

# Aktuelle Trends und Themen der Personal- und Organisationsentwicklung in Non-Profit-Organisationen



## Ergebnisse der Umfrage von CONTRACT mit Entscheidungsträger\*innen von Non-Profit-Organisationen

Im Frühsommer 2019 hat CONTRACT 20 Interviews mit Geschäftsführer\*innen und Entscheidungsträger\*in von Non-Profit-Organisationen, darunter Sozialverbänden, Einrichtungen u.ä. durchgeführt. Uns interessierte dabei, ob Konzepte wie Agilität, „New Work“, Selbstorganisation und Digitalisierung bzw. Digitalisierungsstrategien relevante Schlüsselthemen für diese Organisationen sind. Wir wollten von unseren Gesprächspartnern erfahren, mit welchen Fragen, Themen und Bedarfen sich unsere Kunden tatsächlich intensiv befassen - auch neben den „Mainstream-Themen“ - sowie in welcher spezifischen Art und Weise.

Das Ziel der Interviews war, unsere gemachten Erfahrungen und weiterführenden Gedanken und Hypothesen mit unseren Gesprächspartner\*innen abzugleichen. Wir wollten von ihnen erfahren, welche Herausforderungen sie in den kommenden Jahren für ihre Organisation sehen und welche Folgen das für ihre Geschäfts- und Personalstrategien hat.

Wir bedanken uns ganz herzlich bei unseren 20 Interviewpartnern für die offenen und informativen Gespräche.

Die Megatrends Digitalisierung, „New Work“, neue Arbeitsformen und Organisationsstrategien sind Themen, die unsere Interviewpartner beschäftigen, und die bedeutend für die Zukunft der Organisationen sind. Die Non-Profit-Organisationen haben sich schon lange auf den Weg in die Zukunft gemacht und sie sehen sich in vielerlei Hinsicht dabei doch noch am Anfang.

### BÜRO KARLSRUHE

Erbprinzenstraße 4-12  
D-76133 Karlsruhe  
Fon +49 721 92067-0  
Fax +49 721 92067-11  
karlsruhe@world-of-contract.com

### BÜRO KÖLN

Kranhaus1/Im Zollhafen 18  
D-50678 Köln  
Fon +49 221 968194-0  
Fax +49 221 968194-11  
koeln@world-of-contract.com

### BÜRO KAPSTADT

70 Rosmead Avenue  
Kenilworth  
Cape Town 7708  
Fon +27 21 4182102  
info@contract-sa-group.co.za

### SITZ DER GESELLSCHAFT

Karlsruhe, HRA 10 40 36  
Amtsgericht Mannheim  
Pers.haftende Gesellschafter  
F.-J. Bartsch, B. Demmer,  
J. Karnath, B. Nawrath

Im Folgenden möchten wir die für uns relevanten Themen zusammenfassen und auch unsere daraus resultierenden Impulse und Anregungen darlegen. Wir haben sie in die folgenden vier Bereiche geclustert:

1. Digitalisierung
2. Diversität der Mitarbeitenden
3. Führung neu definieren
4. Formen der Zusammenarbeit („Agilität“)

## 1. Digitalisierung

### Erkenntnisse aus den Interviews

Ohne Zweifel, der Trend, der die befragten Organisationen im Moment am meisten beschäftigt, ist die Digitalisierung. In vielen der befragten Organisationen ist laut Aussage der Gesprächspartner\*innen die Digitalisierung „noch ganz am Anfang“. Organisationen starten mit der Digitalisierung von internen Prozessen im Bereich der Verwaltung und der Dokumentation. Es geht um die IT-Infrastruktur und die Digitalisierung von (Teil-)Prozessen.

Beim Megathema Digitalisierung geht es jedoch um mehr, viele Gesprächspartner\*innen hoben hervor, dass es um die Zukunftsfähigkeit, um die Strategie und den Kulturwandel und letztendlich immer auch zentral um die Finanzierung der Digitalisierung geht.

Es gibt dabei eine Menge Fragen und Baustellen, die von den Non-Profit-Organisationen angegangen werden. Ein Thema, das dabei oft mitschwingt, ist: Wie lässt sich Digitalisierung sinnvoll mit dem Menschen verbinden?

Aufgabe der Personalentwicklung ist es zum einen die Mitarbeiter\*innen zu befähigen (wie nutzt man digitale Tools), zum anderen gilt es jedoch auch oft, die Mitarbeitenden erst für digitale Elemente in ihrer Arbeit zu öffnen.

In weiten Teilen der Verwaltung wird Digitalisierung bereits selbstverständlich eingesetzt oder umgesetzt. Hier sind Erfahrungsaustausch oder auch Kooperationen von digitalen Prozessen und Tools verbreitet, auch verbandsübergreifend. Im Themenfeld von Marketing geht es vor allem darum, wie Kunden, mögliche Fachkräfte und Kooperationspartner\*in über digitale Medien angesprochen werden können. Im Bereich der Personalentwicklung werden digitale Lernformen für Fortbildungen angeboten und genutzt.

Insofern gibt es viele Ansätze, das Thema Digitalisierung greifbar zu machen. Es gibt jedoch auch noch sehr viele Fragen und Themen, die für die Zukunft wichtig sind, anzugehen.

## Impulse und Anregungen

Betrachtet man die bisherige Entwicklung des Megatrends Digitalisierung ist deutlich: Je besser ein Thema verstanden, je klarer es sichtbar und je öfter es erlebbar wird, desto mehr öffnen sich Menschen einer solchen Entwicklung.

Es geht aber natürlich nicht darum, so viel wie möglich zu digitalisieren. Im Gegenteil: Organisationen - und insbesondere deren Geschäftsführungen - sind gefragt, eine für die Organisation sinnhafte Digitalisierungsstrategie zu entwerfen, denn: Digitalisierung ist kein Selbstzweck!

Im Rahmen einer Digitalisierungsstrategie sind Antworten zu finden auf Fragen wie:

- Für was brauchen wir wo Digitalisierung? Wie gelingt es uns Digitalisierung so zu gestalten, dass der Nutzen für uns, unsere Mitarbeiter\*innen, unsere Kunden deutlich wird?
- Motivator sollte der Kunde/die Zielgruppe sein. Für wen arbeiten wir, welche Bedarfe hat unser Kunde? Wie erreichen wir unsere Kunden?
- Welche Kultur brauchen die Organisationen in der Digitalisierung?
- Wie können wir die Mitarbeiter\*innen befähigen? Noch viel wichtiger, wie können wir sie für nützliche Digitalisierung begeistern (z.B. von Kommunikationsplattformen und digitalen internen Prozessen/Dokumentationen)?

Um all den Fragen in einer strukturierten Weise begegnen zu können und die richtigen Antworten zu finden, haben wir aufbauend auf den Interviews und ergänzt um unsere eigene Erfahrung einen „Digitalisierungskompass“ entwickelt, der ([hier](#)) auf unserer Website kostenfrei zur Verfügung steht.

Und letztlich sind wir davon überzeugt - und das haben auch unsere Gesprächspartner immer wieder hervorgehoben -, dass erst durch die Verbindung des Faktors „Mensch“ die Digitalisierung sinnvoll und zukunftsfähig ist.

Fazit: Digitalisierung ist ein Megathema und das wird sich auch in den nächsten Jahren nicht ändern. Digitalisierung und Mensch/Menschlichkeit gilt es zu verbinden und die Digitalisierung in die Organisationssysteme sinnhaft zu integrieren.

## 2. Diversität der Mitarbeitenden

### 2.1 Individuelle Lebensformen und Arbeitsplatzgestaltung

#### Erkenntnisse aus den Interviews

Unsere Interviews haben gezeigt, dass sich viele Organisationen schon lange intensiv mit individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden beschäftigen (gestartet hat es mit Projekten wie Vereinbarkeit von Familie und Beruf, nun kommen individuelle Lebenskonzepte hinzu). Die Erwartungen der Mitarbeitenden an die Arbeitgeber sind in den letzten Jahren diverser geworden.

Durch den enormen Druck des Fachkräftemangels und dem Hype um „New Work“ ([hier](#)), der auch in den NPOs vorhanden ist, versuchen die Organisationen viele individuelle Bedarfe der Mitarbeitenden noch stärker zu berücksichtigen und in das Organisationssystem zu integrieren. Dies kostet Zeit (Abstimmungsschleifen etc.), Verwaltungsaufwand (mehr Teilzeit-Arbeitsmodelle als früher) und stellt die Organisation als Gesamtsystem immer wieder vor große Herausforderungen.

Viele der interviewten Organisationen ringen vor allem um Fachkräfte und versuchen deshalb, für Mitarbeitende und potenzielle Bewerber\*innen mit flexiblen Arbeitszeiten/-bedingungen ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Andererseits gibt es die „Kunden-/Versorgungs-Ansprüche“ mit vielfältigen Aufgaben, die durch das „Gesamtsystem“/die Einrichtung bewältigt werden müssen (z.B. unbeliebte Schichten, die belegt werden müssen). Dies ist oft ein Balanceakt und stellt unsere Interviewpartner mit ihrer Organisation vor Herausforderungen.

#### Impulse und Anregungen

Bei näherer Betrachtung der Spannungsfelder wird deutlich, dass die Arbeitsorganisation und Arbeitszeitplanungen ein zunehmend komplexes, operatives Thema sind. Die Herausforderung ist, dass Dienstleistungen, Konzepte, Programme angeboten werden müssen, die parallel viele individuelle Bedürfnisse der Mitarbeitenden und die der Kunden berücksichtigen, um eine erfolgreiche Organisation in der Zukunft zu sein. Die Frage ist, was ist zu tun?

Die Entscheidung, wie ein Bereich oder Team die anstehenden Arbeiten organisiert, kann aus unserer Sicht nicht mehr allein von der Führungskraft getroffen werden. Wir begleiten in einigen Einrichtungen Prozesse, in denen Führungsverantwortung neu definiert wird. Vielfach werden (frühere) Führungsaufgaben ins Team gegeben und das Team dahingehend entwickelt und qualifiziert, selbstverantwortlich ihre Arbeit zu gestalten und immer wieder gemeinsam neu auszuhandeln.

Sicherlich wird es in Zukunft immer wichtiger werden, Kooperationen zu stärken und Synergiekonzepte und Ressourcen gemeinsam zu nutzen. Mit Blick auf den Arbeitsmarkt sind Überlegungen zur sequenziellen Zusammenarbeit zwischen Organisationen oder

Organisationseinheiten lohnend. Kooperationen in puncto Fachexpertise sind genauso denkbar wie Jobsharing-Modelle.

## 2.2 Demographischer Wandel

### Erkenntnisse aus den Interviews

Demographischer Wandel ist weiterhin Thema vieler Organisationen. Dieses Thema ist nicht neu. Es geht dabei sowohl um Geschäftsführernachfolge und die Suche nach einer „passenden Person“ als auch um die Altersstrukturen in Teams.

Vor allem das Thema Wissensmanagement und die Befürchtung, Erfahrungen und Sicherheit zu verlieren, beschäftigt etliche Organisationen. Dabei geht es weniger um „hard facts“ als vielmehr um narratives Wissen von langjährigen Mitarbeitenden mit viel Fachexpertise und Erfahrung.

Ein weiterer Punkt ist der (selbstverständliche) Umgang mit Technik. Führungskräfte beschäftigen sich zeitweise sehr intensiv mit der Frage, wie sie ihre langjährigen Mitarbeitenden mit technischen Neuerungen vertraut machen sollen und was sie ihnen „zumuten“ können. Neben Beschreibungen von Ängsten und Befürchtungen, sich mit technischen Unterstützungsmitteln (wie z.B. Team-Koordinationsstools, Social Media Plattformen, Datenbanken etc.) beschäftigen zu müssen, wurde vielfach auch die Frage geäußert, wie sie das Investment, das mit der Digitalisierung einhergeht, refinanzieren können.

### Impulse und Anregungen

Es lohnt sich, in einen gut strukturierten Geschäftsführungs-Nachfolgeprozess zu investieren. Dies bedeutet, sich dafür früh genug Zeit zu nehmen und zu überlegen, was die Organisation von der Geschäftsführung in Zukunft braucht, sowie einen Beteiligungsprozess nach innen anzubieten - Achtung: Nach- und Nebenwirkungen. (Ein Prozessdesign zu Geschäftsführungsnachfolge: Begleitung des Auswahlprozesses finden Sie [hier](#))

Das Thema Wissensmanagement ist und bleibt eine kulturelle sowie mittlerweile auch digitale Herausforderung. Essenzielle Voraussetzung ist eine Unternehmenskultur, die eine aktive, offene und transparente Lernkultur fördert - eine Kultur, in der Mitarbeitende sich gemeinsam Aufgaben erarbeiten und lösen. Wir unterstützen diese Lernkultur-Entwicklung mit dem Systemischen Ansatz, der die Betrachtung aus sehr unterschiedlichen Perspektiven fördert und das Verstehen unterschiedlicher Professionslogiken ermöglicht.

Unsere Toolbox mit Methoden aus dem agilen Kontext ([hier](#)) und die vielfachen Erfahrungen bei Maßnahmen zur Verantwortungsübernahme unterstützen Menschen und Teams bei der Weiterentwicklung eines für sie optimalen Mindsets im Miteinander. Zugleich werden by the

way technische Unterstützungsmöglichkeiten erlebbar und sinnhafter Einsatz nachvollziehbar gemacht.

Fazit: Die Personalentwicklung in den Organisationen wird sich auch in Zukunft mit Diversität ihrer Mitarbeitenden und Kundenbedarfen beschäftigen sowie kreative und zielführende Konzepte umsetzen müssen. Kooperation statt Konkurrenz, ein klares regionales Profil und damit eine Fokussierung der Dienstleistungen und Angebote können wichtige Erfolgsfaktoren sein.

### 3. Führung neu definieren

#### Erkenntnisse aus den Interviews

Neue Arbeitsformen sind Möglichkeiten, Führung neu zu gestalten. Wie lassen sich die gewünschten und auch oft von Kundenseite (z.B. von Menschen mit Behinderung) gebrauchten Selbstorganisationsprozesse der Mitarbeitenden wirkungsvoll unterstützen? So braucht es tragfähige und verlässliche Verständigungen über Ausrichtung, Ziele, Rahmenbedingungen (Arbeitszeit, Arbeitsort) und Kooperationsregeln. Vertrauen wagen ist dabei ein Schlüsselfaktor, der die gesamte Organisationskultur betrifft. Das Ganze birgt ein hohes Potential, Führungskräfte von operativen Kontroll- und Steuerungsaufgaben zu entlasten und Raum zu schaffen für all das, was Mitarbeitende so häufig von ihren überlasteten Führungskräften vermissen: Aufmerksamkeit, persönliche Gespräche, Beratung und Hilfestellungen. (Einen Zeitungsartikel zum Thema „Mitarbeiterführung 4.0“ finden Sie [hier](#)).

Doch hier haben uns manche unserer Gesprächspartner von ihrem Dilemma berichtet: Um ihre Mitarbeitenden zu stärken und zugleich in ein neues Führungshandeln zu kommen, bedarf es zunächst mehr zeitlicher Ressourcen und Energie. Und das fällt vielen Führungskräften schwer, weil die Aufgaben, die sie in ihren Führungsrollen haben, sie bis zum Rande und zum Teil darüber hinaus belasten.

Neben der Gewinnung von Fachkräften ringen die Organisationen teilweise um gute Führungskräfte. Wie gewinnen wir Führungskräfte, gerade auch aus dem eigenen Haus? Wie können wir Führungspositionen und -rollen so attraktiv konzipieren, dass Mitarbeitende darin für sich selbst eine Perspektive sehen und den Schritt auf einen entsprechenden Entwicklungsweg wagen? Überlastet wirkende und über ihr Arbeitspensum stöhnende Führungskräfte wirken da eher abschreckend.

#### Impulse und Anregungen

Nachwuchsprogramme für künftige Führungskräfte gibt es im Rahmen der Sozialwirtschaft nur in sehr großen Organisationen. Diesen bieten wir die unternehmensspezifische Konzipierung von Führungskräfteentwicklung an. Darüber hinaus machen wir sehr gute Erfahrungen damit,

solche Programme betriebsübergreifend anzubieten und dabei durchaus auch den „Mix“ zu wagen von Menschen, die in der Wirtschaft bzw. im NPO-Bereich tätig sind.

Wir erleben zudem immer mehr Teilnehmende in unseren Führungsprogrammen, die ihre Führungsaufgaben teilen: Sharing oder Führungstandems bilden. Die Erfahrungen sind meist positiv und lassen eine Menge Gestaltungsspielraum für individuelle Lebensformen. Das kann die Attraktivität von Führungspositionen erhöhen. Unser Eindruck: Es braucht eine sehr gute Auswahl und Zusammenstellung der im Tandem Beteiligten (das darf kein Konkurrenzverhältnis werden) - und: Es lohnt sich.

Die Veränderung von Führungsrollen und Stärkung von Eigenverantwortung hat dann Aussicht auf Erfolg, wenn sie ganz „oben“ in der Organisation beginnt, von dort vorgelebt wird und mit Nachdruck und Beharrlichkeit die weiteren Führungsebenen durchdringt.

FAZIT: Führung ist und bleibt ein Schlüssel für erfolgreiche Organisationen. Die Auseinandersetzung mit neuen Arbeitsformen hat oft zum Ziel, die Rolle der Führungskraft attraktiver und leichter zu gestalten. Wir sind in einer Zeit, in der neue Führungswege und -rollen möglich sind. Es lohnt sich Führung „neu“ zu denken und zu gestalten.

## 4. Formen der Zusammenarbeit („Agilität“)

### Erkenntnisse aus den Interviews

Der Begriff „Agilität“ ist den Interviewten vertraut, viele haben sich mit diesem „Trend-Begriff“ bereits auseinandergesetzt. Schnell wird Agilität mit neuen Arbeitsmethoden assoziiert, die vor allem in der IT-Branche funktionieren. Die Idee, das Mindset, das hinter „Agilität“ steht, ist jedoch durchaus auch für andere Branchen attraktiv und viele Organisationen probieren neue Arbeitsformen und Strukturen bereits aus. Jedoch vermeiden viele den Begriff Agilität - gerne auch als Unwort gekürt - in ihren Organisationen einzuführen. Das, was unter Agilität (z.B. die Methode Scrum, arbeiten in crossfunktionalen Teams auf Zeit) im engeren Sinne verstanden wird, ist dabei nicht gut übertragbar.

Ziel in den Diskussionen ist es vielmehr, selbstverantwortliches Handeln und Verantwortungsteilung der Mitarbeitenden zu stärken. Einrichtungen oder Regionen einen Rahmen zu geben, in dem sie eigenständige, schnellere Entscheidungen treffen können. Die Organisationen versuchen Antworten zu finden, wie Projekte und Prozesse transparenter, effektiver, besser aufeinander abgestimmt und durchgeführt werden können.

Zwei Ansätze sind dabei den Interviewten besonders wichtig: Zusammenarbeit weiterentwickeln und Organisationskultur immer wieder neu zu gestalten.

## Impulse und Anregungen

Wir glauben, dass es sich lohnt, über das dahinterstehende Mindset von Agilität eine Auseinandersetzung mit den Führungskräften und Mitarbeitenden zu führen und damit die Chance zu nutzen, die Unternehmenskultur weiterzuentwickeln und sich nicht von den gängigen Methoden „abschrecken“ zu lassen, weil diese nicht eins zu eins übertragbar erscheinen.

Unsere Erfahrung ist, dass alle agilen Arbeitsformen für die jeweilige Organisation sinnvoll gemacht werden müssen; dies bedarf eines Investments von den Führungskräften, den Mitarbeitenden und der ganzen Organisation, das sich am Ende jedoch lohnt.

Wenn Agilität in einer Organisation eingeführt wird, geht es für uns um Integration. Denn es geht nicht darum eine „entweder oder“ Arbeitskultur und -methode zu entwickeln, sondern eine „sowohl als auch“. Es geht darum, Mitwirkende einer Organisation in und mit ihrem Verantwortungsbereich zu stärken. Es geht darum, die Führungsrolle, das Führungsverhalten (neu) zu gestalten: Loszulassen, im Sinne, dass beispielsweise nicht jede Entscheidung von der Führungskraft getroffen werden muss; einen guten und sinnvollen Rahmen zu schaffen, damit Mitarbeitende mit mehr individueller und teamorientierter Eigenverantwortung gestalten können.

Dafür können agile Prozesse als Inspiration dienen, um sinnvolle Arbeitsformen auszuprobieren und zu etablieren. Dabei muss das Wording „Agilität“ nicht zwangsläufig eingeführt werden. Eigenverantwortung oder Selbststeuerung erscheinen in diesem Kontext passend.

An dieser Stelle sei eine kleine Anmerkung erlaubt. Auch Profit-Organisationen sind nur dann mit agilen Arbeitsformen erfolgreich, wenn sie sie für sich sinnvoll passend umgestaltet haben.

Fazit: Keine „Begriffspropaganda“ Agilität, jedoch Selbststeuerung/ -organisation stärken. Dafür ist das agile Mindset hilfreich und agile Methoden können sinnvoll sein, wenn sie sehr passgenau ausgesucht, ausgestaltet und umgesetzt werden.



## Zusammenfassend

Für uns ist deutlich geworden:

- Selbststeuerung und stärkere Eigenverantwortung sind wichtige Themen, die nur mit einem klar gesetzten Rahmen, Gestaltungsraum und definierten Ressourcen eingefordert werden können.
- Digitalisierung ist kein Selbstzweck, sondern Digitalisierung und Menschen sind zusammen zu denken.
- Leiten und Führen sollten gemeinsam geprüft werden: Was sind Führungsaufgaben, wie möchte ein Team geführt werden, was braucht eine Führungskraft von den Mitarbeitenden, um erfolgreich zu führen? Es ist ein Verhandlungsprozess aller Beteiligten, der in Zukunft mehr gemeinsam gestaltet werden kann.
- Die individuellen Lebenskonzepte und Wertesysteme werden bedeutsamer und Organisationen suchen (neue) Antworten.
- Im Umgang mit Diversität und Vielfältigkeit auch in Bezug auf Regionen und Bedarfe von Kunden sind Matrix-Strukturelemente (Projekte, Prozesse u.ä.) notwendig und sinnvoll.
- Kooperation unter den Non-Profit-Organisationen statt Marktverdrängung, im Sinne von Synergiekonzepten, bezogen auf Ressourcen und Konzepte werden bedeutsamer, um in Zukunft eine erfolgreiche Organisation zu sein.

Es geht um die Gestaltung der Zukunft von Non-Profit-Organisationen in einer sich grundlegend verändernden Arbeitswelt - also NPO 4.0. CONTRACT steht für diese Themen. Sehr gerne stellen wir unsere Expertise als Kulturspezialisten in der Personal- und Organisationsentwicklung auch unseren Non-Profit-Kunden zur Verfügung. Unser Motto: Menschlich wirksam.

Wir freuen uns mit Ihnen die Themen der Zukunft zu gestalten.

Ihre CONTRACT

Nele Freudenberg, Irene Ott-Hargina, Dorothee Abrell, Norbert van Eickels