

Entscheidend ist der menschliche Faktor – Change Management erreicht den Non-Profit-Bereich

Robert Bachert, Dietmar Vahs: *Change Management in Nonprofit-Organisationen*, Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart 2007, 309 S., EUR 39,95

Es gibt noch nicht viel Literatur über Veränderungsprozesse in Non-Profit-Organisationen, obwohl der wirtschaftliche Druck auf viele gemeinwohlorientierte Einrichtungen immer größer wird und eine Reihe weiterer Faktoren wie der demografische Umbau, die Globalisierung und der Wertewandel in unserer Gesellschaft auch die Zukunft des Non-Profit-Sektors betreffen. Insofern ist es begrüßenswert, dass der Wirtschaftsprofessor an der Hochschule Esslingen Dietmar Vahs und der Abteilungsleiter der Wirtschaftsberatung im Diakonischen Werk Württemberg jetzt ein umfangreiches Werk zum „Change Management in Non-Profit-Organisationen“ herausgebracht haben.

Der Titel ist indes etwas zu global geraten. Behandelt werden in dem Buch – auch auf der Basis einer empirischen Studie – nur Einrichtungen der Diakonie, also soziale und karitative Organisationen innerhalb der evangelischen Kirche in Deutschland. Die Handlungsempfehlungen der Autoren, die sich auf konkrete und ausführlich beschriebene Beratungsprozesse in verschiedenen Einrichtungen beziehen, sind dennoch weitgehend übertragbar. Denn die Autoren betrachten die analysierten Prozesse aus der Perspektive strategischer Organisationsberatung, die weitgehend unabhängig von Ziel und Zweck einer bestimmten Non-Profit-Organisation ist.

Gerade die mangelnde Klarheit über die Ziele und Strategien scheint ein zentrales Charakteristikum von Non-Profit-Einrichtungen zu sein. Bachert und Vahs betonen deshalb die Bedeutung eines zielorientierten Managements in den Einrichtungen. Ohne die Bearbeitung der Effektivitäts-Frage lassen sich eben auch die Prozesse und Strukturen in den Organisationen nicht effizienter gestalten und produktiv verändern. Ebenso nachvollziehbar ist die Feststellung der Autoren, dass Organisationsstruktur und strategische Zielorientierung auf das Engste zusammen hängen und die Organisation das eigentliche Führungsinstrument darstellt. Auch die Begründer der „Unternehmens-DNA“, Gary Neilson und Bruce Pasternak, haben ja schon festgestellt, wie sehr dieser Aspekt von Führung in Non-Profit-Organisationen unterbelichtet ist: „Eine gemeinnützige Organisation verwendet nicht viel Zeit auf die Schulung ihrer Mitarbeiter oder auf Planungsaufgaben. Sie konzentriert ihre ganze Energie auf ihre philanthropischen Tätigkeiten. Das ist bewundernswert, aber kurzsichtig.“ („Erfolgsfaktor Unternehmens-DNA“, Frankfurt 2006 (Campus), S. 175).

Der hauptsächliche Nutzen des Buches von Bachert und Vahs besteht in den Zusammenfassungen der berichteten Beratungsprozesse, die als „Lessons learned“ am Ende der jeweiligen Kapitel stehen. Hier werden die Wirkungsfaktoren deutlich, die darüber entscheiden, ob Veränderungsprozesse in Non-Profit-Organisationen mehr oder weniger erfolgreich verlaufen. Im Schlusskapitel verdichten die Autoren diese Sicht auf die Erfolgsfaktoren des Change Managements noch einmal auf fünf Aspekte:

- : Die Partizipation der Mitarbeiter an der Strategiediskussion; ein „striktes Top-down-Vorgehen ohne die Beteiligung der Betroffenen“ wird als „außerordentlich negativ für den Verlauf eines Veränderungsprozesses“ angesehen
- : Klarheit über Ziel- und Zeitvorgaben; auch dieser Faktor dient insbesondere der inneren Akzeptanz des Veränderungsprozesses und der Sicherung der Kooperation und Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter
- : Transparente Informations- und Kommunikationspolitik und eine durchgängige Dokumentation der Prozessschritte und –ergebnisse; dies sichert die Beteiligung aller Ebenen der Organisation, wobei Bachert und Vahs besonders auf die Rolle des mittleren Managements in größeren Organisationen verweisen, das den „Transmissionsriemen“ zwischen visionärem Vorstand und ausführenden Mitarbeitern bilden sollte
- : Konsequente und überprüfbare Maßnahmenumsetzung; Veränderungsinitiativen, die „Schubladenkonzepte“ bleiben, diskreditieren den gesamten Prozess.

Obwohl es in dem Buch etliche Checklisten und Diagramme gibt, steht für Bachert und Vahs der menschliche Faktor im Zentrum des Change Managements – nicht aus Humanität, sondern aus Wirksamkeitsgründen. Non-Profit-Organisationen lassen sich noch weniger als Wirtschaftsunternehmen allein durch Sachkonzepte, Papierstrategien, Faktendenken und Top-down-Politiken verändern. Mit dieser Einsicht wird das Buch in erster Linie Organisationsberater erreichen. Auch aufgrund des Umfangs und der methodischen Ausführlichkeit dürfte die Käuferzielgruppe bei den Beratern liegen und nicht – wie sich Bachert und Vahs eigentlich wünschen – bei den Vorständen, Aufsichtsräten und Geschäftsführern von Non-Profit-Einrichtungen. Das Buch – oder besser Büchlein – zum Veränderungsmanagement, mit dem die Entscheider angesprochen werden könnten, ist noch nicht geschrieben.

Richard Häusler

Copyright © **stratum®** GmbH



Ihr Kontakt zu **stratum®**

stratum® GmbH
Boxhagener Straße 16
Alte Pianofabrik
10245 Berlin

Fon 030.22325270
Fax 030.22325271

www.stratum-consult.de
info@stratum-consult.de

Mehr Rezensionen?

Lesen Sie regelmäßig im **stratum®** : Newsletter oder in unserem Service-Bereich – beides unter: www.stratum-consult.de