



THOMAS PIETSCH

BESONDERHEITEN UND ASPEKTE EINES  
ERFOLGSORIENTIERTEN MANAGERMENTS

# OPERATIVE FÜHRUNG VON NON-PROFIT-ORGANISATIONEN

**Thomas Pietsch**

**Operative Führung  
von Non-Profit-Organisationen**

**Besonderheiten und Aspekte  
eines erfolgsorientierten Managements**

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Impressum:**

Copyright © Studylab 2020

Ein Imprint der GRIN Publishing GmbH, München

Druck und Bindung: Books on Demand GmbH, Norderstedt, Germany

Coverbild: GRIN Publishing GmbH | Freepik.com | Flaticon.com | ei8htz

## Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit gibt einen Einblick in die Besonderheiten der operativen Führungsarbeit in basisnahen Non-Profit-Organisationen im Bereich der Wohlfahrtspflege. Die Arbeit richtet sich an Studierende der Betriebswirtschaft, welche sich mit den eigentümlichen Charakteristika der Führungsarbeit in Non-Profit-Organisationen im Vergleich zur Führungsarbeit in freien Wirtschaftsunternehmen näher auseinandersetzen möchten. Ebenso richtet sich die Arbeit an angehende und bereits etablierte Führungskräfte im Non-Profit-Bereich, welche ihr Wissen bezüglich der besonderen Eigenheiten der operativen Führungsarbeit in dieser Branche weiter vertiefen möchten. Für den Zweck dieser Arbeit wurden mit erfahrenen Führungskräften in Non-Profit-Organisationen Experteninterviews durchgeführt, um von deren Erfahrungen und Empfehlungen zu lernen. Die vorliegende Arbeit richtet hierbei den Fokus explizit auf die Führungsperson selbst, sowie den direkten zwischenmenschlichen Führungstätigkeiten im Alltag einer NPO-Führungskraft. Ziel dieser Arbeit ist es der Frage auf den Grund zu gehen, welche weitreichenden Unterschiede es zwischen der Führungsarbeit in Non-Profit-Organisationen und der Führungsarbeit in profitorientierten Unternehmen gibt, welche Unterschiede dabei von erfahrenen Führungskräften aus Non-Profit-Organisationen wahrgenommen werden, und welche Auswirkungen diese Unterschiede auf die tägliche Führungsarbeit der Führungskräfte in Non-Profit-Organisationen haben. Es werden hierbei Erkenntnisse gewonnen, von denen sowohl Studierende, als auch angehende Führungskräfte, wie auch erfahrene Führende in Non-Profit-Organisationen profitieren können. Wichtige Erkenntnisse sind die systemimmanente Existenz von Widersprüchen und Dilemmata in NPOs, mit denen eine Führungskraft lernen muss umzugehen. Ebenso spielt das Ehrenamt eine existentielle Rolle in jeder Form einer NPO. Das gleichzeitige Führen von Haupt- und Ehrenamt ist eine weitere besondere Herausforderung, der sich eine Führungskraft in einer Non-Profit-Organisation stellen muss.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abstract</b> .....	<b>III</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>VIII</b>
<b>1 Hinführung zum Thema</b> .....	<b>1</b>
1.1 Ausgangssituation und Gegenstand der Arbeit .....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit .....	2
1.3 Thematische Abgrenzung .....	2
1.4 Methodische Vorgehensweise .....	3
<b>2 Theoretische Betrachtungen</b> .....	<b>5</b>
2.1 Der NPO-Sektor in Deutschland .....	5
2.2 Das Ehrenamt – eine tragende Säule der Gesellschaft .....	24
2.3 Zum Begriff der Führung .....	30
2.4 Widerspruch und Dilemma in der Führung von Non-Profit-Organisationen .....	35
2.5 Ausschlaggebende Aspekte einer erfolgreichen Führung im Non-Profit-Bereich .....	38
<b>3 Empirische Erhebung bei Führungskräften in Non-Profit-Organisationen –     Methodik und Vorgehensweise</b> .....	<b>46</b>
3.1 Begründung eines qualitativen Forschungsansatzes .....	46
3.2 Methodik des leitfadengestützten Experteninterviews .....	47
3.3 Vorgehensweise bei der empirischen Erhebung .....	49
<b>4 Empirische Erhebung bei Führungskräften in Non-Profit-Organisationen –     Ergebnisse der Befragungen</b> .....	<b>52</b>
4.1 Zur Führungsperson .....	52
4.2 Zur Führung von Mitarbeitern und Ehrenamtlichen .....	62
4.3 Zur Gesamtführung einer Non-Profit-Organisation .....	70

<b>5 Handlungsempfehlungen.....</b>	<b>77</b>
<b>6 Schlussbetrachtungen .....</b>	<b>79</b>
<b>7 Anhang: Interviewleitfaden .....</b>	<b>81</b>
<b>Literatur- und Quellenverzeichnis nach DIN ISO 690.....</b>	<b>88</b>

## Abkürzungsverzeichnis

AWO:	Arbeiterwohlfahrt e. V.
BAGfW:	Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V.
BMFSFJ:	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
DAV:	Deutscher Alpenverein e. V.
DCV:	Deutscher Caritasverband e.V.
DOSB:	Deutscher Olympischer Sportbund
DPWV:	Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband e. V.
DRK:	Deutsches Rotes Kreuz e. V.
e. V.:	eingetragener Verein
ICNPO:	The International Classification of Nonprofit Organizations
IHK:	Industrie- und Handelskammer
MAs:	Mitarbeiter
NPO:	Non-Profit-Organisation; Nonprofit-Organisation
SROI:	Social Return on Investment
ZWST:	Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland e. V.

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der Non-Profit-Sektor als Teilsystem der Gesellschaft.....	7
Abbildung 2: Einteilung in wirtschaftsnahe, verwaltungsnahe und basisnahe NPOs.....	7
Abbildung 3: Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege.....	15
Abbildung 4: Beschäftigung und Ausgaben im deutschen Non-Profit-Sektor.....	16
Abbildung 5: Motive für das freiwillige Engagement, 2014, nach Alter.....	28
Abbildung 6: Personalstruktur-Modell in Non-Profit-Organisationen.....	34
Abbildung 7: Die sieben Aufgaben der Führung in NPOs– Das Führungs-Puzzle.....	41
Abbildung 8: Dauer der Führungstätigkeit der Befragten in ihrer Organisation. ....	52

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Internationale Klassifizierung von NPOs nach ökonomischer Aktivität. ....	14
Tabelle 2: Dreizehn idealtypische Führungsdilemmata. ....	36
Tabelle 3: Häufige Widerspruchslagen in NPOs. ....	38
Tabelle 4: Die SPSS-Methode nach Helferrich. ....	48
Tabelle 5: Gliederung des Interviewleitfadens zur Bachelorarbeit. (eigene Darstellung)	49
Tabelle 6: Termine der Telefoninterviews und Eingang der Fragebögen. (eigene Darstellung) .....	51

# 1 Hinführung zum Thema

## 1.1 Ausgangssituation und Gegenstand der Arbeit

Der Typus der Non-Profit-Organisation ist schwer zu fassen. Zu unterschiedlich sind die zahlreichen Leistungen und Beiträge dieser Gruppierungen für die Gesellschaft im Ganzen und dem Einzelnen im Speziellen. Einigkeit scheint nur darüber zu bestehen, was sie nicht sind: nämlich von Gewinnerzielungs- und Ausschüttungsabsichten getriebene kapitalistische Unternehmungen.

Der Non-Profit-Sektor ist auch heute in einer Phase allgemeiner wirtschaftlicher Stagnation insgesamt eine Wachstumsbranche. Jedoch hat auch in diesem Bereich die Ökonomisierung in den letzten zwei Jahrzehnten deutlich zugenommen. Der innersektorale Wettbewerb und der Wettbewerb mit Organisationen aus anderen Sektoren nehmen zu. Viele Non-Profit-Organisationen sind mit Veränderungsprozessen befasst, um sich an die erhöhten Anforderungen an Produktivität und Qualität der Leistungserbringung anzupassen. Die Leistungserbringer sollen nachweisen können, dass die von Staat, von gemeinnützigen Stiftungen oder von Privatpersonen zur Verfügung gestellten Mittel effizient und effektiv eingesetzt werden. Dabei wird immer mehr auf betriebswirtschaftliche Mittel zurückgegriffen. Einstige, teils ideologisch motivierte Barrieren gegenüber Management-Techniken werden langsam abgebaut und Führungs-Knowhow findet in Non-Profit-Organisationen Einzug in unterschiedlichster Form. Angesichts der Tatsache, dass NPOs zu einem sehr großen Teil Dienstleistungen erbringen, und dass diese Dienstleistungen ein hohes Maß an Personalintensität mit sich bringen, kommt der Führungsarbeit in diesen Organisationen somit eine besondere Bedeutung zu.

Die vorliegende Arbeit entstand aus dem persönlichen Bezug und Interesse des Verfassers heraus zu erfahren, was es bedeutet, eine am Allgemeinwohl orientierte Non-Profit-Organisation, im Vergleich zu einem Unternehmen in der freien Wirtschaft zu führen und zu leiten. Fachkräfte aus Non-Profit-Organisationen, welche in ihren Betrieben Leitungsfunktionen übernehmen, bleiben nämlich auch als Führungskräfte stets durch ihre Berufsidentität als Sozialarbeiter, Psychologe, Lehrer, Pfarrer oder Pflegefachkraft geprägt.

## **1.2 Zielsetzung der Arbeit**

Die Beschäftigung mit dem theoretischen Wissen über Führungsarbeit in Non-Profit-Organisationen erweckt den Eindruck, dass das Wissen zu dieser Thematik bis dato noch nicht über das Verfassen gutgemeinter persönlicher Ratgeber hinausgeht. Eine allgemeingültige Form der Führungs-Lehre in NPOs ist noch nicht vorhanden. Zu zahlreich sind die Unterschiede zwischen den einzelnen Ausprägungen dieser Organisationsformen. Des Weiteren herrscht ein systemimmanenter Widerspruch hinsichtlich der definitiven Abgrenzung der Organisationen von Wirtschaftsunternehmen, bei gleichzeitiger Übernahme betriebswirtschaftlicher Prinzipien von selbigen. Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es deshalb der Frage auf den Grund zu gehen, welche weitreichenden Unterschiede es zwischen der Führungsarbeit in Non-Profit-Organisationen und der Führungsarbeit in profitorientierten Unternehmen gibt, welche Unterschiede dabei von erfahrenen Führungskräften aus Non-Profit-Organisationen wahrgenommen werden, und welche Auswirkungen diese Unterschiede auf die tägliche Führungsarbeit der Führungskräfte in Non-Profit-Organisationen haben.

## **1.3 Thematische Abgrenzung**

Aufgrund der nahezu unüberschaubaren Vielzahl an Non-Profit-Organisationen in Deutschland und auf der ganzen Welt, werden für die Beantwortung der Forschungsfragen nur Non-Profit-Organisationen aus Deutschland herangezogen, welche als „basisnah“ näher kategorisiert werden, und welche dem Bereich der „Wohlfahrtspflege“ zugeschrieben werden. Diese weisen die nötige Größe und die nötige wirtschaftliche Relevanz auf, um sicherzustellen, dass in diesen auch professionelle Führungsarbeit betrieben wird. Ebenso werden für die empirische Erhebung der vorliegenden Arbeit nur Organisationen herangezogen, bei denen das Ehrenamt, neben den hauptamtlichen Tätigkeiten, eine existentielle Rolle spielt. Der Faktor Ehrenamt macht damit die Führungsarbeit in Non-Profit-Organisationen umso herausfordernder und interessanter, wie sich in dieser Arbeit zeigen wird. Des Weiteren liegt der Fokus dieser Arbeit wohlbedacht auf der „operativen“ Ebene der Führungsarbeit, also den tagtäglichen direkten Führungsaufgaben, welchen sich eine Führungskraft in einer Non-Profit-Organisation zu stellen hat.