplexitätsreduktion funktionieren anders als in NonProfits. Auf der einen Seite zählen Aktienkurse, Umsätze, Stückzahlen und Durchlaufzeiten, auf der anderen geht es um Zufriedenheit von Interessensgruppen, politische Positionierungen oder auch um die Attraktivität für potenzielle Sponsoren.

Zahlen spielen also eine andere Rolle?

Ganz sicher. ForProfits haben ihre ganz charakteristischen Zahlen, an denen sich ihr Handeln ausrichtet: Einschaltquoten, verkaufte Einheiten, Kundenzahlen. Wenn sie in einem börsennotierten Unternehmen morgens ein Meeting mit einem „27,8“ eröffnen, dann weiß jeder, was gemeint ist.

NPOs haben es da nicht so einfach?

NPOs müssen ihren Existenzgrund anders sichern. Das geht nur, indem er immer wieder neu besprochen und verhandelt wird. NPOs kommen gewissermaßen nie an. Das hat den Vorteil, dass die Identität der Organisation immer wieder mit dem Umfeld abgeglichen, aktualisiert wird und so flexibel bleibt. Man bleibt in Bewegung und verlässt sich weniger auf Erfolge der Vergangenheit. Das heißt aber auch, dass Sie fähig sein müssen, den Diskurs, der in der Organisation herrscht, zu unterstützen und nicht zu deckeln. Sie müssen also institutionalisierte Grübeleien zulassen.

Noch mal direkt gefragt: Was können ForProfits von NPOs lernen?

Gesamtgesellschaftlich betrachtet: einen größeren Kreis um das eigene Geschäft zu ziehen. ForProfits können von NPOs lernen, dass sie Gesellschaft verstehen müssen, um a) dort ihren Platz zu finden und b) diesen diskursiv zu verhandeln. Das machen NPOs dauernd.

Was noch?

Leidenschaft und Begeisterung für die Organisation. Markenleidenschaft, wenn man so will. ForProfits müssen ihren Mitarbeitern Leidenschaft oft artifiziell vermitteln. ForProfits können von NPOs lernen: Leidenschaft braucht Platz zum Atmen. Echte Begeisterung vermittelt sich über die gelebten Grundwerte der Organisation, und der Mitarbeiter ist der wichtigste Botschafter dieser Werte. Die Begeisterung des Einzelnen an der Marke zu fördern, bedeutet vor allem, sie wachsen zu lassen und nicht zu unterminieren.

Konkret: Wenn ForProfits wirkliche Weltfirmen mit guten Weltbürgern als Mitarbeitern werden, dann können sie ihren Mitarbeitern eben auch mehr anbieten als Marken- und Wertesplitter. Also nicht Corporate Social Responsibility – sondern, Achtung, großes Wort: in die Wertschöpfung eingebettetes Weltbürgertum. Das muss man den meisten NPOs nicht erklären. Das ist für die selbstverständlich.

Bei den NPOs ist also alles gut, die machen alles richtig?

Natürlich nicht. Auch bei NPOs, vor allem den größeren, bekommen Mitarbeiter genügend Dämpfer nach dem Motto: „Ich dachte, ich könnte was Gutes für die Welt tun, jetzt muss ich das Formular hier ausfüllen.“ Bei NPOs können Sie aber immer durch die Nebelwand der organisatorischen Regeln und Verfahren rauschauen auf den Menschen, für den Sie – mittelbar – etwas getan haben. Wenn das keine Sinnstiftung ist, dann weiß ich auch ich nicht.

Kann man sagen: Je komplexer und unübersichtlicher die politischen und gesellschaftlichen Umfelder von ForProfits werden, desto mehr können sie von NPOs lernen?

Im Prinzip schon, weil die Handhabung von Unübersichtlichkeit der Job von NPOs ist.

Sie sagen: NPOs bevorzugen ganz andere Arten/Stile der Kommunikation? Welche und warum?

ForProfits bevorzugen gerichtete Führungskommunikation. Kommunikation dient dem meist eindeutig definierten Ziel des Unternehmens und ist um die Kern- und Unterstützungsprozesse der Wertschöpfung herumorganisiert.

Nicht offen genug?

Offen schon, aber eben – sinnvollerweise – stärker Richtung Märkte, Kunden und Gewinn orientiert. Da können bestimmte gesellschaftliche Fragen eben nur mittelbar interessieren. Viel wichtiger etwa als Diskurs oder Dialogfähigkeit ist dabei Entscheidungsfähigkeit.

Die Urteilsfähigkeit über die Qualität eines Produkts, über die Geschwindigkeit eines Prozesses, einer bestimmten Dienstleistung, über Kosten ist ganz wichtig, das ist eine der zentralen Kompetenzen von ForProfits. In der Business School lernt man im Grunde nichts anderes als: Urteilen über organisationale Wertschöpfung. In NPOs wird anders geurteilt, um eine möglichst hohe Komplexität berücksichtigen zu können. Sie halten Entscheidungen sehr lange offen und entscheiden erst spät, um sicher zu sein, dass bis zum Schluss alles an Wissen und Information eingeflossen ist. ForProfits entscheiden früher, damit Kosten, die beim Offenhalten entstehen würden, vermieden und wegentschieden werden. Und sie revidieren diese Entscheidungen seltener. NPOs sind eher wie ein Schwarm von Informationsbits und -bytes, der sich irgendwie dann doch noch in die „richtige“ Richtung bewegt.

In NPOS sind also echte Dialoge möglich?

Auch dort gibt es natürlich eng die um Wertschöpfung herum gezielte Kommunikation. Aber NPOs haben, durch den weiteren Kreis, den sie ziehen, auch eine größere Bandbreite des Thematisierbaren. Was intern übrigens häufig zu Komplexität nahe am Kollaps führt. Themen wie z.B. „Armut in Nicaragua“ sind so ultrakomplex, dass sie von einem Individuum allein nicht mehr verstanden werden können. Da müssen alle teilhaben. Denn diese Themen sind beweglich und dauernd in der Veränderung begriffen. Der Fluss dieser thematischen Umfelder muss vom Kommunikationsfluss in der Innenwelt der NPOs irgendwie in ein Verhältnis gebracht werden. Das macht Kommunikation in einer NPO so unglaublich komplex; aber auch so fähig, Lösungen in ihrer Komplexität an die „Außenwelt“ anzupassen. Das geht ohne exzellente Dialogkultur gar nicht.

Partizipation ist also etwas, das NPOs besonders gut können – und bei dem ForProfits Nachholbedarf haben?

Ja, und natürlich können das die kleinen, echten, gemeindebasierten NPOs, die Grassroots sozusagen, richtig gut. In den Palaverhütten Afrikas, z. B. den Togunas in Mali, nimmt die ganze Gemeinde am Palaver teil, wenn es um Wichtiges geht. Zentral bei dieser Art des Zuhörens ist, das eigene Urteil auszusetzen und sich anzuschließen an das, was da entsteht. Wenn Sie das mal versuchen, bei einem Meeting hier bei uns, zu einer bestimmten Fragestellung, und sich alle ihr Urteil eine Zeitlang ersparen, dann werden Sie feststellen, dass irgendwann etwas im Raum steht, das so niemand gesagt hat: etwas Größeres, Transzendierendes. Ein wirklich schönes Palaver führt dazu, dass alle wissen, was zu tun ist, ohne dass einer eine Entscheidung gefällt hat. Total faszinierend. Also: Urteile aussetzen, verstehen, zuhören, das ist etwas, was NPOs tendenziell besser können als ForProfits. Das hat vielleicht den negativen Effekt einer Konsenskultur, von immens aufwendigen Schleifen, aber es hat eben auch etwas stark Produktives. Das passiert in ForProfits viel seltener.

Sie haben im Themenumfeld von Wissen und Führung den Begriff des Kontextgestalters eingeführt. Was ist das? Und müssen Führungskräfte Kontextgestalter sein?

Absolut. Führungskräfte müssen zunehmend die Fähigkeit haben, Kontexte zu schaffen, den Rahmen dafür zu zimmern, dass die Potenziale, die Menschen und Organisationen haben, ausgeschöpft werden. Es geht darum, dem Einzelnen zu ermöglichen, zu lernen, sich Wissen anzueignen, ihm oder ihr systematisch Lernchancen zu ermöglichen aber auch darum, z.B. Wissen zu verteilen. Dafür muss der Kontextgestalter Wissensverteilung als Haltung möglich machen. Er muss Regeln für die eigene Wissensorganisation erfinden. Zum Beispiel Redlichkeit im Umgang mit dem Wissen von anderen. Korrekt zitieren. Wissensdiebe isolieren. Den Namen desjenigen auf die Powerpoint-Präsentation schreiben, der sie sich ausgedacht hat, usw. Der Kontextgestalter schafft den Rahmen für die Wissensarbeit.

Lernen Sie eigentlich gern?

Total gern.

Von wem am meisten?

Ich lerne sehr viel von meinen Kindern. Meine Tochter ist 5 und mein Sohn ist 3, die sind gerade dabei, sich ihre Welt-Referenzsysteme aufzubauen: Was ist gut, was ist richtig, was ist schön, wie funktioniert was? Wenn ich was erkläre, muss ich zwangsläufig meine eigenen Referenzsysteme überprüfen. Man erzählt sich ja alles noch mal selbst, was man den Kindern erzählt, und merkt, was für unzureichende Hypothesen und Theorien man über die Welt hat.

Und ich frage systematisch da nach, wo mir etwas unangenehm ist. Ich folge dabei meist der Regel: Immer dahin gehen, wo die Angst ist. Auch ganz professionell betrachtet, in Bezug auf „lessons learned“, „after action reviews“ etc. Davon, immer genau dahinzugehen, wo etwas nicht funktioniert hat, wo Irritationen sind, profitiere ich sehr. Und als ich 5 Jahre im Büro von Nelson Mandela gearbeitet habe, habe ich von dem natürlich auch eine Menge gelernt.

Vielen Dank, Herr Roehl.