

# NONPROFIT-SEKTOR UND PROFESSIONALITÄT: EIN LÖSBARES DILEMMA

**Dr. Anselm Görres, München**      **Januar 2001**

Drei Dinge sind es, die Nonprofit-Organisationen fast immer brauchen, aber viel zu selten bekommen:

1. Eine systematische Analyse und Optimierung ihrer internen Abläufe, die in höherem Maße als im Profitsektor von Routine geprägt sind (und daher eigentlich besonders leicht optimierbar!).
2. Den gelegentlichen Einsatz externer Berater, da sowohl die ehrenamtlichen Sprecher und Vorstände wie die mäßig bezahlten Geschäftsführungen das Spezialwissen und die nötige Zeit für derartige Ablaufoptimierungen in der Regel nicht mitbringen.
3. Leistungsfähige und maßgeschneiderte Software, um die bei Vereinen und anderen Nonprofit-Initiativen meist im Mittelpunkt stehende, intensive Betreuung von Bewerbern, Mitgliedern, Freunden und Interessenten professionell gestalten und verwalten zu können.

Jeder kennt die Situation aus Vereinen, Verbänden, kirchlichen und anderen Nonprofit-Organisationen. Die Auftraggeber erwarten von den Angestellten und Geschäftsführern dieser Einrichtungen professionelle Leistung, ohne dafür auch nur annähernd die im professionellen Bereich übliche Bezahlung bieten zu können. Man will Top Manager und bietet wenig mehr als Gotteslohn.

Dass die im Fieber der Neuen Börse und des schnellen Geldes taumelnde Gesellschaft für die Beschäftigten des Nonprofit-Sektors heute oft nicht einmal mehr Respekt und Anerkennung, sondern nur noch ein müdes Lächeln übrig hat, macht deren Aufgaben auch nicht leichter.

Beim chronischen Geldmangel von Nonprofit-Organisationen fehlt es überdies oft am Mindestmaß moderner Bürotechnik: PC-Netz, Datensicherung, eMail, Website, Digitalkopierer, Farbdrucker, Scanner usw. sucht man oft vergeblich. Ein oder zwei PCs hat heute auch der ärmste Verein. Aber oft werden sie schlecht genutzt, weil selbst Standard-Anwendungen wie Word, Excel oder Powerpoint nicht hinreichend beherrscht werden.

Dieser betrüblichen Ausstattung stehen wachsende Anforderungen der Mitglieder, Interessenten und externen Gesprächs- und Geschäftspartner gegenüber, die sich ganz selbstverständlich an modernen Service- und Leistungsstandards orientieren. Mitglieder erwarten korrekt adressierte Briefe, Anrufer höfliche Begrüßung und rasche Identifikation ihrer Person und Vorgeschichte, Interessenten professio-

nell gestaltete Publikationen und Mailings. Geschäftspartner aus der Wirtschaft bestehen zu Recht auf rascher Abwicklung und effizienter Erledigung gemeinsamer Projektaufgaben.<sup>1</sup>

Hatte der Durchschnittsbürger früher eine Privat- und eine Berufsadresse, mit Fax nur an letzterer, so hat heute jeder Zeitgenosse, der auf sich hält, Fax, eMail und Telefon zu Hause wie im Büro, oft noch eine eigene Website, und nimmt neben dem Hauptberuf noch Nebenfunktionen wahr, aus denen sich weitere Adressdaten generieren.

Der damit einhergehende Mehraufwand der Datenpflege je Geschäftskontakt trifft Nonprofit-Organisationen vielleicht noch härter als kommerzielle Firmen. Denn deren Kunden sind meist eindeutig entweder „B2B“ oder „B2C“, also auf Geschäftskontakte oder Privatkunden bezogen, so dass nur eine Adresse gepflegt werden muss.

Nonprofit-Organisationen müssen aber im eigenen Interesse wie in dem ihrer Mitglieder darum bemüht sein, die Mitglieder sowohl mit ihren Privatdaten wie mit allen Geschäftsadressen und -funktionen zu erfassen. Denn Mitglieder wollen vielleicht die Post nach Hause, aber Anrufe ins Büro, manchmal auch umgekehrt, und dies oft mit mehreren Änderungen im Lauf eines Jahres.

Auf das Wohlwollen der Wohlbetuchten, der Aristokratie oder anderer echter oder vermeintlicher Eliten sind viele Nonprofit-Einrichtungen elementar angewiesen. Für das Fundraising in solchen Kreisen, denen bekanntlich überaus vielseitig begabte und engagierte Individuen angehören, kommt noch ein das Normalmaß weit übersteigender Umfang an Spezialtiteln, Zusatzfunktionen und Ehrenämtern hinzu. Falsch geschriebene oder gar fehlende Titel und Ehrentitel können bei einem Teil der Adressaten das Wohlwollen eintrüben und die Spendenbereitschaft drastisch herabsetzen....

Mit einem Wort: Im Nonprofit-Sektor müssen heute mit der Technik von Gestern und mit Menschen, die im Monat weniger verdienen als manche ihrer Gesprächspartner aus der Wirtschaft am Tag, Dienstleistungsstandards von Heute und Übermorgen erfüllt werden. Mitglieder, Förderer und Freunde von Nonprofit-Organisationen sehen sich als Kunden und erwarten die gleiche effiziente und professionel-

<sup>1</sup> Ausführlicher dazu: Do I mail to no avail? in: Unternehmensberater 2/2000). Ratschläge in der nicht ganz trivialen Kunst des Rundschreibens: Wie man Mailings strategisch plant, organisatorisch vorbereitet und praktisch umsetzt.

le Behandlung, die sie aus dem profitorientierten Bereich als selbstverständlich kennen.

Wie lässt sich das Dilemma auflösen, wenn die laufenden Budgets auch mittelfristig kaum erhöht werden können? Ein Lösungsansatz heißt Investition. Investition jedoch nicht nur in die unvermeidliche technische Mindestausstattung, sondern vor allem in Menschen und Methoden.

- ▷ Im Nonprofit-Sektor ist es besonders lohnend, die Standardabläufe einem Prozess systematischer Ablaufoptimierung zu unterziehen. In Vereins- oder Verbandsgeschäftsstellen sind 90 Prozent aller Abläufe Routine – also weit mehr als in Geschäftsführer- oder Vorstandsbüros profitorientierter Unternehmen.

Satzung, gesetzliche Anforderungen und die Traditionen eines Vereins sorgen in der Regel für einen weit gleichmäßigeren Jahresablauf als in Wirtschaftsunternehmen. Bei aller Hektik, die ich gelegentlich auch in Vereinsgeschäftsstellen erlebe: Im Vergleich zum normalen Geschäftsleben bewegen sich Vereinsmanager geradezu auf einem Meer der Ruhe.

- ▷ In vielen Nonprofit-Organisationen kommt es nie zur gründlichen Sichtung der eigenen Standardabläufe. Für solche vermeintlichen Lappalien haben die Vorstände oder Sprecher derartiger Einrichtungen nur wenig Zeit, zumal sie ihr Amt meist nur nebenberuflich betreiben. Auch die Wahl zum Vorstandsmitglied oder Sprecher macht sie nicht zwingend zu Organisationsexperten. Dabei ist gerade für Vereine, deren Herz in einem Büro schlägt, die Büroorganisation sichtbares Abbild der Strategie.<sup>2</sup>

Die Konsequenz: Ab und zu sollte ein Verein es sich leisten, seine Arbeit von externen Profis untersuchen und optimieren zu lassen.

- ▷ Schließlich muss klar sein: Stehen bei kapitalistischen Unternehmen gelegentlich andere Dinge als der Mensch im Mittelpunkt, so dreht sich bei Verbänden und Vereinen fast alles um Menschen. Sie haben meist keine Produkte, sondern leben ausschließlich vom Vernetzen von Menschen.

Um so wichtiger sind Werkzeuge, die die Kommunikation auf allen Wegen erleichtern, und die durch die Bereitstellung aller erforderlichen Informationen umfassende Kontaktpflege zum Kinderspiel machen.

Dies geht aber nur, wenn die vereinspezifischen Informationen über Mitglieder, Bewerber und

Freunde in einer leistungsfähigen Datenbank erfasst und verwaltet werden und diese Datenbank mit den Standardabläufen des Büros über elektronische Hilfen, aber auch organisatorische Anweisungen eng verdrahtet ist.

Das Ziel all dieser Investitionen ist klar: Am Ende sollte es möglich sein, die laufenden Aufgaben mit weniger Schweiß und Hektik, und höherer Effizienz und Qualität zu bewältigen.

\*\*\*

*Dr. Anselm Görres, Jahrgang 1952, Volkswirt und ehemaliger McKinsey-Berater, hat langjährige Erfahrung mit Nonprofit-Organisationen, unter anderem als Vorsitzender des Fördervereins ökologische Steuerreform (FÖS). Im Hauptberuf ist er Geschäftsführender Gesellschafter der ZMM Zeitmanager München GmbH, die mittelständische Firmen berät und durch Management auf Zeit unterstützt.*

*Als weiteres nebenberufliches „Hobby“ hat Dr. Görres – mit dem Münchner Access-Experten Florian Donhauser – **OdysseusBüro®** als Geschäftsdatenbank mit integrierter Projektdatenbank, leistungsfähigen Mailingfunktionen und reichhaltigen Personendaten entwickelt. In Verbindung mit Standardwerkzeugen wie Word-Vorlagen eignet sich diese Datenbank gut zur Ablaufoptimierung im Rahmen „Strategieorientierter Büroorganisation“.*

*Derzeit arbeiten insgesamt vier Organisationen des Nonprofit-Bereichs mit „Odysseus dem Listenreichen“. Neben dem FÖS handelt es sich um den Tönnissteiner Kreis e.V., der sich für Auslandsengagements deutscher Führungskräfte einsetzt (rund 1000 Mitglieder und Interessenten), die Maecenata Management GmbH (München und Berlin) und das Maecenata Forschungsinstitut (Berlin). Die beiden letztgenannten Einrichtungen arbeiten im Stiftungsbereich: Sowohl mit professioneller Beratung wie mit wissenschaftlicher Betreuung und Forschung.*

*Weitere Info und Texte zu **OdyBüro®** über [www.zmm.de](http://www.zmm.de) (Bereich Downloads, Abschnitt B: Odysseus Büro® - wichtigste Texte). Oder über: ZMM GmbH · Brienner Straße 44 · 80333 München Fon 089-542 644-0, Fax -99.*

<sup>2</sup> Ausführlicher dazu: *Strategieorientierte Büroorganisation: Die besondere Chance der Stunde Null*. Unternehmensberater Heft 1/1998.