STUDIE 2019

Zukunftsfähigkeit von Non-Profit-Organisationen

Immaterielle Erfolgsfaktoren

Stuttgarter Non-Profit Forum
Organisation • Recht • Steuern

SNPF 2019
Stuttgarter Non-Profit-Forum
Gesellschaft bürgerlichen Rechts
8.12.2019

Vorwort

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

Das Stuttgarter Non-Profit-Forum setzt sich zum Ziel, Akteure aus dem NPO-Sektor miteinander in Verbindung zu bringen. Der Austausch über gemeinsame Fragestellungen folgt der alten Idee eines Marktplatzes oder eben Forums. Die Idee des Forums deutet einen hohen Grad an Selbstorganisation durch die Teilnehmer an. Sie haben relativ klare Erwartungen und Fragestellungen und suchen dazu Hinweise, vielleicht sogar Lösungen. Dennoch profitiert ein Forum von etwas Struktur und Vorbereitung durch die Veranstalter.

Um den gemeinsamen Kontext der Teilnehmer optimal gestalten zu können, ist ein vertieftes Verständnis über die Schmerzpunkte nötig. Mit dieser Studie wird angestrebt, die brennendsten darunter zu identifizieren und zu verstehen. Viele Originalaussagen der Studienteilnehmern fließen (als Zitate ohne weitere Quelle) auch in diesen Text ein. Aus typischen Ausprägungen lassen sich vermutlich auch erfolgversprechende Lösungsansätze ableiten und in der direkten Interaktion noch weiter vertiefen. Ohne Handlungen oder Maßnahmen bleibt das Wissen statisch und wirkungslos.

Die Thementische des Stuttgarter Non-Profit Forums haben bereits und werden dazu Gelegenheit bieten, aber auch nach dem Forum am 7. November stehen die Veranstalter zur Verfügung.

Finanziert wird diese Studie von der Stuttgarter Non-Profit-Forum GbR, durch eine Förderung des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds zum Ziel „Investitionen in Wachstum und Beschäftigung“ (ESF) und von den Logosponsoren (Cocuun / MT:28 / Stiftung und Sponsoring).

Eine erkenntnisreiche und informative Lektüre wünschen Ihnen

Dr. Manfred Bornemann

Gudrun Binz Fietkau

Inhalt

Vorwort ... ii

Abbildungsverzeichnis ... 1

Tabellenverzeichnis ... 2

Zusammenfassung ... 3

Studienkontext ... 7

- Begriffsverständnis ... 7
- Bisherige Erfahrungen und Ergebnisse ... 12
- Analyserahmen: Die Relevanz von Intellektuellem Kapital, Wissen und Kompetenz in Non-Profit-Organisationen ... 15

Intellektuelles Kapital ist relevant für NPO ... 16

- Erfolg kommt durch systematisches Management 18
- Auswertung (Methodik) der qualitativen Antworten ... 19

Humankapital in NPO ... 20

- Einflussfaktoren des HK ... 20
- Status des Humankapital ... 21
- Qualitative Einschätzungen im Humankapital ... 21
- Typische Entwicklungsoptionen für Humankapital 24

Strukturkapital in NPO ... 25

- Einflussfaktoren des Strukturkapitals ... 25
- Status des Strukturkapitals ... 26
- Qualitative Einschätzungen im Strukturkapital ... 26
- Typische Entwicklungsoptionen für Strukturkapital ... 30

Beziehungskapital in NPO ... 31

- Einflussfaktoren des Beziehungskapitals ... 31
- Status des Beziehungskapitals ... 32
- Qualitative Einschätzungen im Beziehungskapital 33
- Typische Entwicklungsoptionen für Beziehungskapital ... 36

Systematisches Management von Intellektuellem Kapital in NPO ... 37

- Systematik zu Human- und Strukturkapital in NPO ... 38
- Systematik im Beziehungskapital in NPO ... 38
- Positiver Zusammenhang Systematik und Alter ... 39

Gesamtbild im Intellektuellen Kapital von NPO ... 41

- Positiver Zusammenhang zwischen Erfolg und Status des Intellektuellen Kapitals ... 43
- Positiver Zusammenhang zwischen Alter und Status von IK ... 44

Interpretation und Schlussfolgerungen ... 45

- Beziehungen zu Förderern optimieren ... 45
- Wissen dokumentieren ... 45
- Organisationskultur weiterentwickeln ... 46
- Wissensorientierte Führungsinstrumente weiterentwickeln ... 46
- Beziehungen zur Öffentlichkeit vertiefen ... 47

Wissensbilanzierung als effektive Lösung ... 48

Demografie und Statistische Daten ... 51

- Histogramme für die Bewertung IK ... 52

Quellen und Referenzen ... 53

Danksagung ... 54

Impressum und Kontaktinformationen ... 55

Kooperationspartner ... 55

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wortwolke - Schwerpunkte der Arbeit von NPO im Kontext dieser Studie - wordle.net 3
Abbildung 2: Potentialportfolio zum Intellektuellen Kapital von NPO n=65 4
Abbildung 3: Aussagen über die Ziele der befragten NPO – wordle.net 9
Abbildung 4: Wissen und Intellektuelles Kapital in Organisationen – WMF 2008. 11
Abbildung 5: Arbeit an Thementischen SNPF 2018 © visuell 13
Abbildung 6: Vernetzung am SNPF 2018 © visuell 14
Abbildung 7: Mittels Fragebogen werden Daten erfasst 15
Abbildung 8: Einschätzung der Wichtigkeit der Faktoren des IK für NPO (n=65) 16
Abbildung 9: Vergleich der Wichtigkeit von Intellektuellen Kapitals für Unternehmen (Orth, 2014, n=139) und NPO (n=64) 17
Abbildung 10: erfolgreiche NPO entwickeln ihr IK systematisch (n=65) 18
Abbildung 11: erfolgreiche NPO sehen ihr IK als wichtig für ihren Erfolg (n=65) 18
Abbildung 12: Wortwolken aus den Begründungen zum Humankapital - wordle.net 20
Abbildung 13: Quantitative Bewertung Humankapital 21
Abbildung 14: Wortwolken aus den Begründungen zum Strukturkapital - wordle.net 25
Abbildung 15: Quantitative Bewertung Strukturkapital 26
Abbildung 16: Wortwolken aus den Begründungen zum Beziehungskapital - wordle.net 31
Abbildung 17: Quantitative Bewertung Beziehungskapital 32
Abbildung 18: Unterschiedliche Systematik bei der Entwicklung von IK 37
Abbildung 19: Zusammenhang Alter und Systematik in NPO (n=45) 40
Abbildung 20: Zusammenhang Anzahl Mitarbeiter und Systematik in NPO (n=45) 40
Abbildung 21: Potentialportfolio – Systematik der Entwicklung als Kreisgröße 41
Abbildung 22: Potentialportfolio – mit Detaildaten zum Status des Intellektuellen Kapitals der Organisationen (n=64) 42
Abbildung 23: Potentialportfolio – mit Detaildaten zum Status des Intellektuellen Kapitals – gefiltert nach Erfolg 43
Abbildung 24: Zusammenhang zwischen Alter und der Mittleren Bewertung von IK (n=45) 44
Abbildung 25: Mehrere Methoden resultieren im Potentialportfolio der Wissensbilanz 49
Abbildung 26: Demografische Zusammensetzung 51
Abbildung 27: Histogramme der Bewertung von IK 52
Abbildung 28: Arbeit an den Thementischen – SNPF 2018 © Visuell 54

Soweit nicht anders ausgewiesen, alle Abbildungen © Dr. Manfred Bornemann, 2019.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Allgemeine Definition Intellektuelles Kapital 7
Tabelle 2: Definition Non-Profit-Organisation 8
Tabelle 3 Definitionen zum Humankapital – vgl. Bornemann et al 2018. 20
Tabelle 4 Definitionen zum Strukturkapital – vgl. Bornemann et al 2018. 25
Tabelle 5 Definitionen zum Beziehungskapital – vgl. Bornemann et al 2018. 32

Abkürzungen

BK	Beziehungskapital
IK	Intellektuelles Kapital
HK	Humankapital
NPO	Non-Profit-Organisation
SK	Strukturkapital
SNPF	Stuttgarter Non-Profit-Forum

Intangible Assets Consulting GmbH (www.ia-consulting.at) ist seit 1998 unter der Leitung von Dr. Manfred Bornemann erfolgreich bei der Beratung von Unternehmen und Non-Profit-Organisationen zum Thema Entwicklung neuer Managementinstrumente für die Wissensökonomie. Die IAC GmbH erbringt für Sie folgende Leistungen:

- Konzeption, Implementierung und Nachbetreuung von komplexen Wissensmanagement- und Wissensbilanzprojekten zur strategischen Positionierung und Entwicklung.
- Schulungen zu den Themen Intellektuelles Kapital in der Unternehmensführung, Systemdenken und Organisationales Lernen in Form von Projekten oder interaktiven Workshops.
- Individuelle Einzelcoachings für Führungskräfte, Policy Maker oder Design von Forschungsprojekten.

Abbildung 1: Wortwolke - Schwerpunkte der Arbeit von NPO im Kontext dieser Studie - wordle.net

Zusammenfassung

Die **Schwerpunkte** der Arbeit der befragten Non-Profit-Organisationen (NPO) decken fast alle Themenfelder eines typischen Lebenszyklus eines Menschen ab: von der Jugendarbeit über Bildung und Integration unterschiedlicher sozialer Gruppen in die Gesellschaft, religiöse und konfessionelle Arbeit bis hin zur Seniorenbetreuung.

Erfolgreiche NPO arbeiten systematisch an der Entwicklung ihres Intellektuellen Kapitals

Diese NPO nutzen immaterielle Ressourcen oder Intellektuelles Kapital (IK), um ihre Ziele zu erreichen. Intellektuelles Kapital wird differenziert in Human-, Struktur- und Beziehungskapital und wird als entscheidend für die Zukunftsfähigkeit von NPO bewertet. Den Status des Intellektuellen Kapitals zu erheben ist Thema dieser Studie.

Der **Fragebogen** geht auf 15 Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals ein. Status, Wichtigkeit als auch der systematische Umgang mit diesen Faktoren werden quantitativ erhoben. Um die quantitativen Werte interpretieren zu können, wurden auch qualitative Fragen gestellt, die die Begründungen der Einschätzungen erfassen. Ergänzend werden auch grundlegende demografische Daten zur Segmentierung gefragt.

Zusammenfassung

Aus der Befragung von NPO lassen sich folgende **Erkenntnisse** ableiten:

- Es zeigt sich ein **positiver Zusammenhang zwischen Erfolg und Intellektuellem Kapital**: NPO, die sich selbst als erfolgreich einstrufen, arbeiten systematisch an der Entwicklung des IK (Pearson = 0,56).
- NPO stufen **Intellektuelles Kapital als wichtig für Ihre Zielerreichung** ein.
- Intellektuelles Kapital wird **in NPO noch wichtiger als in Unternehmern** bewertet.
- **Je älter eine Organisation, desto systematischer** managen die befragten NPO ihr Intellektuelles Kapital.
- **Je mehr fest angestellte Mitarbeiter** eine NPO hat, **desto systematischer** managen die befragten NPO ihr Intellektuelles Kapital.
- Aktuell ist **digitale Technologie** als potenzieller Gamechanger nicht im Blick der beteiligten NPO. Es geht nur um operative Effizienz und das nur am Rande.

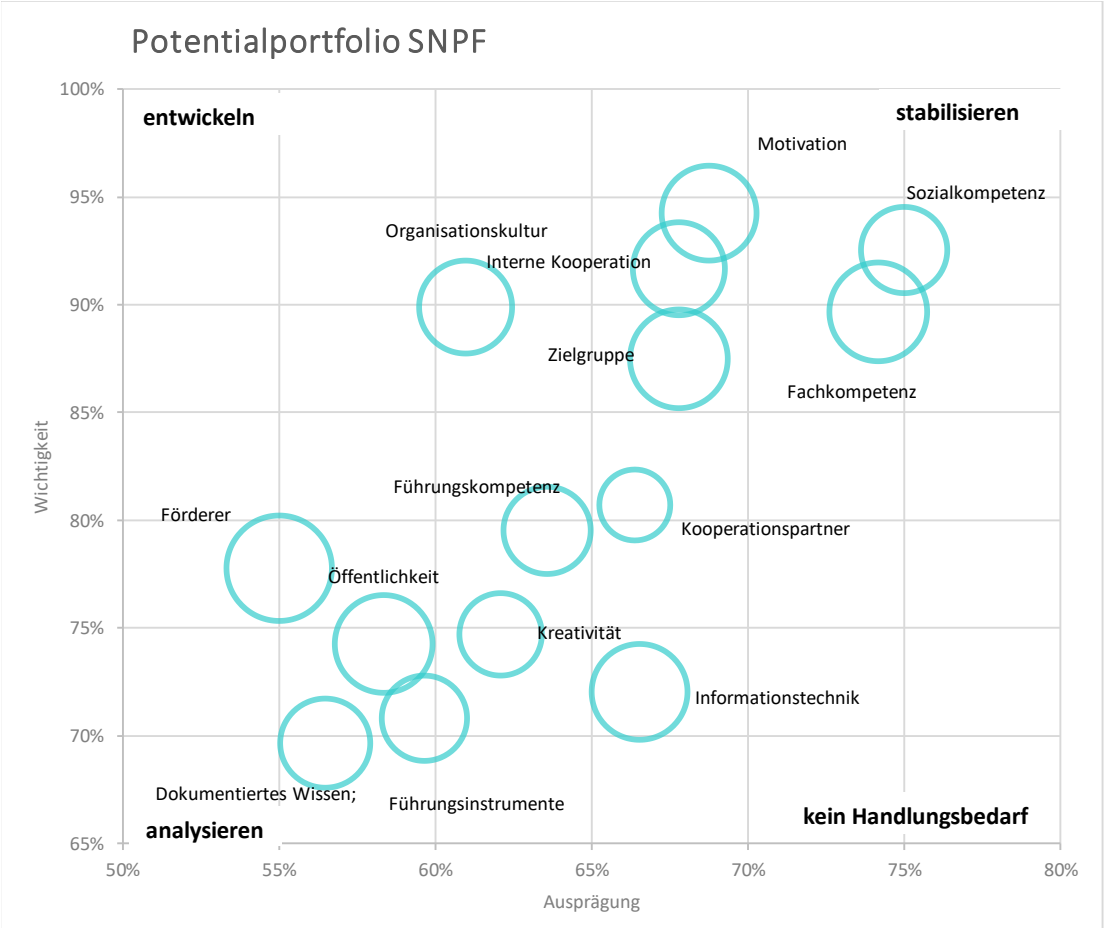


Abbildung 2: Potentialportfolio zum Intellektuellen Kapital von NPO n=65

Zusammenfassung

Sind NPOs immun gegen den überzogenen Digitalisierungs-Hype oder verschlafen sie eine ganz wichtige Entwicklung?

Stärken der NPO sind **Soziale Kompetenzen und sehr viel Motivation**, die aber immer wieder auch verpufft, weil die Rahmenbedingungen in NPO nicht gut genug sind. Insbesondere auf der Managementebene fehlen gelegentlich sowohl Kapazitäten als auch Kompetenzen. Das wirkt sich dann auch aus und kann zum **Risiko** werden, sobald bei der Motivation, die besonders bei NPO fast alle Herausforderungen meistern lässt, Risse zu Brüchen werden.

Schwächen zeigen insbesondere junge NPO (Gründung vor weniger als 10 Jahren) im Beziehungskapital. Ihnen fällt es schwer, Beziehungen zu Förderern systematisch zu entwickeln und zu vertiefen.

Allgemein fällt es NPO schwer, das für ihre jeweils spezifischen Herausforderungen benötigte Strukturkapital im Bereich IT und Dokumentation von Wissen aber auch die dazu nötigen Führungsinstrumente weiter zu entwickeln. In diesen Themen sind insbesondere etablierte NPO (Gründung vor 1970) gefordert, Entwicklungsschritte zu setzen. Darüber hinaus werden Risiken im Bereich der Organisationskultur berichtet: In einzelnen NPO zeigt sich eine „Ablehnung gewinnorientierter Ziele auch wenn sie einen gesamtorganisatorischen Mehrwert liefern“ würden. Andere berichten „die Kultur ist sehr vergangenheitsgeprägt; es fehlt der Blick für das Neue.“ Die Kultur wirkt aber auch auf das Führungsverhalten „die Organisation (bleibt) sich selbst überlassen und da niemand den Lead nimmt / nehmen will, versagt auch die Selbstorganisation“. Damit wird das Thema **Kultur bei einigen NPO zum Handlungsfeld**.

Zentrale Themen der NPO betreffen die Managementbereiche der Zieldefinition, Führung, Ressourcenbeschaffung aber auch Methoden und Instrumente. Folgende Originalzitate geben einen kleinen Eindruck:

- NPO fehlt ein guter Überblick, wie sich unsere Themen in Zukunft entwickeln werden.
- Die Pflege der externen Beziehungen ist für die Zielerreichung wesentlich, um insgesamt Sichtbarkeit und Relevanz für das Thema zu schaffen.
- (Wir benötigen) Wissen, das für das Kennenlernen der Organisation bedeutsam ist, damit die Einarbeitung (neuer Ehrenamtlicher Mitarbeiter) gut gelingen kann.
- (Wir benötigen) Kenntnisse des lokalen Netzwerks.
- "Haben wir die Ausdauer, die Konzentration wirklich so lange ausreichend hoch zu halten, um den Anreiz, das nächste angenehme Themen zu wählen zu widerstehen - und stattdessen konzentriert über längere Zeit an einem Thema zu arbeiten? Diese ""augenblickliche Gratifikation"" zu überwinden ist zentral.
- Wissen um die wichtigsten Aufgabenstellungen der Interessensgruppen ist zentral.

Ganz allgemein zeigt sich aus den Daten, dass **NPO, die sich um Intellektuelles Kapital kümmern, sich auch als erfolgreich einstufen**. Hier könnten Basisüberzeugungen eine

Rolle spielen, die sich aber relativ leicht durch – hier leider nicht erhobene – Kennzahlen aus dem Rechnungswesen prüfen lassen.

Das Intellektuelle Kapital ist mit einer mittleren Bewertung von 63,1 von 100 (als perfekte Ausprägung, um die eigenen und spezifischen strategischen Ziele zu erreichen) noch nicht ausreichend entwickelt. Das liegt vor allem an der Systematik, mit der IK entwickelt wird. Sie ist mit durchschnittliche 54,7 (von 100) noch deutlich ausbaubar und profitiert von einem stringenten Ansatz, wie er beispielswiese in der ISO 30401 oder dem Wissensmanagement Forum vorgeschlagen werden.

Verhältnismäßig gut ausgeprägt ist das Humankapital, dass aber bei vielen kleinen und jungen NPO von außen, also vom for-profit-Sektor zufließt. Dadurch bleibt die niedrige Systematik im Management von Humankapital in NPO (52,5 von 100) ohne gravierende Folgen.

Wissensmanagement als strategischer Ansatz

Um diese Herausforderungen zu lösen und vorhandene Potentiale zu nutzen, sind komplexere **Methoden** notwendig, die weit über eine einfache Schulung oder Dokumentation eines Ad-hoc-Treffens hinausgehen. Die **Grundsatzfragen** sind einfach zu formulieren, aber inhaltlich oft nur schwer zu beantworten:

- Was ist unsere Wissensstrategie?
- Welches Wissen / welche Kompetenz benötigen wir heute und in Zukunft, um unsere Ziele zu erreichen?
- Wie genau wirken Wissen und Kompetenz auf die Geschäftsprozesse und auf die Geschäftsergebnisse?
- Welche Maßnahmen können beitragen, Lernen und Innovationen in NPO systematisch voran zu treiben?
- Und welche davon werden vor dem Hintergrund der spezifischen Ziele als auch der (finanziellen) Rahmenbedingungen tatsächlich umgesetzt?

Als Lösung empfehlen wir die im Auftrag des Bundeswirtschaftsministeriums für Wirtschaft und Energie bereits 2004 entwickelte und seither kontinuierlich verbesserte **Wissensbilanz – made in Germany.** Sie findet auch international im europäischen Kontext Verwendung und deckt auch alle Normanforderungen im Qualitätsmanagement systematisch ab[1].

[1] Vgl. Bornemann, M.; Hartmann, G.: Zeitreihen zum Status von Wissen und Kompetenzen im Kontext der Norm ISO 9001:2015-2018.

Studienkontext

Das Stuttgarter Non-Profit-Forum setzt sich zum Ziel, Akteure aus dem NPO-Sektor miteinander in Verbindung zu bringen und den Austausch über gemeinsame Fragestellungen zu unterstützen. Die Idee des Forums deutet einen hohen Grad an Erwartung zur **Selbstorganisation** an.

Um diesen Kontext optimal gestalten zu können, ist ein vertieftes Verständnis über die Prioritäten der Teilnehmer nötig. Erwartet wird, dass die oben angedeuteten Fragen, aber auch weitere Themen (siehe Analyserahmen, S. 15) als relevant bestätigt werden können.

Begriffsverständnis

Zur Minimierung von Missverständnissen (negative Abgrenzung) beziehungsweise zur Klärung des hier unterstellten Verständnisses werden die folgenden Begriffe kurz abgegrenzt:

- Intellektuelles Kapital
- Non-Profit Organisation
- Wissensmanagement

Intellektuelles Kapital

*In dieser Studie werden die Wissensträger als **Humankapital** beschrieben.*

*Was die Organisation ausmacht und auch dauerhaft bleibt, ist das **Strukturkapital**.*

*Die Interaktion mit der Umwelt wird durch das **Beziehungs-kapital** beschrieben.*

Intellektuelles Kapital (IK) wird differenziert in Human-, Struktur- und Beziehungskapital. Es beschreibt die immateriellen Ressourcen einer Organisation.

- **Humankapital** (HK) umfasst unter anderem die Kompetenzen, Fertigkeiten und Motivation der Mitarbeiter. Das Humankapital ist im Besitz der Mitarbeiter, die ihr Wissen mit nach Hause oder auch zum nächsten Arbeitgeber mitnehmen. Das Humankapital kann nicht vollständig durch die Organisation kontrolliert werden.
- **Strukturkapital** (SK) umfasst all jene Strukturen und Prozesse, welche die Mitarbeiter benötigen, um in ihrer Gesamtheit produktiv und innovativ zu sein. Es besteht aus all jenen intelligenten Strukturen, welche bestehen bleiben, wenn die Mitarbeiter nach der Arbeit die Organisation verlassen. SK ist im Besitz der Organisation.
- **Beziehungskapital** (BK) stellt die externen Beziehungen einer Organisation zu Kunden und Lieferanten, sowie zu sonstigen Partnern und der Öffentlichkeit dar. BK ist im gemeinsamen Besitz der Akteure.

Tabelle 1: Allgemeine Definition Intellektuelles Kapital

Non-Profit-Organisationen[2]

Unter die häufig genannten Schlagworte zu den Zielen von Non-Profit Organisationen im Kontext dieser Umfrage lassen sich folgende zusammenfassen:

- **Zielgruppen** sind oft Jugendliche, Menschen mit besonderen Bedürfnissen aller Art, Ältere Menschen oder ganz allgemein „Hilfsbedürftige“.
- **Inhalte** zielen oft ganz allgemein auf Kultur und die Bewahrung von Kulturgütern, aber auch Qualifizierungsaktionen unterschiedlicher Art, allgemeine und spezielle Hilfestellungen bei Herausforderungen des Alltags zu Pflege und Betreuung bis hin zur Sterbebegleitung oder bei der Versorgung mit Gütern des Alltags, Vernetzung von Menschen bis hin zur Interessensvertretung sowie missionarisch-religiöse Ziele, die Menschen lokal als auch global ansprechen.

Was ist eine Non-Profit-Organisation (NPO)?

Unter NPOs werden hier Organisationen verstanden, die gemeinnützige, mildtätige oder kirchliche Zwecke verfolgen und auf die folgende Mindestkriterien zutreffen:

- sie verfügen über ein Mindestmaß an formaler Organisation samt Rechtsform und unterscheiden sich von spontanen Initiativen, die lediglich temporär und anlassbezogen in Erscheinung treten;
- es handelt sich um private, also nicht-staatliche Organisationen, die allerdings durch öffentliche Stellen finanziert werden können;
- die Einnahmen der Organisation werden für den Organisationszweck verwendet, es erfolgt keine Ausschüttung von Überschüssen an Mitglieder oder Eigentümer;
- die Entscheidung über die Mittelverwendung liegt bei der Organisation selbst oder sie ist bei internationalen Organisationen zumindest in die Entscheidung darüber eingebunden;
- es gibt ein Mindestmaß an Freiwilligkeit, die sich auf ausführende Tätigkeiten, auf Funktionärstätigkeiten oder auf freiwillige Zuwendungen in Form von Geld- oder Sachspenden bezieht.

Ohne ihren Einsatz und ihr Engagement würden weite Teile unserer Gesellschaft nicht funktionieren. NPOs sind meist als "Verein", aber auch als "Stiftung", "gemeinnützige Kapitalgesellschaft" oder als "Genossenschaft" organisiert. (Quelle: NPO-Institut).

Tabelle 2: Definition Non-Profit-Organisation

[2] https://www.osgs.at/hilfe/was-ist-eine-non-profit-organisation-npo

Abbildung 3: Aussagen über die Ziele der befragten NPO – wordle.net

Abbildung 3 zeigt die Zielsetzungen der an dieser Studie beteiligten Organisationen. Damit repräsentiert das Sample der Antwortenden die „üblichen“ Themen im Kontext Non-Profit (betriebswirtschaftlicher Kontext) und „Dritter Sektor“ (volkswirtschaftlicher Kontext)[3].

Wissensmanagement

Mit einem modernen Verständnis zu Organisationen kann mit der Referenz zu systemtheoretisch begründeten Ansätzen viel gewonnen werden[4]. Die aktive Nutzung und Entwicklung des Intellektuellen Kapitals erlaubt es Non-Profit Organisationen, trotz oft knapper (finanziellen) Ressourcen ihre sozialen Ziele zu erreichen.

[3] https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/nonprofit-organisation-npo-39562/version-262969 und https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/dritter-sektor-33764/version-257284

[4] Dieses Modell baut konzeptionell auf Systemdenken und dem Selbstorganisationsansatz, den stärksten Modernen Managementtheorien auf (Quelle: H. von Foerster, 1985; H.R. Maturana, F.A. Hajek, G. Probst, 1997; E. Göbel, 1999 u.a.m) und integriert sie in eine ganzheitliche Betrachtung. Kompatibilität sind mit ISO (International Organization for Standardization) als auch EFQM (European Foundation for Quality Management) einerseits, und St. Gallener Management Modell und den gängigen Quellen zum Wissensmanagement (insbesondere Probst et. al. (2006) sowie Heisig (2005) und AKBW (2004)) andererseits gegeben. Wer sich mit der Literatur befassen möchte, wird fündig bei: Al Laham (2003), Senge (1999), Grant (2017) sowie im Detail bei Sammer (2004), und WMF (2008).

Wissens-management ist die gezielte Gestaltung von Rahmen-bedingungen und Prozessen in einer Organisation unter der besonderen Berücksichtigung der Ressource Wissen.

Im Mittelpunkt steht dabei, individuelles Wissen zu schaffen, zu vernetzen und es in Wertschöpfungs-prozessen anzuwenden.

Quelle: Wissensmanagement Forum, 2004

Der **Effekt der Teilbarkeit von Wissen** und Intellektuellem Kapital kommt hier besonders zum Tragen. Er kann durch einen Fokus auf eine interne Lernkultur und durch Aktivierung des Wissens in (externen) Netzwerken noch verstärkt werden. In Abbildung 4 werden die folgenden Zusammenhänge dargestellt:

- **Zielebene**: Eine Organisation verfolgt einen Zweck und setzt sich mittel- und langfristige Ziele, um diesen Zweck zu erreichen. Neben den unmittelbaren Zielen (beispielsweise die Erreichung eines gesellschaftlichen Nutzens) stehen auch mittelbare Ziele. Um einen bestimmten Wertbeitrag liefern zu können, ist die eigene Wissensbasis zu entwickeln.
- **Wissensebene**: Diese bildet das **Humankapital** der Organisation ab. Das sind typischerweise die eigenen Beschäftigten und Personen, die in der Organisation unmittelbar mitwirken (inklusive auch ehrenamtlicher Mitarbeiter). Wesentlich ist, dass diese Menschen zwar Wissen aufbauen, aber die Organisation auch jederzeit verlassen können – und selbstverständlich ihr Wissen mitnehmen. Das Wissen ist also nur temporär verfügbar und muss kontinuierlich neu in der Organisation verankert werden.
- **Datenebene**: Diese bildet im Vergleich zur Wissensebene den „explizierten“ Teil der immateriellen Vermögenswerte einer Organisation ab. Die Daten sind bereits erfasst, haben im Idealfall auch eine Struktur und können (idealtypisch – aber das gilt es oft erst zu klären) ohne weiteren Zeitverlust jederzeit und überall abgerufen werden. Das macht die Daten enorm „praktisch“. Man kann viel damit machen, gleichzeitig entsteht damit auch ein Risiko, wenn der Zugriff unkontrolliert erfolgt. Daten gehören zum Strukturkapital der Organisation, das als Ergebnis bisheriger Entwicklungsarbeit entstanden ist, in das aber auch neue Möglichkeiten der IT (Office 365, Cocuun, Webserver, Website, SharePoint, Zoom, …) als Input in neue Wertschöpfungsprozesse einfließen.
- **Handlungsebene**: Erst wenn Wissen durch die Akteure – die eigenen Mitarbeiter, aber auch Kooperationspartner, Kunden, u.a.m. – im Kontext einer Fragestellung aktiviert wird, kann Wertschöpfung entstehen. Ohne Handlungen bleibt das Wissen statisch und wirkungslos. In der Handlungsebene entstehen simultan zahlreiche Wertschöpfungspotentiale: Wissen wird neu eingebracht, angewendet, verändert, teilweise auch dokumentiert, geteilt, dadurch in einen neuen Kontext gesetzt, oft auch „verwässert“. So kommt es im **System zu einer Veränderung,** die inkrementell oder aber auch transformativ sein kann.
- In der Handlungsebene werden Inputs über Wertschöpfungsprozesse mit unterschiedlichsten Partnern unter Anwendung der Wissens- und Datenbasis zu

Ergebnissen oder **Outputs**, die selbst wieder Inputs für den nächsten Wertschöpfungsprozess werden können.

- **Kulturebene:** definiert, wie die implizite (interne) Kooperation erfolgt. Hier geht es um historisch entstandene Werte (beispielsweise partizipativ, demokratisch, konsensuell, implizit – oder auch deren Gegenteil) oder um Grundannahmen zum Wissenszugang: gehen die Beschäftigten vom Push-Prinzip aus (sie bekommen regelmäßig Updates über alle möglichen Entwicklungen in der Organisation, sind also eher passiv) oder vom Pull-Prinzip? Im zweiten Fall würde die E-Mail-Flut deutlich kleiner sein, allerdings ist der Anspruch an die Selbstorganisation auch deutlich höher, die Beschäftigten sind selbst verantwortlich, sich „alles Nötige“ zu organisieren.

In diese konzeptionelle Umgebung fügt sich der Analyserahmen zum Intellektuellen Kapital nahtlos ein und fragt nach dem Status der einzelnen Dimensionen und Elemente sowie nach den bestehenden Strukturen (Systematiken) zur (Weiter-)Entwicklung.

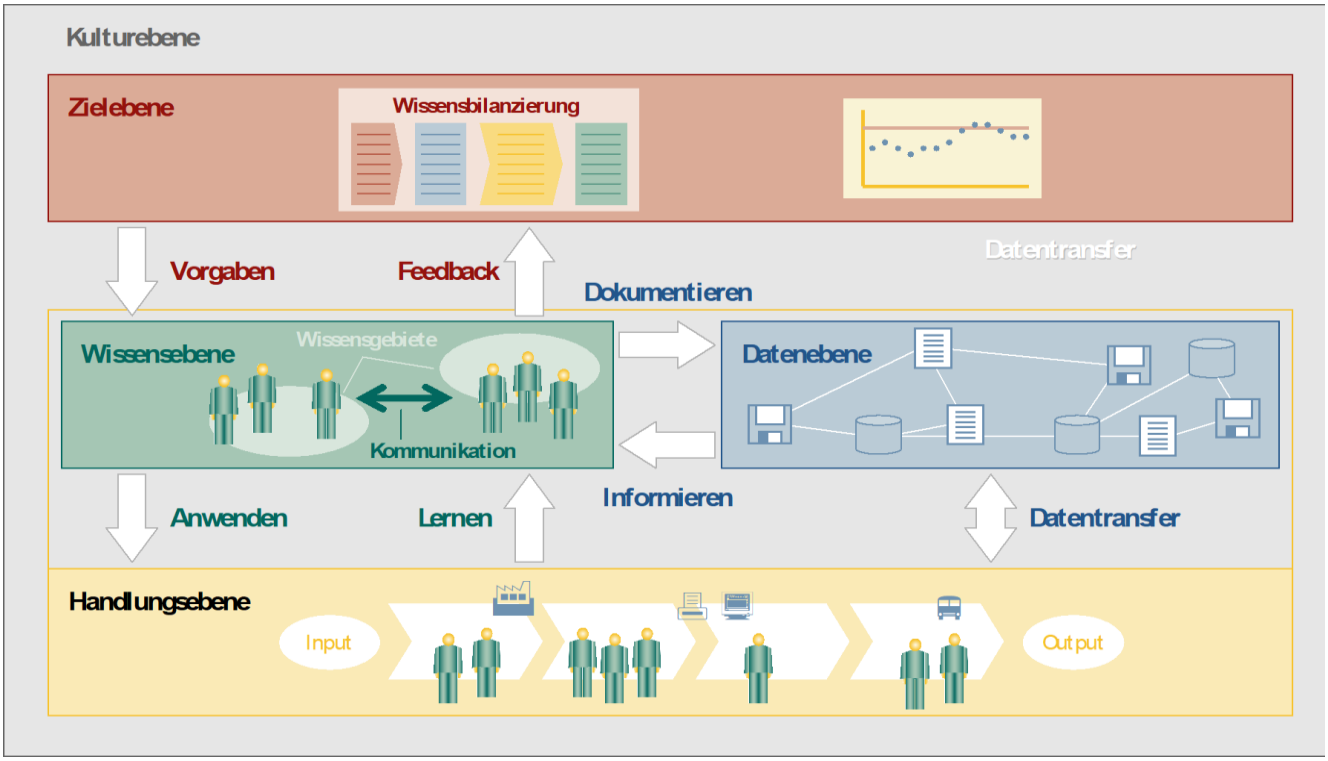


Abbildung 4: Wissen und Intellektuelles Kapital in Organisationen – WMF 2008.

Bisherige Erfahrungen und Ergebnisse

Das Stuttgarter Non-Profit-Form fand erstmals 2017 statt und wurde seither jährlich wiederholt. In jedem Jahr war das Thema „Organisation“ eine Säule im Programm, wobei die „Nachmittagselemente“ den Forumscharakter mit Leben füllten[5]. Insgesamt mehr als zehn Thementische behandelten unterschiedliche Fragen zum Status des Intellektuellen Kapitals. Es kristallisierte sich ein allgemeines Interesse heraus, gemeinsam herauszufinden, wie der Status in NPO aussieht und was man eventuell voneinander lernen könnte[6]. Im Bereich **Humankapital** zeigte sich ein Schwerpunkt zum Thema **Führungskompetenzen**:

__Führung__ in NPO setzt auf Sinnstiftung, Beteiligung, Vertrauen und wert-schätzendes Feedback.

- Eine gute Führungskraft in Non-Profit-Organisationen stellt die Wertebasis der Organisation in den Mittelpunkt ihres Handelns. Insbesondere ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können nur gewonnen und gehalten werden, wenn die Tätigkeit sinnstiftend ist und die Zusammenarbeit in der Organisation Freude bereitet. Zudem lässt eine gute Führungskraft ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Fürsorge zukommen. Die Fürsorge für die oder den Einzelnen kann allerdings auch mit der Fürsorge für das Team oder die Organisation im Konflikt stehen. Eine gute Führungskraft findet dafür eine angemessene Balance.
- Gute Führungskräfte in Non-Profit-Organisationen können Führungsaufgaben teilen. Dabei beziehen sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend ihren Fähigkeiten und Beiträgen zur Organisation in den Führungsprozess mit ein. Teammitglieder übernehmen für bestimmte Bereiche selbstständig Verantwortung.
- Gute Führungskräfte vertrauen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und geben Freiräume zur eigenständigen Gestaltung, zum Experimentieren und zum Lernen. Zugleich setzen sie aber auch „Leitplanken“, die den Handlungsspielraum für die Organisationsmitglieder festlegen und dadurch Orientierung geben.
- Gute Führungskräfte tragen dazu bei, dass die in der Non-Profit--Organisation arbeitenden Personen ihr Potenzial entfalten und eine zu ihnen passende Aufgabe finden. Dazu gehört auch, dass sie wertschätzend aber offen ansprechen, wenn eine Aufgabe oder Funktion nicht zu einer Person passt.

[5] Die Dokumentation der Ergebnisse findet sich in mehreren Blog Beiträgen: https://www.stuttgarter-non-profit-forum.de/blog.html
[6] Ebenda.

Abbildung 5: Arbeit an Thementischen SNPF 2018 © visuell

Im Kontext der **Strukturen** war insbesondere das Thema **Kultur** für viele zentral. Viele Organisationen haben flache Strukturen, zum Teil auch schon bedingt durch die geringe Zahl hauptamtlicher Mitarbeiter. Diese „dünne Personaldecke“ führt eventuell zu „Flaschenhälsen“, da Einzelpersonen viel Entscheidungsbefugnisse haben und Schnittstellen an einigen wenigen Stellen zusammenlaufen. Generell sollen Strukturen den Menschen dienen und nicht umgekehrt. In manchen Fällen kann ein „hochmotiviertes Engagement mit Herzblut“ allerdings auch dazu führen, dass die Strukturen nicht eingehalten werden, was zu Abgrenzungsproblematiken führen kann. Informelle Strukturen verlaufen oft nicht identisch zu offiziellen Strukturen und können zu Machtfragen führen.

Strukturen *sollen für die Aktiven da sein, nicht umgekehrt.*

Non-Profit-Organisationen arbeiten oft in einem Mix aus haupt- und ehrenamtlich Tätigen. Das kann für Strukturen herausfordernd sein, gerade auch im Hinblick auf Schnittstellen oder Wissenstransfer. Daraus entstehen Herausforderungen, verbunden mit der Frage, ob Strukturen erhalten bleiben müssen oder ob „man sich von Altem verabschieden sollte“.

Die gerade im sozialen Bereich stark forcierte Professionalisierung und Ökonomisierung geht vieler Orts zu Lasten der Qualität einer Dienstleistung. Mitarbeiter, die mit Herzblut dabei sind, werden durch Verwaltungs-, Dokumentations- oder andere Aufgaben zeitlich stark eingebunden, so dass sie für ihre eigentlichen Aufgaben wenig Zeit haben. Hierbei könnte die Weiterentwicklung der Arbeitswelt – weg von der Emailflut – einen Vorteil bieten, wenn beispielsweise durch Digitalisierung Verwaltungsaufgaben automatisiert werden und somit mehr Zeit bleibt für die eigentliche Arbeit mit und für Menschen.

Im **Beziehungskapital** wurde insbesondere der Aspekt der **Vernetzung** diskutiert. Aufgrund der Komplexität und der Quantität der unterschiedlichen Netzwerke verfügen die meisten anwesenden NPOs noch über *kein Gesamtkonzept* in der Arbeit mit Beziehungsnetzen. Folgende wichtigen Fragen wurden bereits 2018 im SNPF aufgeworfen:

- Welche sind die wichtigen Beziehungsnetze von NPOs?
- Wer sind die Stakeholder der NPO mit Blick auf meine Beziehungsnetze (Ehrenamtliche, Mitglieder, Bürger, Spender etc.)?

*Das **Beziehungs-kapital** von NPO ist aufgrund der Abhängigkeit von Dritten volatil und muss permanent gepflegt werden.*

- An welchen Beziehungsnetzwerken sollte sich das NPO aktiv oder passiv beteiligen?
- Welche Ziele habe ich oder mein Unternehmen in Beziehungsnetzwerken und wie kann ich diese erreichen?
- Welche Form der Kommunikation sollten NPOs für die einzelnen Beziehungsnetze wählen?
- Sollten alle Kommunikationsformen (Social Media, Zeitschriften, Presse, Veranstaltungen) durch NPOs gleichermaßen bedient werden?
- Wie adressiert eine NPO in großen Netzwerken wichtige Informationen?
- Wie schaffe ich es, verbindliche, wertvolle und lebende Netzwerke aufzubauen?

Diesen Herausforderungen begegneten die Teilnehmer mit Maßnahmen, welche die Komplexität der Materie reduzieren. Mit Hilfe von Stakeholderanalysen und Spezialisierungen im Unternehmen, Bereitstellen von Ressourcen und Verteilung von Verantwortlichkeiten auf Ehrenamtliche und Mitarbeiter versuchen die NPOs die Beziehungsnetze und ihr Vorgehen in diesen zu strukturieren und in Teilen zu standardisieren.

Es ist wichtig, die Vision des jeweiligen NPO in das Beziehungsnetz zu tragen, um so dem Netzwerk Wertschätzung, Identität, Gemeinschaft und Antrieb zu geben. Alle gängigen Medien sollen von den NPOs bedient werden, um die Netzwerke regelmäßig zu erneuern und so einen langsamen Tod von wichtigen Beziehungen zu verhindern. Darüber geht es um Professionalisierung der Netzwerkarbeit, manchmal auch durch Angebote externe Dienstleister.

Abbildung 6: Vernetzung am SNPF 2018 © visuell

In ähnliche Richtungen gehen auch andere Autoren, die das Thema Intellektuelles Kapital in NPO bearbeiten (siehe: Blankeburg, 2017). Um diese noch nicht repräsentativen Aussagen auf eine breitere Basis zu heben, soll daher eine Umfrage durchgeführt werden.

Analyserahmen: Die Relevanz von Intellektuellem Kapital, Wissen und Kompetenz in Non-Profit-Organisationen

Um die oben beschriebenen Vorarbeiten zu vertiefen, wird ein 3-stufiges Format genutzt. Zunächst wird ein Fragebogen mit der bereits bewährten Logik einer Wissensbilanz (vgl. Bornemann et al 2017) entworfen, um eine Datenbasis aus der Zielgruppe aufzubauen. Aus der Auswertung ergeben sich Themenfelder für weitere Entwicklungen:

In **Stufe 1** wurde im April 2019 ein Fragebogen zur Erfassung der Ist-Situation von Intellektuellem Kapital in NPO entwickelt. Der **Fragebogen** besteht aus geschlossenen, eher quantitativen und offenen, qualitativen Elementen, ist webbasiert und daher einfach in der Anwendung. Die Basis des Fragebogens bildet eine getestete Vorlage. Eine Erweiterung und Konkretisierung für Anforderungen im NPO-Kontext sind sinnvoll, um die Akzeptanz in der Zielgruppe zu erhöhen. Beispielsweise werden die im Unternehmenskontext etablierten Kundenbeziehungen als „Beziehungen zur Zielgruppe“ umbenannt.

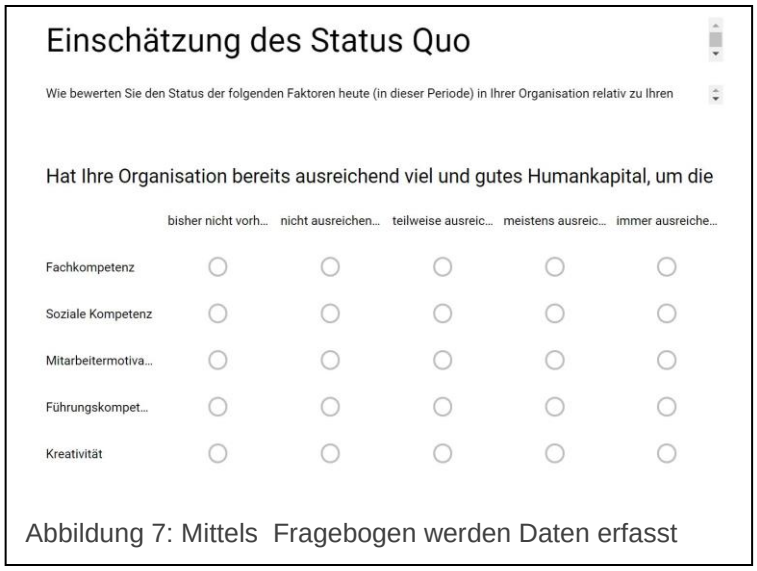


Abbildung 7: Mittels Fragebogen werden Daten erfasst

Der Fragebogen wurde mit Google Forms umgesetzt und einem Pretest zur inhaltlichen Klarheit als auch zur allgemeinen Verständlichkeit und Anwendbarkeit sowie Datenschutz unterzogen. Parallel wurden auch ein Flyer und weitere Kommunikationsmaßnahmen in Sozialen Medien (Xing, LinkedIn) gesetzt.

In **Stufe 2** wurden ab Mai 2019 Daten erfasst. Dabei unterstützten Kooperationspartner wie die „Gesellschaft für Wissensmanagement“ und als Medienpartner „Stiftung und Sponsoring“. In einer **Fokusgruppe** wurden erste Zwischenergebnisse abgestimmt und auf Plausibilität überprüft.

Am 1. Oktober 2019 startete **Stufe 3** zur Auswertung der Daten, deren Ergebnis in dieser Studie dargestellt sind. Noch offen sind die Erfassung und Integration der Stimmen der Anwender im Kontext des Stuttgarter Non-Profit-Forums im November 2019. Die Studie erfüllt neben der Datenerfassung auch eine wesentliche Kommunikationsfunktion und sensibilisiert für das Thema Intellektuelles Kapital in Non-Profit-Organisationen.

Intellektuelles Kapital ist relevant für NPO

In vorhergehenden Studien zeigte sich bereits die Relevanz von Intellektuellem Kapital für Unternehmen (Orth et al, 2014). Um diese These auch für NPO zu testen gibt es einen Frageblock zur **Bewertung der Wichtigkeit** der Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals.

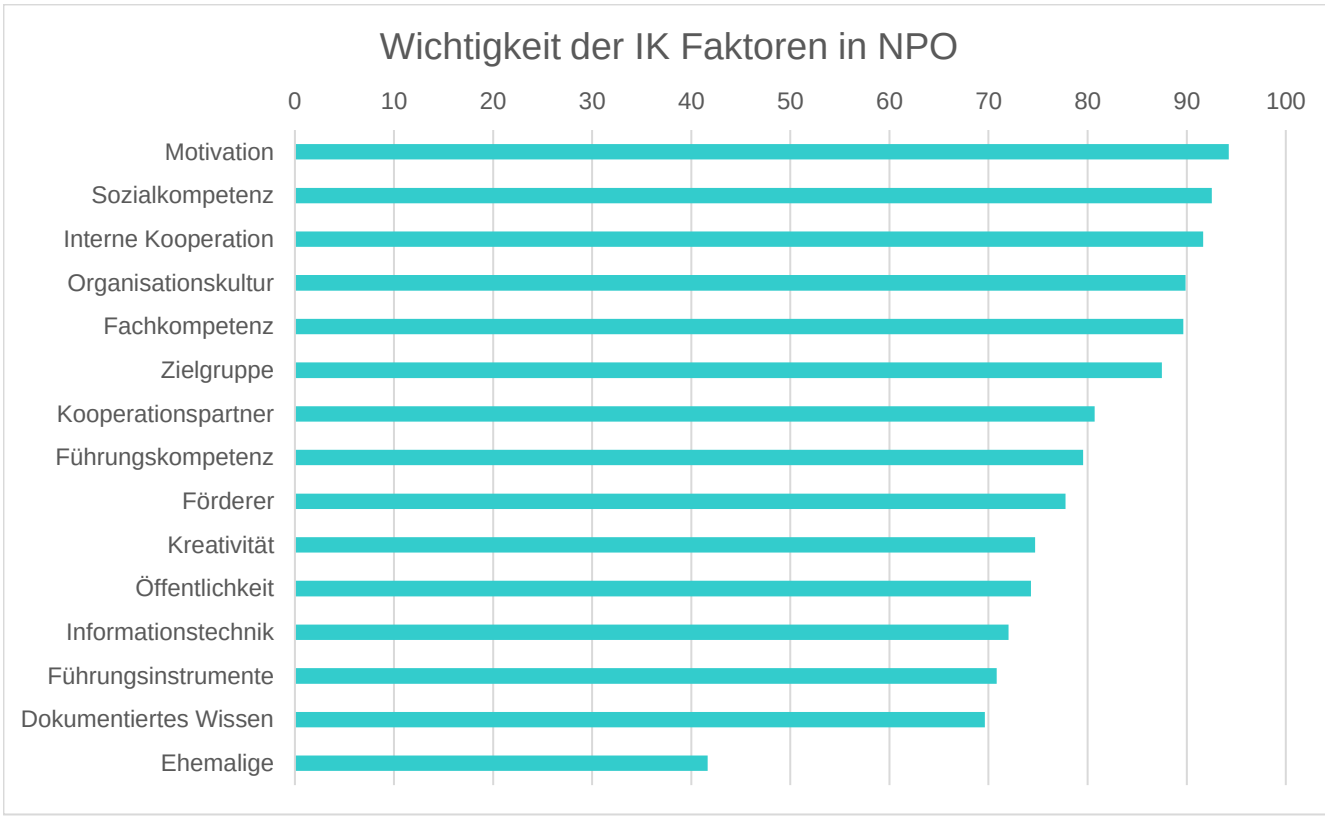


Abbildung 8: Einschätzung der Wichtigkeit der Faktoren des IK für NPO (n=65)

*Mit einer Ausnahme (Beziehungen zu Ehemaligen) werden **alle 15 Faktoren des Intellektuellen Kapitals für wichtig oder sehr wichtig** zur Erreichung der Ziele von Non-Profit-Organisationen eingeschätzt.*

Nicht ganz unerwartet stehen **Motivation** und **Sozialkompetenzen** an oberster Stelle. Interessant ist die quantitativ vergleichsweise niedrige Gewichtung von „Informationstechnik“, „Führungsinstrumente“ und „Dokumentiertes Wissen“, Diese sehr interessante Gewichtung findet jedoch keine Entsprechung in der qualitativen Beschreibung.

Intellektuelles Kapital ist relevant für NPO

Intellektuelles Kapital wird in NPO wichtiger als in Unternehmen bewertet

Zwischen der Befragung von Orth[7] et al (2014) und dieser Studie liegt ein Zeitraum von fünf Jahren. Die Bilder sind auf den ersten Blick ähnlich, im Detail gibt es Unterschiede, die aber ohne weitere Analyse nur beschrieben, nicht erklärt werden können:

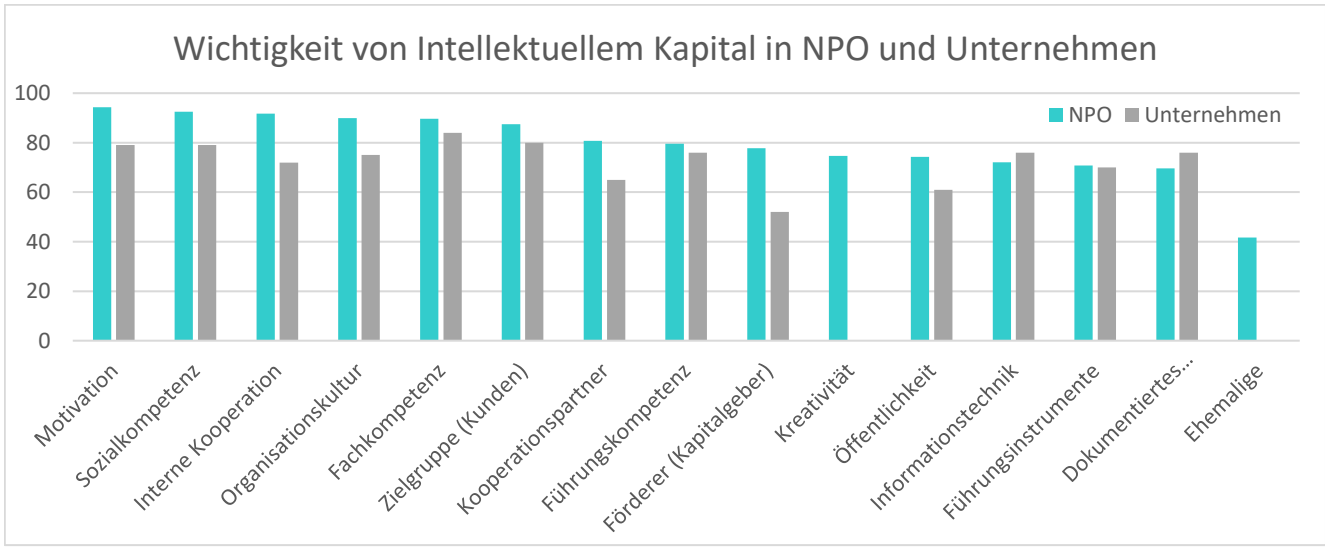


Abbildung 9: Vergleich der Wichtigkeit von Intellektuellen Kapitals für Unternehmen (Orth, 2014, n=139) und NPO (n=64)

- Humankapital wird in NPO als wichtiger als in Unternehmen bewertet.
- Umgekehrt sehen Unternehmen größere Wichtigkeit bei Strukturen.
- Größere Unterschiede gibt es im Beziehungskapital. Während etwa „Beziehungen zu Förderern“ von NPO als sehr wichtig eingestuft werden, sind die (analogen) Beziehungen zu Kapitalgebern für Unternehmer die am wenigsten wichtigen. Anders bei der Zielgruppe, die bei Unternehmern nach den Fachkompetenzen an 2. Stelle stehen, für NPO ebenfalls wichtig, aber eben erst im Mittelfeld stehen.

[7] In der Studie von Orth et.al. (2014) ebenfalls abgefragt wurden Themen wir Innovationen bei Produkten und Dienstleistungen wie auch bei Prozessen und Verfahren, die in dieser NPO-Umfrage aber gekürzt wurden; Ebenfalls nicht abgefragt sind die Faktoren „Maschinen, Anlagen und Gebäude“ sowie „Materialien und Rohstoffe“, die bei Unternehmen abgeschlagen an letzter Stelle stehen.

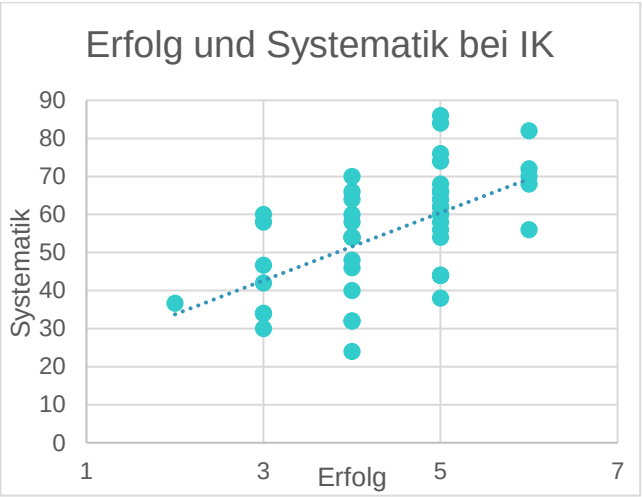
Intellektuelles Kapital ist relevant für NPO

Die hohen Einschätzungen der Wichtigkeit von IK zeigen die große Bedeutung für NPO.

Sehr große Unterschiede bestehen in der Einschätzung der IT, die von Unternehmen unter den Top 5 gereiht wird, von NPO aber an viertletzter Stelle steht. Noch größer ist der Unterschied bei „dokumentiertem Wissen“, dass von NPO im Mittel an vorletzter Stelle gereiht wird, von Unternehmen aber (zusammen mit IT) sehr wichtig erachtet wird.

Erfolg kommt durch systematisches Management

Die Studie enthält folgende Frage zum Thema Erfolg: „Wie schätzen Sie den Erfolg Ihrer Organisation ein?“ Die 6-stufige Skala reicht von „leider nicht“ (0) bis zu „erfolgreicher als erwartet“ (6).



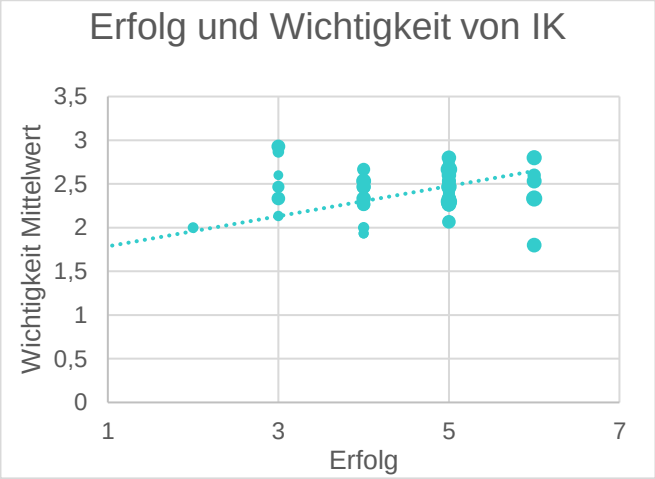


Abbildung 10: erfolgreiche NPO entwickeln ihr IK systematisch (n=65)

Abbildung 11: erfolgreiche NPO sehen ihr IK als wichtig für ihren Erfolg (n=65)

Abbildung 10 zeigt den Zusammenhang zwischen der bereits thematisierten „Systematik“ und Erfolg, während Abbildung 11 „Wichtigkeit“ von Intellektuellem Kapital“ (hier dargestellt als „Mittelwert über alle Einflussfaktoren“) illustriert.

Es zeigt sich ein positiver Zusammenhang: NPO, die sich als erfolgreich einstrufen,

- **arbeiten systematisch an der Entwicklung des Intellektuellen Kapitals.**
- **sehen Intellektuelles Kapital als wichtig an.**

Organisationen, die Intellektuelles Kapital als wichtig einstufen, sehen sich auch als erfolgreicher.

Intellektuelles Kapital ist relevant für NPO

In den qualitativen Begründungen von Bewertungen zeigt sich, dass viele Organisationen keine Antworten zu den Fragen haben, wie genau sie erfolgreich werden wollen.

Offenbar wird IK nicht in allen NPO als gleich wichtig eingestuft. Entsprechend unterschiedlich werden auch Schwerpunkte im Management gesetzt. Und doch zeigt sich in den qualitativen Begründungen, dass viele Organisationen keine Antworten zu den Fragen haben, wie genau sie den erfolgreich werden wollen. Das ist eine Parallele zu den Unternehmen, die ebenfalls „weiter wie bisher“ machen wollen (Orth et al) und erstaunlich wenig strategische Planung zur Entwicklung immaterieller Erfolgsfaktoren betreiben, obwohl sie diese für wichtig einstufen.

Auswertung (Methodik) der qualitativen Antworten

Um die quantitativen Werte interpretieren zu können, wurden im Fragebogen auch qualitative Fragen gestellt, die Begründungen der Einschätzungen erfassen. Auf den folgenden Seiten werden diese qualitativen Aussagen der Fragebögen zusammengefasst. Insgesamt wurden dazu 65 Fragebögen ausgewertet, die teilweise nur Schlagworte, teilweise längere Absätze umfassen. Für das Humankapital wurden insgesamt 3368 Worte kommentiert; für das Strukturkapital 2117 und für das Beziehungskapital 2105.

Es scheint Defizite im Wissen um die passenden Methoden zu geben.

Die Auswertung erfolgte durch ein erstes Screening, bei dem auch einzelne Neuzuordnungen von Argumenten zu den „richtigen Einflussfaktoren“ erfolgten. Beispielswiese wurde folgender Satz unter das Thema „Sozialkompetenz“ geschrieben: „Die Verantwortlichen sind unterschiedlich motiviert.“ Das passt besser zur Motivation, vielleicht auch zur Führungskompetenz. Hier ist von Verwechslungen durch die Antwortenden auszugehen, eine (unzulässige) Verzerrung ist nicht wahrscheinlich.

Im nächsten Schritt wurden die Aussagen nach Stärken und Schwächen sortiert. Im Anschluss wurden sie zusammengefasst, wobei sich Argumente oft sehr ähnlich wiederholen und damit wohl „typische Problemlagen“ beschreiben. Exemplarische Formulierungen wurden als Originalzitate hervorgehoben, einzelne Argumente zusammengefasst. Da die Frage auf Stärken als auch nach Verbesserungsbereichen zielte, sind nicht alle Aussagen eindeutig. Zur besseren Lesbarkeit wurden insbesondere Schlagwortartige Darstellungen um wahrscheinliche Verben ergänzt.

Abbildung 12: Wortwolken aus den Begründungen zum Humankapital - wordle.net

Humankapital in NPO

Obwohl „Humankapital nach Hause geht“, lässt sich für NPO formulieren: ehrenamtliche Mitarbeiter tragen freiwillig bei! Damit kann ihr Wissen oft ohne weitere Kosten neben der Primären Beschäftigung „noch einmal“ genutzt werden – und Nutzen stiften.

Einflussfaktoren des HK

Dem dieser Studie zugrundeliegenden Fragebogen waren keine Definitionen der abgefragten Einflussfaktoren eingefügt, um den bereits großen Umfang nicht zu weiter sprengen. Um die weitere Diskussion zu unterstützen, zeigt Tabelle 3 eine zwar nicht „standardisierte“, dann aber doch seit 2004 im Kontext der Wissensbilanzierung etablierte Definition. Insbesondere zu „Fachkompetenzen“ bleibt diese Definition allgemein und neutral, also ohne spezielle Kompetenzen wie „Pflege“ oder „Jugendarbeit“.

Einflussfaktor	Definition
Fachkompetenz	Unter Fachkompetenzen verstehen wir die fachliche Qualifikation unserer Mitarbeiter, welche durch die Berufsausbildung, Schulungen, Seminare und eventuell eine akademische Laufbahn erworben wird. Ein wichtiger Teil der Fachkompetenz sind die praktischen Erfahrungen der Mitarbeiter, welche durch die berufliche Laufbahn innerhalb und außerhalb der Organisation aufgebaut wurden.
Soziale Kompetenz	Unter Sozialkompetenz fassen wir die Fähigkeiten zusammen, mit anderen Menschen respektvoll umzugehen, sich mitzuteilen, konstruktiv zu diskutieren, Vertrauen zu fördern und eine angenehme Zusammenarbeit zu ermöglichen. Hierunter wird auch der bewusste Umgang mit Kritik und Konflikten gefasst.
Mitarbeitermotivation	Motivation beschreibt die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich einzubringen, Aufgaben flexibel und engagiert zu erledigen, Verantwortung zu übernehmen und die Bereitschaft zum offenen Wissensaustausch.
Führungskompetenz	Führungskompetenz umfasst die Fähigkeit, Menschen zu führen und zu motivieren, Visionen und Strategien zu entwerfen, diese mitzuteilen sowie mit Nachdruck umzusetzen. Verhandlungsgeschick, Durchsetzungsvermögen, Konsequenz und Glaubwürdigkeit gehören genauso dazu wie die Fähigkeit, Freiräume für
Kreativität	Unter Kreativität verstehen wir das Potential, neue Lösungen zu entwickeln, die insgesamt der Erneuerung der Organisation und einer besseren Zielerreichung dienen.

Tabelle 3 Definitionen zum Humankapital – vgl. Bornemann et al 2018.

Status des Humankapital

Die Bewertungen für Einflussfaktoren des Humankapitals liegen vollständig vor, sehr kritische Einschätzungen zum Status – „nicht ausreichend“ sind mit deutlich unter 10% selten. Im Durchschnitt liegen die beiden „positiven“ Skalenanteile bei 60 bis über 80%. **Humankapital wird als eine sehr große Stärke bei den NPO wahrgenommen**

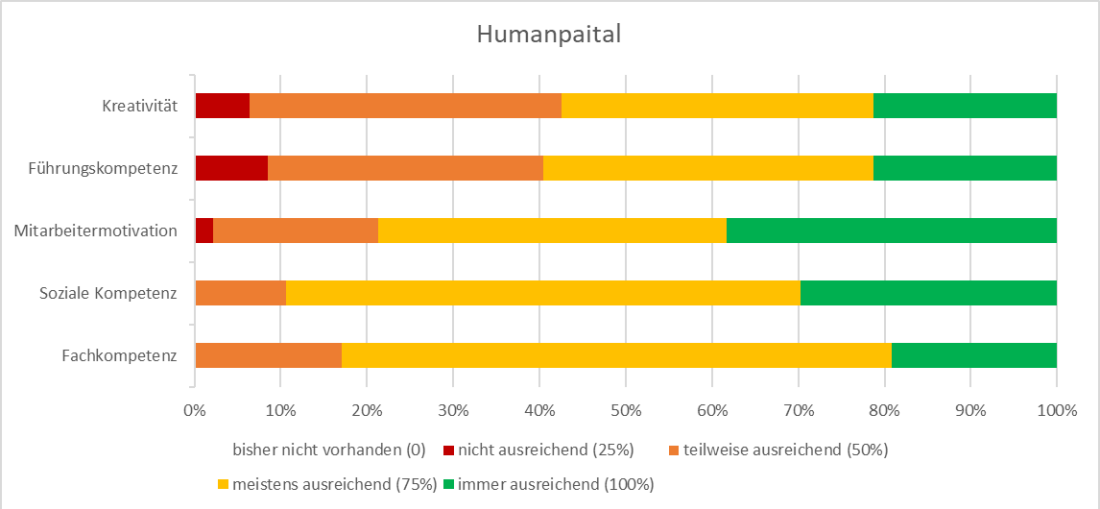


Abbildung 13: Quantitative Bewertung Humankapital[8]

Qualitative Einschätzungen im Humankapital

Fachkompetenzen sind in vielen Organisationen mit sehr gut ausgeprägt bewertet. Eine Stärke ergibt sich offenbar aus heterogenen oder „multiprofessionellen“ Teams, die durchweg ausreichendes Wissen und eine gute Ausbildung vorzuweisen haben. Eine besondere Konstellation ergibt sich oft bei der Unterteilung von Fachwissen in Experten und Generalisten. Spezifische Kompetenzen wie etwa zur Pflege, Jugendbetreuung oder in der Vermittlung der eigenen Themen sind fast immer sehr gut ausgeprägt. Folgende Originalzitate stehen stellvertretend für viele andere:

[8] Interpretationshilfe: „längere Balken“ zeigen Konsens, „gleich lange Balken“ zeigen eine Gleichverteilung, also eine Situation, in der kein Ausprägung hervorsticht; kurze Balken (an den Rändern) deuten eine Normalverteilung an.

+ „Wir sind alle Menschen, die studiert haben. Daher können wir schon sehr viel selber machen."
+ „Eine Stärken ist die Pluralität und somit breite Basis von Erfahrungen aus den unterschiedlichsten Branchen, Unternehmensgrößen und Projekten."
+ „Die Stärken sind eindeutig die geballte Beratungskompetenz sowie die heterogene Mitgliederstruktur (Akademiker*innen, Berater*innen, Führungskräfte)".

Diese Stärken stehen aber auch Herausforderungen gegenüber, die sich offenbar im Bereich von Managementthemen konzentrieren: Fundraising, Marketing, der Umgang mit sozialen Medien und insbesondere mit IT aber auch Rechtliche Fragestellungen können intern nicht immer ausreichend bearbeitet werden. In Einzelfällen führt hohe Fluktuation von Freiwilligen immer wieder zu Frustration aufgrund des „Neuanfangs".

Die **Sozialkompetenzen** werden in dieser Umfrage insgesamt am besten bewertet und bilden (mit Fachkompetenz und Motivation) die Stärken in vielen NPO. Obwohl die quantitativen Bewertungen sehr hoch sind und auch viele positive qualitative Aussagen dokumentiert sind, gibt es aber auch Zwischentöne, teilweise sogar sehr kritische.

+ „Soziale Kompetenz (ist) bestens ausgeprägt und Voraussetzung für den Job. Stärke ist Empathie dem Menschen gegenüber.
+ „Wir schaffen es, in kurzer Zeit eine vertrauensvolle Atmosphäre zu entwickeln und können so Glaubwürdigkeit entwickeln."
+ "Empathie fehlt, Gefühligkeit ist die Stärke"
+ „Der Kuschelkurs in der Interaktion führt zu Entscheidungsvermeidung und Verzögerung."
- „Nicht zu sehr in das Helfersyndrom zu verfallen."

Einen Vergleich zur Motivation von Mitarbeitern in Unternehmen erlaubt diese (aktuelle) Studie von E&Y:

https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-at-jobstudie-oesterreich-2019/$FILE/EY%20Jobstudie%202019%20Motivation%20Pr%C3%A4sentation.pdf

Bei keinem anderen Thema gibt es aber mehr Überlappungen zu den Nachbarfeldern „Führung", „Unternehmenskultur", „interne Kooperation", die in NPO offenbar sehr stark abhängig von einander zu sein scheinen. Aufgrund des starken persönlichen Engagements in NPO „fehlt" manchmal vielleicht sogar die professionelle Distanz, die dann zu einer Aussage führen: „Manchen fehlt etwas Fingerspitzengefühl in der psychosozialen Organisationskommunikation." Bei aller Suche nach noch weiterer Verbesserung gilt: Sozialkompetenzen werden am besten bewertet.

Die **Motivation** der Akteure ist im Kreis der Antwortenden eine weitere **zentrale Stärke in NPO**. Den großen Vorteilen stehen aber auch durchaus kritische Aussagen gegenüber.

+ Wie wissen genau welche Probleme wir lösen wollen. Das motiviert uns.
+ Stärke ist, dass der Teamzusammenhalt in Krisenfällen gegeben ist.

+ Flache Hierarchien ermöglichen selbstständiges Arbeiten und selbstbestimmte Verantwortung, was in der Organisation wiederum zu einer hohen Mitarbeitermotivation führt.
+ Wir haben hoch motivierte Mitarbeiter. Diese Motivation kommt aus der Identität und Identifikation mit der Organisation.
- Manchmal ist die Grenze zur Selbstausbeutung erreicht - das liegt aber an der hohen Identifikation mit den Themen und ihrer gesellschaftlichen Relevanz. Manchmal kommt die Empathie dazu - dennoch gibt es ein "Selber-Syndrom" das die Delegation erschwert.
- Die Verbindlichkeit in der Erfüllung der Zusagen ist nicht immer gegeben und führt zu Verzögerungen. Zum Teil bestehen unrealistisch hohe Erwartungshaltungen, deren Nichterfüllung frustrierend wirkt.

Aus der hohen Motivation kann sich auch ein **Risiko** für NPO ergeben, wenn sie – etwa durch sehr ambitionierte Ziele – zu arg strapaziert wird oder sogar als Ausrede missbraucht wird, wahrgenommene (organisatorische) Defizite nicht (besser) zu lösen. Es kann auch Unterschiede bei den Akteuren geben, die dann auch zielgerichtete Maßnahmen brauchen: „Die Motivation bei hauptberuflichem Personal ist oftmals weg. Zahlreiche Freiwillige mit verschiedensten Blickwinkeln (gleichen das aus)“. Vielleicht kann auch das „Wegfallen einer Krise“ – der zentrale Erfolg einer NPO, der aber auch gleichzeitig Antrieb für besonderes Durchhaltevermögen ist, zentrifugale Tendenzen verstärken?

Ohne **Führungskompetenz** werden Ziele nur zufällig erreicht. Insgesamt gibt es Licht als auch Schatten bei der Bewertung:

+ Unsere Koordinatorin ist ausgezeichnet. Der vierköpfige Vorstand arbeitet ziel- und aufgabenorientiert gut zusammen.
+ Alle Führungsrollen sind besetzt - die klare Kommunikation von Wissen als auch Strategie und ihre Umsetzung sind aber noch verbesserbar.
+ (-) Know-how in Unternehmensführung; (+) diverse Erfahrungen in Fach-, Projekt- und Mitarbeiterführung.
- Führungskräfte (sind) oftmals schlecht ausgebildet und inkompetent. Die gemeinsame Idee hilft Ziele zu erreichen.
- Höchst komplexe Arbeitswelt mit extremer zeitlicher Dynamik und hoher Regulierung erfordert die Besten der Besten in der Führung - für diese sind die Rahmenbedingungen unserer operativen Tätigkeit in der Altenpflege aber wenig interessant. Wir brauchen Bezahlbarkeit solcher Führungskräfte und Unterstützung

seitens der Politik durch passende Refinanzierungsbedingungen, weil die alten pflegebedürftigen Menschen das nicht selbst zahlen können,

- Zeit, um sich mit den Führungsphänomenen insgesamt zu beschäftigen.

Offen ist, ob die häufige Wahrnehmung der „schlechten Bezahlung“ von Führungskräften (und vermutlich auch Mitarbeitern) als fast schon prägendes Merkmal von NPO sachlich allgemein zutrifft. Zweifellos gibt es gibt zahlreiche prekäre Vereine, aber eben auch die Gegenbeispiele von (großzügigen) Stiftungen mit Exzellenzansprüchen und entsprechend attraktivem Umfeld als Arbeitgeber. Häufig helfen sehr hohe Motivation und Sozialkompetenz, Führungskompetenzen zu ergänzen und so wahrgenommene Defizite auszugleichen.

Viele NPO scheinen insbesondere bei Aktivitäten im Ehrenamt vom Humankapital aus „der Wirtschaft“ zu profitieren.

Für neue Anforderungen brauchen Organisationen **Kreativität**. Die Erwartungen an Kreativität sind unterschiedlich – einerseits kann sie nicht hoch genug ausgeprägt sein (Utopie), andererseits gibt es auch sehr häufig regulatorische Grenzen, die den Raum wieder stark eingrenzen.

+ Unser Vorstand hat bisher für jede Lösung ein Problem gefunden.
+ Oftmals (entstehen) Initiativen durch frisches Personal.
+ Kreativität ist sehr hoch. Die notwendigen Budgets leider nicht.
+ Häufiger sind fehlende Zeitressourcen auch eine Quelle der Inspiration. Kreativität ist auch der Mut zur Improvisation. Vor einigen Jahren wäre diese Bereitschaft noch nicht so gewesen. Im Zeitverlauf steigt die Souveränität - als Ergebnis von Wissen und Erfahrung und öffnet neue Kreativitätspotentiale.
+ Kreativität speist sich aus der Pluralität, wir haben hier eine sehr gute Basis. Kreativität braucht aber Freiraum, Zeit, Gelegenheit.
+ Mut zu unkonventionellen Lösungen fehlt, Zurechtkommen mit Gegebenheiten ist die Stärke.

Humankapital ist eine Stärke bei NPO.

- Manchmal fehlen den Mitgliedsvereinen neue Ideen für ihre Stadtbezirke. Manche "Klassiker" wirken etwas althergebracht (Stadtfeste, Maibaum etc.).

Insgesamt zeichnet sich ein relativ hohes Kreativitätspotential ab, das aber aufgrund anderer Rahmenbedingungen nicht immer wirksam werden kann. Zu viele unterschiedliche Ideen lassen potentiell das Risiko der Widersprüchlichkeit und Verwirrung steigen.

Typische Entwicklungsoptionen für Humankapital

Das Humankapital wird sehr gut bewertet und zeigt keinen dringenden Handlungsbedarf.

- Ansprache und Gewinnung von Ehrenamtlichen.
- Sinnvermittlung als Stärke der NPO nutzen – das scheint ein zentraler Wettbewerbsvorteil gegenüber Unternehmen zu sein.

Strukturkapital in NPO

Strukturkapital gehört den Organisationen und ist vergleichsweise relativ unabhängig von den Personen, die es nutzen. Es bleibt, „wenn die Mitarbeiter nach Hause gehen“, so eine klassische Beschreibung durch den Pionier zum Intellektuellen Kapital, Leif Edvinsson.

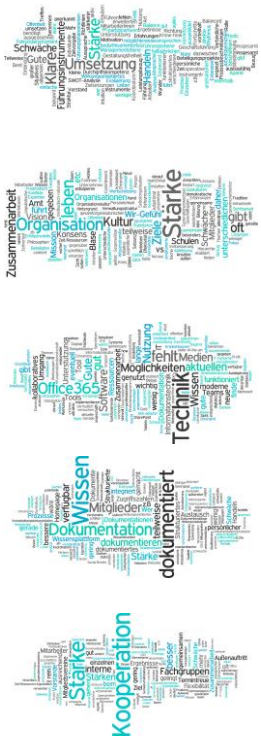


Abbildung 14: Wortwolken aus den Begründungen zum Strukturkapital - wordle.net

Einflussfaktoren des Strukturkapitals

Einflussfaktore	Definition
Führungsinstrumente	Führungsinstrumente unterstützen die Führungsarbeit und beeinflussen damit die Art und Weise, wie Entscheidungen vorbereitet, abgestimmt, getroffen und kommuniziert werden.
Organisationskultur	Die Organisationskultur umfasst alle geteilten Werte und Normen, die den Umgang miteinander, den Wissensaustausch, die interne Kooperation und die Art zu arbeiten beeinflussen. Regeltreue, Umgangsformen, Gestaltungsspielräume, "Do's and Dont's" sowie der Umgang mit Fehlern sind dabei wichtige Aspekte.
Informationstechnik	Informationstechnik beschreibt die Hardware des computergestützten Arbeitsumfeldes. Hinzuzuzählen sind z.B. spezielle technische Arbeitssysteme, Netzwerke, Fileserver, Intra- und Extranets, Videokommunikation, etc.
Dokumentiertes Wissen	Dokumentiertes Wissen beschreibt alle expliziten Wissenselemente und Dokumente sowie die Inhalte von Intra- und Internet und Datenbanken aller Art.
Innovation	Innovationen beschreiben alle (erstmaligen) Veränderungen mit einer großen Tragweite für die Zukunft und Erneuerung des Unternehmens. Sie schaffen neue Produkte oder verändern Produkte grundlegend und können ggf. mit einer Patentanmeldung einhergehen. Innovationen dienen auch der Optimierungen und Verbesserungen an internen Verfahren und Prozessen. Hierzu gehören z.B. die kontinuierliche Verbesserung aller Geschäftsprozesse sowie das Ideenmanagement zur Erfassung von Verbesserungsvorschlägen.
Interne Kooperation	Interne Kooperation beschreibt die Art und Weise wie Mitarbeiter, Organisationseinheiten und unterschiedliche Hierarchieebenen die Aufgabenteilung und Zusammenarbeit regeln und wichtige Daten austauschen. Dazu gehören klare Schnittstellen, Abstimmungsstrukturen und typische Agendastrukturen für einen effektiven Ablauf.
Patente, Marken, Muster	Patente, Marken und Muster bilden handelsrechtlich geschützte Strukturen, die individuell und unabhängig verwertbar sind. Neben der zeitlich befristeten privilegierten eigenen Nutzung erlauben sie aber auch, Dritte von einem bestimmten Thema auszuschließen und bilden damit effektive Barrieren.

Tabelle 4 Definitionen zum Strukturkapital – vgl. Bornemann et al 2018.

In dieser Studie wurden fünf Einflussfaktoren abgefragt (Führungsinstrumente, Organisationskultur, Informationstechnik, Dokumentiertes Wissen und Interne Kooperation), auf die ebenfalls wesentlichen Themenfelder zur Innovation wie auch zu den rechtlich besonders geregelten Immaterialgütern (Patente, Marken, Muster) wurde verzichtet, um den Umfang nicht zu sprengen.

Status des Strukturkapitals

Im Gegensatz zum Humankapital werden erstmals zwei Faktoren von einigen Teilnehmern nicht bewertet. In der Begründung zeigt sich, dass sie damit nicht in Berührung kommen – was für Führungsinstrumente zum Teil nachvollziehbar ist. Die dunkelroten Balken – der aktuelle Status ist nicht ausreichend – werden länger und zeigen mit Ausnahme der IT bei mehr als 10% der NPO erhebliche Defizite.

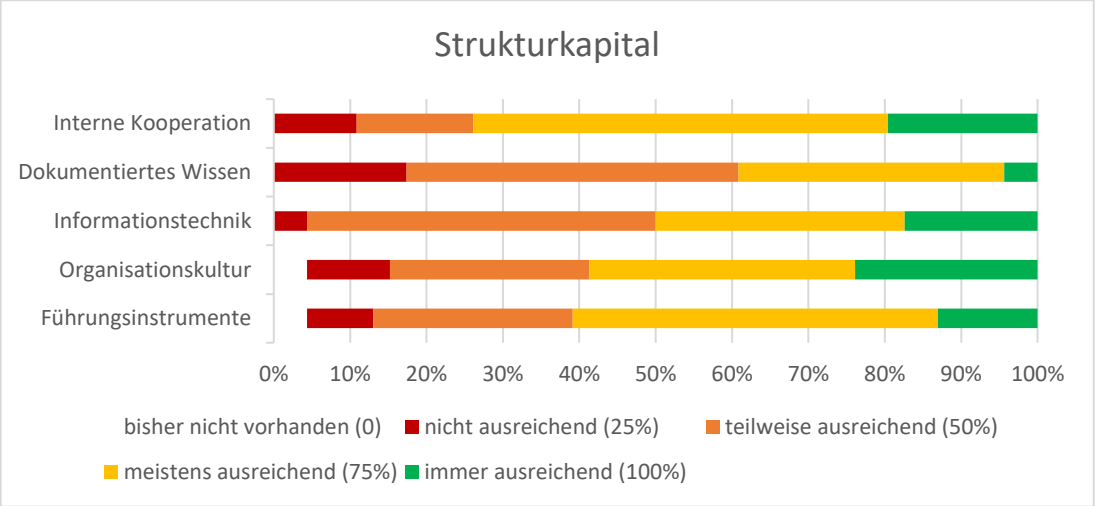


Abbildung 15: Quantitative Bewertung Strukturkapital

Exzellenten Bewertungen „immer ausreichend“ werden von etwa 15% der NPO berichtet. **Insgesamt sieht es auch im Strukturkapital sehr gut aus – mehr als 60% der Antwortenden haben immer oder meistens ausreichendes SK.** Eine Ausnahme bildet das Dokumentierte Wissen.

Qualitative Einschätzungen im Strukturkapital

Damit Führung auch unabhängig von der aktuellen Führungsperson wirksam werden kann, werden auch in NPO unterschiedliche **Führungsinstrument** eingesetzt.

+ Extensive Treffen im halbjährlichen Rhythmus und dazwischen klare Zielsetzungen erlauben kleine Fortschritte.

+ Klare, verbindliche Richtlinien, die allgemein bekannt und anerkannt sind. Stärke ist die Aussprache und Absprache im erweiterten Vorstand.
+ Führungsinstrumente funktionieren, sind aber ausbaufähig.
+ (Wir erleben) strukturiertes Arbeiten nach einer Art von Balanced Scorecard.
- Klare, einfache Prozessbeschreibungen fehlen.
- Viel Intuition, weniger Instrumente; agiles Handeln - Tools zur Analyse (fehlen).
- Klare Zielvorgabe fehlen, Best Practise sollen aktiv angesprochen werden.

Führungsinstrument werden von einigen nicht bewertet, weil sie diese nicht wahrnehmen. Der Anteil der „sehr guten" Bewertungen ist der zweittiefste im Strukturkapital, neben den positiven Begründungen gibt es auch einige kritische und einige sehr kritische Aussagen. Es zeigt sich hier auch ein Spannungsfeld zwischen (wahrgenommener) Freiheit, in der „man sich (ohne Bürokratie?) verwirklichen kann" und „intuitiver Orientierungslosigkeit".

Im Wissensmanagement (vgl. Abbildung 4) prägt die **Organisationskultur** das Verhalten in der Organisation und damit auch den Austausch von Wissen. Aus den Antworten ergibt sich Bewertung der Organisationkultur im unteren Drittel aller Faktoren.

+ Stärke: Gegenseitige Wertschätzung, das Wir-Gefühl, Vision und Mission, flache Hierarchie, überschaubarer Kreis.
+ Hohes Committment der Beteiligten ist gegeben und führt im Zeitverlauf zu noch höherer Effektivität ... Es gibt gemeinsam geteilte Werte und Ziele.
+ Stärke: Mitarbeiter haben unterschiedlichen Hintergrund in ihren anderen Organisationen (Unternehmen, Vereine, Schulen usw.) und können Erfolgsmodelle adaptieren.
+ Stärke ist die hohe Eigenmotivation, die sich allerdings nicht auf alle Mitglieder übertragen lässt.
+ Manche Themen sind an der Person aufgehängt, und nicht am Amt, dies führt beim Generationenwechsel zu Problemen
- Innerhalb der Organisation gibt es zahlreiche Subkulturen mit jeweils sehr unterschiedlichen Ansichten. Eine gemeinsame Sicht ist nicht etabliert.
- Wir leben Konsens und sind daher oft in einer Blase.

Aus vielen Antworten ergeben sich positive Beschreibungen der Kultur, die quantitative Bewertung bleibt aber etwas zurück. In einzelnen NPO zeigt sich eine „Ablehnung gewinnorientierter Ziele auch wenn sie einen gesamtorganisatorischen Mehrwert liefern" würden. Andere berichten: „Die Kultur ist sehr vergangenheitsgeprägt; es fehlt der Blick für das Neue." Die Kultur wirkt aber auch auf das Führungsverhalten „die Organisation (bleibt)

sich selbst überlassen und da niemand den Lead nimmt / nehmen will, versagt auch die Selbstorganisation“. **Insgesamt wird das Thema Kultur daher zu einem Handlungsfeld**.

Zentral für den Erfolg von Organisationen ist oft die **Informationstechnik,** weil damit Werkzeuge zur internen Zusammenarbeit und Kommunikation verfügbar werden, die zunehmend auch dezentrale Arbeit unterstützen.

+ Wir haben eine-ausreichende IT Ausstattung.
+ Information (ist) rechtlich wichtig und daher gegeben.
+ IT und Software sind hervorragend gelöst. Die Auslagerung funktioniert, die Möglichkeiten werden noch lange nicht ausgereizt.
+ Verlässlichkeit, ausgefeiltere Werkzeuge, intuitive Software.
+ IT-Systeme bzw. Tools zur Zusammenarbeit, eventuell kostenpflichtige Software benutzen um Mehrwert zu bekommen.
+ IT ist vermutlich eine unserer Stärken: Nutzung diverser sozialer Medien und Cloud-basierten Dienste für interne und externe Vorgänge. Gute CRM-Software fehlt allerdings noch.
+ (Wir haben eine) gute Informationskultur.

Den positiven Aussagen zur IT stehen auch ambivalente gegenüber:

+ Wir haben eine gute Grundausstattung, bei vielen Mitarbeitern aber fehlendes Know how im Umgang damit; ein Branchenprogramm läuft.
+ Die Prozesse in ein digitales Zeitalter zu überführen (bleibt eine Herausforderung). Wir wissen um unsere Aufgabe.
+ Wir nutzen neue Medien und versuchen, die Lernkurve zu beschleunigen. Auch wenn noch nicht alles perfekt funktioniert, ist die Bereitschaft zum Lernen (und auch Risiken einzugehen, Fehler zu machen) gegeben.
+ Kosteneinsparung durch Technik hilft, trotz knapper Ressourcen weiterzukommen.
+ Bei 55 Standorten fehlt das Wissen voneinander + Kooperationsbereitschaft ist da.
- Gerade bei der Begleitung Jugendlicher auf ihrem Weg zum Beruf ist es wichtig, auf die analoge und digitale Welt Bezug zunehmen. Beispielsweise könnten Tablets angeschafft werden, um mit Jugendlichen gemeinsam die digitalen Möglichkeiten zu erarbeiten und sie darauf vorzubereiten.
- Es fehlen die Fachleute, die das Benötigte identifizieren und umsetzen können und das Geld dafür.
- Es fehlt ein erprobtes ausgereiftes Dokumentationssystem, dass die aufwendige Dokumentation erleichtert, die wir für die Krankenkassen erstellen müssen.

- Besser funktionierende PCs. Gute Webseite; Kein Serverplatz.

Die Verfügbarkeit der IT scheint weniger ein Problem zu sein, als vielmehr die kompetente Wartung und die darin geschulten Mitarbeiter. Soweit Ressourcen verfügbar sind, nutzen NPO auch Optionen zur Auslagerung dieser Nicht-Kernkompetenz.

Thematisch nahe der IT ist der Einflussfaktor **dokumentiertes Wissen.** Der Wunsch nach mehr zieht sich durch die Kommentare. „Man könnte noch mehr machen" als Konjunktiv zeigt aber auch, dass das Ausmaß an Dokumentation als strategische Notwendigkeit keineswegs allen klar ist.

+ Es ist viel Erfahrung vorhanden, aber nicht ausreichend dokumentiert.
+ Wir haben Dokumentationen zu Vereinsarbeit, Buchhaltung und Nothilfe verfügbar.
+ (Dokumentiertes Wissen) wird gerade für Hilfsprojekte noch zu wenig genutzt.
+ Ergebnisse können (über Technik) noch deutlich besser aufbereitet und vor allem verfügbar gemacht werden. Bereits entwickelte Strukturen können noch weiterwirken.
- Die technische Unterstützung zur Dokumentation fehlt; bessere Zugänglichkeit, Aufbereitung, Aktualisierung.
- Eine Qualifizierung der Inhalte wird bisher vermieden. Es könnte sich ja ein Dokument als "nicht exzellent" herausstellen.

Insbesondere rechtlich notwendige Dokumentationen werden erstellt – teilweise aber auch als bürokratische Auflagen wahrgenommen. In einigen Organisationen zeigt sich der Reflex, den „persönlichen Austausch" zu betonen, um sich mit offenbar unangenehmer Dokumentation nicht befassen zu müssen. **Die potentiellen Skaleneffekte und Effizienzgewinnen werden als sehr hoch bewertet, aktuell aber nicht durchgehend genutzt.**

Damit die Leistungen von NPO erbracht werden können, ist **Interne Kooperation** der zentralen Akteure nötig. Auch bei diesem Faktor gibt es Licht und Schatten:

+ Die interne Kooperation ist abhängig von persönlichen Beziehungen und dezentralen Akteuren, denen es sehr unterschiedlich gut gelingt, die Kooperation auch wirksam werden zu lassen.
+ Die Kooperation gelingt bei einem klaren Ziel deutlich besser.
+ Eine Stärke ist die Flexibilität der einzelnen Mitarbeiter, flache Hierarchie, fehlende persönliche Eitelkeiten.
- Durch die Vielzahl der Einrichtungen und Dienste ist die Organisation der internen Kooperationen sehr schwierig.

- Interne Kooperation ist zwar gegeben, aber nicht über die Standorte hinaus. Dadurch gehen Informationen verloren.
- Die Zusammenarbeit der Vorstände der Mitgliedsvereine könnte besser sein. Stärken beim gemeinsamen Außenauftritt.
- Wir arbeiten überwiegend Home-Offices, deshalb hoher Aufwand der Abstimmung.
- Je unregelmäßiger die ehrenamtliche Mitarbeit, desto mühsamer ist oft die Kooperation (vor allen Dingen hinsichtlich Verlässlichkeit).

Je älter Organisationen werden, desto wichtiger scheint gut ausgeprägtes Strukturkapital zur Erreichung der Ziele.

Auch wenn Motivation und soziale Kompetenzen sehr gut ausgeprägt sind, zeigen sich bei der internen Kooperation gelegentlich auch „menschliche Probleme“. Der Einstieg in Aktivitäten gelingt besser, wenn die zeitlichen Abstände nicht zu groß werden.

Typische Entwicklungsoptionen für Strukturkapital

Die Strukturen können auch bei hoher Fluktuation von Mitarbeitern und Unterstützern einen großen Mehrwert für NPO liefern. Die aktuell hohe Dynamik bei der Entwicklung von Technologie kann ein Vorteil oder auch ein Nachteil sein, wenn die Kompetenzen dazu verfügbar sind. Beachtenswert ist, dass eine „ehrenamtliche Strukturbetreuung“ vom Vereinszweck entkoppelt ist.

Manchmal können mit dem Alter konservative Strukturen aber auch zum Nachteil werden.

Es zeigt sich hier, dass viel ungenutztes Potenzial in der oft schwierigen Zusammenarbeit von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Akteuren oder in der Kommunikation der verschiedenen Standorte liegt. Gerade bei NPOs, die viele ehrenamtliche Helfer einbinden, ist es wichtig, diesen auch einen Austausch zu ermöglichen, beispielsweise durch die gemeinsame Nutzung einer cloudbasierten Collaborationslösung. So können Mitarbeiter in Aufgaben leichter eingebunden werden, Wissen kann dokumentiert und der Austausch verbessert werden. Damit kann auch schon bei kleineren NPOs ohne großen Aufwand finanzieller Mittel eine erhebliche Verbesserung erreicht werden.

Abbildung 16: Wortwolken aus den Begründungen zum Beziehungskapital - wordle.net

Während zu Zielgruppen und Öffentlichkeit viele Schlagworte genannt werden, fehlen diese bei Beziehungen zu Kooperationspartnern.

Gibt es ein Defizit bei der Kooperation?

Beziehungskapital in NPO

Die Faktoren des Beziehungskapitals gehören den NPO wie auch den anderen Partnern gleichermaßen. Eine „einseitige Kontrolle“ ist bei diesen Faktoren nicht möglich – entsprechend vielfältig können daher auch die Zugänge im Management aussehen.

Einflussfaktoren des Beziehungskapitals

Einflussfaktor	Definition
Beziehungen zur Zielgruppe / Kunden-beziehungen	Kundenbeziehungen beschreiben die geschäftsrelevanten Beziehungen zu ehemaligen, aktuellen und zukünftigen Kunden. Unter das Management dieser Beziehungen fallen alle Aktivitäten wie Vertrieb, Marketing und die persönliche Pflege der Kunden durch Mitarbeiter.
Lieferanten-beziehungen	Lieferantenbeziehungen beschreiben die Beziehungen zu ehemaligen, aktuellen und zukünftigen Lieferanten. Unter das Management dieser Beziehungen fallen u.a. alle Aktivitäten des Einkaufes sowie allgemeine Lieferantenpflege.
Beziehungen zur Öffentlichkeit	Unter Beziehungen zur Öffentlichkeit fallen u.a. Beziehungen zu Behörden, Ministerien, Kommunen, Parteien, Politikern, Gewerkschaften, Fachverbänden, Umwelt- und Naturschutzverbänden, Vereine, einschlägige Gremien und Presse soweit sie unser Geschäft betreffen. Zum Management dieser Beziehungen gehören alle Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit sowie regionales oder überregionales Engagement z.B. durch Unterstützung von Veranstaltungen, Aktionen und wichtigen Ereignissen. Hinzu zählen auch der allgemeine Internetauftritt und Social Media Aktivitäten.
Beziehungen zu Förderern / (Kapitalgebern, Investoren und Eignern)	Unter Beziehungen zu Kapitalgebern fallen sowohl die Beziehungen zu Eigen- als auch Fremdkapitalgebern, also zu Eignern und Investoren in jeder Form sowie zu Banken. Zum Management dieser Beziehungen gehören alle Aktivitäten zur gezielten Information dieser Gruppe über die aktuelle und künftige Geschäftsentwicklung.
Beziehungen zu Kooperations-partnern	Kooperationspartner sind Personen oder Organisationen, mit denen wir eine vertraglich fixierte, langfristige Zusammenarbeit pflegen. Dazu gehören (namentlich nennen). Zum Management dieser Beziehungen gehören z.B. gemeinsame Forschung und Entwicklung, Akquisition von Kunden, Lieferanten, Kapitalgebern, sowie der aktive Best-Practice-Transfer und Netzwerkaktivitäten.

Beziehungen zu Ehemaligen (Alumni)	Unter Beziehungen zu Ehemaligen / Alumni fallen primär unsere eigenen ehemaligen Mitarbeiter aber auch Freelancer mit langer Verweildauer bei uns, die wir auch in anderen Organisationen immer noch als wesentliche Stakeholder und als Quellen für Wissenstransfer sehen.

Tabelle 5 Definitionen zum Beziehungskapital – vgl. Bornemann et al 2018.

Die Einflussfaktoren des Beziehungskapitals berühren die typischen Stakeholder von NPO. Auch hier gibt es etablierte Definitionen – vgl. Tabelle 5 – die helfen können, die Diskussion zu fokussieren. Die Liste der abgefragten Faktoren enthält Beziehungen zur Zielgruppe, die analog zu Kunden in Unternehmen interpretiert werden können, zur Öffentlichkeit, Förderern (die etwa als Stifter auch oft eine Rolle als Eigentümer übernehmen), Kooperationspartner und „ehemalige“ Stakeholder, zu denen aktuell keine operativen Beziehungen bestehen, die aber als Wissensträger oft eine Rolle spielen können. Nicht inkludiert wurden (ebenfalls wieder aus dem Bestreben der Verkürzung) in dieser Abfrage die Beziehungen zu Lieferanten, die für „Vorleistungen“ in den Unternehmen eine wichtige Rolle spielen.

Status des Beziehungskapitals

Insgesamt wird das Beziehungskapital etwas schwächer bewertet als das Strukturkapital. Die roten Balken werden teilweise länger, exzellente Bewertungen seltener. Den meisten NPO ist ihre Abhängigkeit von Dritten bewusst, weshalb vielleicht der Anspruch steigt.

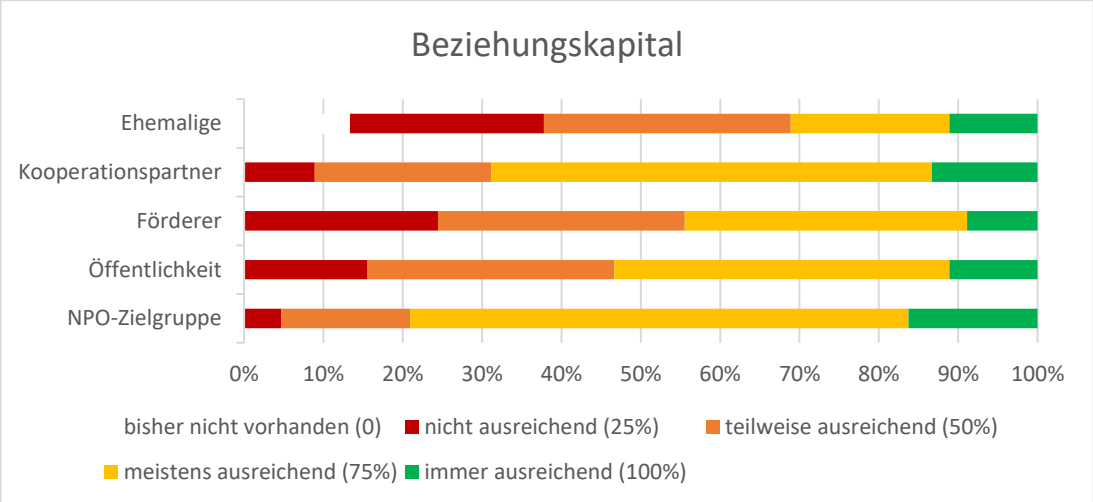


Abbildung 17: Quantitative Bewertung Beziehungskapital

Qualitative Einschätzungen im Beziehungskapital

Offensichtlich zentral sind die **Beziehungen zur Zielgruppe**, die je nach Ausrichtung allerdings sehr unterschiedlich, zum Teil auch relativ fokussiert sind. Kommentare über die Beziehungen zur Zielgruppe decken wieder ein Spektrum ab:

+ Beziehungen zur Zielgruppe sind ausreichend vorhanden. Eine Stärke ist, dass auch immer darauf geachtet wird, dass die "Chemie" zwischen Mitarbeitern und Jugendlichen stimmt (ansonsten wird sofort darauf reagiert).
+ Insgesamt gibt es noch sehr viele unerschlossene Zielgruppen. Hier ist Wachstum leicht möglich.
+ Bis jetzt konnten wir den angemeldeten Bedarf decken. Wir beschränken uns auf Menschen in zwei Stadtteilen.
+ Die Organisation ist noch sehr jung. Es ist zu hoffen, dass die bisher getroffenen Maßnahmen zunehmend greifen und zunehmend Breitenwirkung entfalten.
+ Stärke ist Positionierung als Spezialisten, Es fehlt die Kommunikation bezüglich Niederschwelligkeit.
+ Die Zielgruppe (Mitgliedsvereine) könnte das Angebot noch stärker wahrnehmen. Stärke ist die direkte Kommunikation mit den Vorständen der Vereine.
+ Wir suchen noch größere Bekanntheit einer kleinen Organisation zwischen viel größeren Organisationen. Die Stärke ist die Bekanntheit bei denen, die uns kennen.
+ Die fachliche Arbeit soll nicht trivialisiert werden - eine bestimmte Komplexität ist einfach nötig, um diese Fragen zu lösen.
- Die Zielgruppe altert, Junge sind schwer erreichbar.

Insgesamt werden die Beziehungen zur Zielgruppe sehr gut bewertet. Sie gehören zu den Top fünf Faktoren in dieser Umfrage.

Für viele NPO sind die **Beziehungen zur Öffentlichkeit** ein wesentlicher Faktor. Der Anspruch an „Öffentlichkeit“ hängt dennoch eng mit der Zielgruppe zusammen und ist nur in Ausnahmefällen absolut oder umfassend, in der Regel an eine begrenzte Öffentlichkeit gekoppelt, in der etwa auch die Förderer wahrgenommen werden oder aus der sich Humankapital rekrutieren lässt.

+ Die allgemeine Öffentlichkeit wird mit den bestehenden Instrumenten gut erreicht.
+ Pressemitteilungen, die wir an die regionalen Blätter versenden, werden in der Regel aufgegriffen, die evangelischen und katholischen Gemeindezeitungen stellen uns regelmäßig Platz für Beiträge zur Verfügung.

+ Wir erleben eine Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber, guter Ruf unter den Kunden (Senioren).
+ Der Bekanntheitsgrad der Organisation und dessen Ziele könnten in der Öffentlichkeit noch gesteigert werden und noch weiter hinausgetragen werden. Da die Organisation aber ziemlich ausgelastet ist und die finanziellen, materiellen und zeitlichen Ressourcen momentan ausgeschöpft sind, wird derzeit auch vermutlich nicht sehr viel in die Beziehungen zur Öffentlichkeit investiert.
- Die zielgruppenspezifische Kommunikation ist noch nicht ausgereift.
- (Wir brauchen) mehr Stellen und qualifiziertes Personal für die Unternehmenskommunikation.
- Beziehungen zur Öffentlichkeit sind wenig gegeben und müssen unbedingt ausgebaut werden.

Beziehungen zur Öffentlichkeit werden, so die Ressourcen dazu gegeben sind, relativ systematisch entwickelt. Sie werden aber als eine der Top drei Prioritäten gewertet.

Zentral sind **Beziehungen zu Förderern,** um die NPO Ziele zu finanzieren. Hier zeigt sich ein fast durchgehendes „ja, aber“ in den Kommentaren, die eine (gute) Basis konzedieren, aber auch hohe Erwartungen beschreiben:

+ Staat und private Förderer sind absolut gegeben, man hat genügend zur Verfügung, auch wenn sehr kurzfristig etwas passiert.
+ Die Stärke ist die konstante Beziehung zu den Förderern. Es fehlt noch ein Sichtbarmachen der gesellschaftlichen Bedeutung der NPO.
+ Die Beziehungen zu Förderern werden gepflegt, um auch weiterhin (vor allem finanzielle) Ressourcen zu erhalten. Beziehungen zu neuen Förderern herstellen wäre ein nächster Schritt, um mehr Jugendliche beim Übergang Schule - Beruf begleiten zu können.
+ Es gibt einige Förderer - das Fördervolumen soll aber noch steigen. Dazu ist ein noch klareres Profil zu entwickeln.
+ Wir sind zum Teil auf Spenden angewiesen, deren jährliche Höhe nicht absehbar ist. Die Arbeit der Koordinatorin wird über die Krankenkassen finanziert.
+ Förderer knüpfen an Ihre Beiträge oft unrealistisch hohe Vertriebserwartungen. Einige erwarten jedoch keine konkrete Gegenleistung.
- Es sind keine Förderer oder Sponsoren vorhanden, einige Kontakte zu Firmenvertretern bestehen.
- Viel Wechsel, da die Förderer aus dem Umfeld der Freiwilligen kommen.
- Wir wissen nicht, wie wir an Förderer drankommen. Wir haben wenige Kontakte.

- Großes Defizit: Bisher keine institutionelle Förderung. Verlässliche zuständige Person bzw. Kapazität bei aktuellem Personal fehlt.

Einige NPO schaffen eine sehr professionelle Pflege der Beziehungen zu Förderern, während anderen genau das sehr große Schwierigkeiten bereitet.

Ergänzen werden die eigenen Leistungen in der Regel durch **Beziehungen zu Kooperationspartnern,** wobei die NPO (in Abgrenzung zu Wettbewerbsorganisationen) sowohl im strategischen Zielthema als auch bei komplementären Feldern kooperieren.

+ Es sind ausreichend Kooperationspartner vorhanden, zu denen eine professionelle Beziehung besteht, die auch gepflegt wird. Immer auch Ausschau halten, ob es weitere interessante Kooperationspartner gibt oder welche gebraucht werden.
+ Die Beziehung zu Kooperationspartner funktioniert gut.
+ Wir gelten als zuverlässig und kompetent.
+ Es gibt zahlreiche Kooperationspartner, mit denen unterschiedlich intensiv zusammengearbeitet wird. Die Beziehungen sind personenabhängig und nicht institutionalisiert.
+ Ist auch nie genug. Die Stärke sind die bestehenden Beziehungen.
+ Oft besteht nur punktuelle Zusammenarbeit, Die Kooperationspartner sind aber durch regionale Nähe kurzfristig ansprechbar.
+ Kooperationspartner könnten von sich aus mehr Input bringen. Vieles muss bewusst "abgeholt" werden.
+ Eine gewisse Größe (die noch nicht gegeben ist) unterstützt bessere Verhandlungen, Stärke ist gute Bonität bei Banken.

Interessant ist, dass zu diesem Feld nur wenige expliziten Defizite berichtet werden, insgesamt aber „nur“ eine mittlere quantitative Bewertung vorliegt.

In Sonderthema betrifft **Beziehungen zu Ehemaligen,** die in dieser Stichprobe von NPO aktuell keine besondere Rolle spielen (siehe Wichtigkeit – Abbildung 8). Offen ist, ob hier das Pendel der hohen Identifikation und Motivation mit den NPO-Zielen ins andere Extrem schwingt, sollte sich jemand von der NPO entfernen.

+ Sie bleiben uns verbunden.
- Beziehungen zu Ehemaligen werden etwas vernachlässigt, denn würde man diese mehr pflegen, könnten möglicherweise weitere Netzwerke / Förderer / Kooperationspartner / etc. entstehen.

Pflege von Beziehungen erfordert enorme Energien und spezielle Fähigkeiten, die „neben der (empfundenen) Kernaufgabe“ einer NPO (helfen / fördern / unterstützen / …) oft nicht mehr verfügbar sind.

Ohne externe Partner besteht die Gefahr, dass insbesondere sehr kleine Organisationen nicht effektiv sind.

- Ehemalige Mitglieder werden aktuell weder betreut noch als interessant wahrgenommen. Hier liegt eine Chance, die aktuell nicht genutzt wird.
- Kontakt zu Ehemaligen sind nicht bis wenig gegeben. Deren Wissen und Informationen gehen so verloren.

Es zeigt sich, dass die aktuell nur wenig systematisch gepflegten Beziehungen zu Ehemaligen (Mitgliedern / Förderern / Ehrenamtlichen / Mitarbeitern) als eine interessante Chance wahrgenommen werden.

Ganz allgemein scheinen „Nicht-Management-Mitglieder“ die Themen der externen Kooperation, Mittelakquise oder die Beziehungspflege zu Förderpartnern nicht gut einschätzen zu können. Sehr häufig wiederholen sich hier Aussagen in der Art „dazu kann ich nichts sagen“ – anders etwa, als zum Human- und zum Strukturkapital, dass den Akteuren vermutlich vertrauter erscheint. Hier zeigt sich auch eine der zentralen Risiken im Bereich NPO (aber auch anderer kleiner Organisationen): Wie können die richtigen Beziehungen gepflegt werden? **Intransparenz ist ein Henne-Ei-Problem, dass dazu führt, dass einerseits Geldgeber nicht ganz genau ihre Zielgruppe finden, wie auch umgekehrt die Transaktionskosten für eher operativ ausgerichtete NPO relativ hoch erscheinen.**

Typische Entwicklungsoptionen für Beziehungskapital

Viele Konjunktive im Bereich der Beziehungen. Das „wäre sicher sinnvoll“; das „hätte vermutlich Potential“, im Detail zeigt sich große **Unsicherheit**, wer möglicherweise wie angesprochen werden kann;

Fehlen uns die Extrovertierten Netzwerkknoten? Vermutlich nicht – im Laufe der Zeit etablieren sich „die üblichen Verdächtigen“ und es „rüttelt sich ein“.

Systematisches Management von Intellektuellem Kapital in NPO

Mitunter besteht Unklarheit, was genau „systematisches Management“ bedeutet. Zur Klärung hilft ein Verweis auf ein Kürzel im Qualitätsmanagement – PDCA: Plan-Do-Check-Act – oder auch ein Blick zur Definition von Management oder Organisation: planen – durchführen – kontrollieren. Das sind Beispiele für Aktivitäten, die „nicht zufällig“ (negative Abgrenzung) zu Ergebnissen führen, sondern Ergebnis einer „Intervention“ sind.

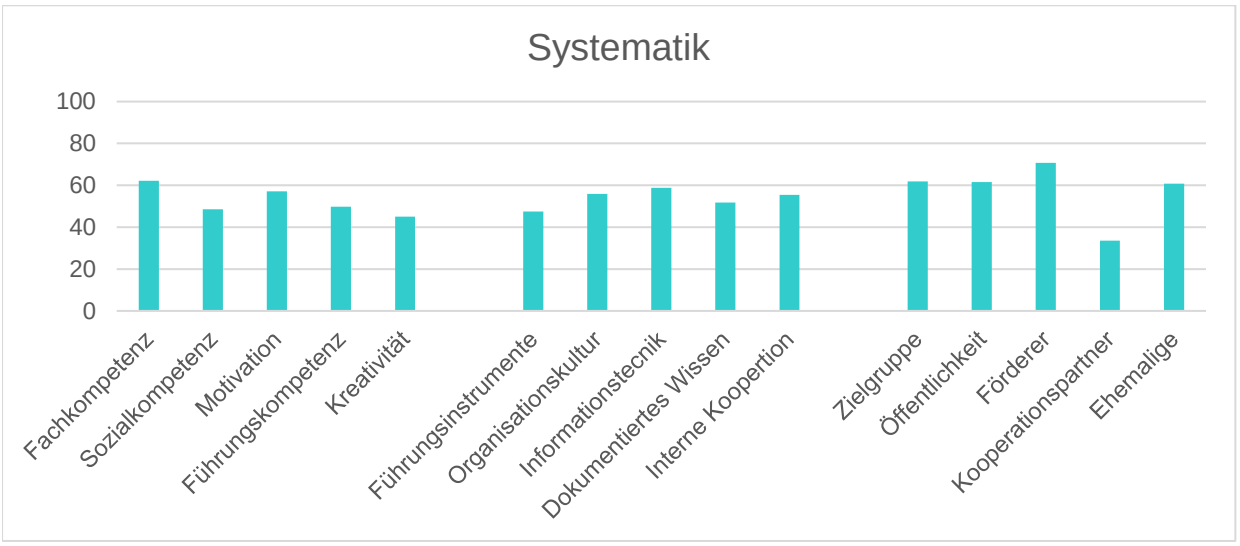


Abbildung 18: Unterschiedliche Systematik bei der Entwicklung von IK

Abbildung 18 zeigt, wie in der Umfrage die Ausprägungen eingeschätzt wurden. Eine „perfekte Systematik“ entspricht einem Wert von 100. **Im Mittel sehen sich die antwortenden NPO aber noch relativ deutlich von diesem Optimum entfernt.** Die Skala der Werte reicht von knapp über 30% als Mittelwert für die Pflege der „Beziehungen zu Kooperationspartnern“ bis zu 70% als Mittelwert für die Pflege der „Beziehungen zu Förderern“. Beide Faktoren liegen im Beziehungskapital, zeigen aber völlig unterschiedliche Herausforderungen:

- Die meisten NPO arbeiten sehr systematisch an den Beziehungen zu Förderern, da sie ohne deren Unterstützung ihre Ziele nicht zu erreichen glauben. Im Fokus steht hier die „Grundfinanzierung“, wobei sich NPO darum bemühen „zu gefallen“.
- Auch die Kooperationspartner sind elementar zur Zielerreichung. Sie werden aber deutlich „selbstverständlicher“ betrachtet, eine „aktive“ Beziehung (Anbiederung?) wie zu den Förderern wird hier eher als „gleichrangig“ interpretiert.

Systematik zu Human- und Strukturkapital in NPO

Auf die Frage, welche Instrumente und Methoden zur **Entwicklung von Humankapital** bisher erfolgreich waren, kommen erwartbare Antworten, die hier (absteigend) sortiert sind:

- Schaffung der Stelle einer Personalreferentin, die sich nur um Personalangelegenheiten kümmert; mehr Zeit und Know How für das Personal.
- Seminare, Weiterbildung.
- Einzelne Verantwortliche gehen mit wirksamen Beispielen voran.
- (Wir setzen auf) Motivation und Begeisterung.
- Bisher wird das Humankapital nur eingeschränkt entwickelt. Es gibt unregelmäßige regionale Veranstaltungen. Hohe Erwartungen werden in neue Technologien wie Webinare gesetzt.
- Das ist noch nicht gelöst; Die Organisation ist zu klein und zu "arm", um Humankapital systematisch zu entwickeln.

Auf die Frage, welche Instrumente und Methoden zur Verbesserung **von Strukturen** bisher erfolgreich waren, gehen die Antworten in **zwei Richtungen**: Fokus auf eigene Managementkompetenzen durch Schulungen und Entwicklungsarbeit einerseits und Aktivierung ganz neuer Potentiale (Zukauf/ Vernetzung / Synergien) andererseits.

- Leitbild vorleben
- interne OE-Werkstatt
- mit monatlichem Austausch der dezentralen Führungskräfte
- Intranet und Prozessbeschreibungen
- Aufbruch und Generationenwechsel! - Erlebbare Veränderungen und Verjüngung - Menschen Verantwortung geben und sie diese ausüben lassen.
- Netzwerken mit andren Organisationen, sondieren von Lösungsansätzen = "Lernen von anderen?"
- Am einfachsten funktioniert der Zukauf von Strukturen - die Bereitschaft, sie selbst zu entwickeln und auch zu warten ist 40. Strukturen binden aber auch einen beträchtlichen Anteil der finanziellen Ressourcen.

Systematik im Beziehungskapital in NPO

Auf die Frage, welche Instrumente und Methoden zur **Pflege von Beziehungen** bisher erfolgreich waren, gibt es viele sehr unterschiedliche Antworten:

- Beziehungen werden auf **persönlicher Ebene** entwickelt. Bisher gibt es noch keinen systematischen Ansatz, der diese Idee ablöste. Aktuell scheint mit Office 365 und den

Instrumenten zur digitalen Kommunikation einerseits und mit offenen Präsenzveranstaltungen andererseits eine ausreichend gut funktionierende Systematik zu bestehen.

- Beziehungen kann man nicht bestimmen, man muss **Angebote machen** und beobachten, was ankommt. Die Stärke ist die Kreativität und die Erfahrung einzelner weniger unserer Organisation.
- (Wir setzen auf) hohe Investition an Zeit und Geld in Werbung aller Art: Imagewerbung, Personalwerbung auf verschiedene Art und Weise; strukturiertes diszipliniertes Arbeiten, gute Ausstattung in Immobilien und Humankapital.
- Bei Kooperationen wird die Win-Win Situation für jede Seite wertgeschätzt.
- (Wir müssen die) Sprache des Adressaten lernen; Regelhafte Vereinbarungskultur.
- Jene, die sich hier ausblenden, kann man vermutlich nur über die **persönliche Ansprache** erreichen! Das ist dann vielleicht anstrengender - aber auch wirkungsvoll.
- Klassische Medien können interessant sein - als Leserbrief auf einen aktuellen Beitrag Bezug nehmen ... und dann die Ehrenamtlichkeit ansprechen, Probleme der Non-Profit-Forum Fragen diskutieren.

Allgemein zeigt sich aus den letzten Absätzen die Nutzung und Referenz „etablierter Methoden“, wie sie auch im Unternehmensbereich bekannt sind. Es fehlen (belastbare) Hinweise auf verlässlich effektive Methoden, **sodass insgesamt der Eindruck eines Defizits an „Managementkompetenz“ für die abgefragten immateriellen Faktoren entsteht.**

Positiver Zusammenhang Systematik und Alter

Im Fragebogen wurde das **Alter** der beteiligten Organisationen mit einigen Kategorien abgefragt. Ein Gründungsdatum vor 1970 und damit ein Organisationsalter von mehr als 50 Jahren gilt als „alt“. Gründung zwischen 1970 und 2000 gilt als reif. Zwischen 2000 und 2010 gegründete Organisationen sind in einer mittleren Phase, während alle ab 2010 gegründeten Organisationen als „jung“ bezeichnet werden.

Wenn diese Daten zum Alter mit den Mittelwerten der Systematik zum Management von IK korreliert und sortiert werden, ergibt sich eine Kastengrafik – vgl. Abbildung 19:

Je älter, desto systematischer managen die befragten NPO ihr Intellektuelles Kapital.

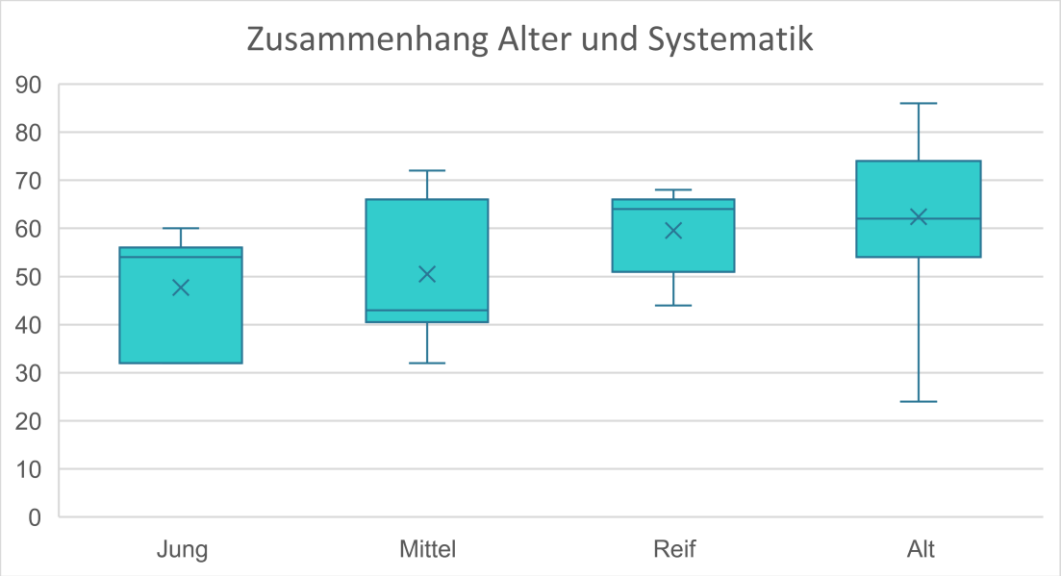


Abbildung 19: Zusammenhang Alter und Systematik in NPO (n=45)

Auffallend ist die klare Entwicklungskurve. Die Medianwerte sinken, je jünger die Organisationen sind. Oder anders: mit zunehmendem Alter entwickeln die befragten NPO auch immer bessere Systematik – zumindest, wenn man den Maximalen Ausprägungen folgt. Dass dies aber kein Automatismus ist zeigt sich am Minimumwert, der ebenfalls von einer „alten“ Organisation berichtet wird. Ein sehr ähnliches Bild ergibt sich für die fest angestellten Mitarbeiter: Je mehr Mitarbeiter, desto systematischer steuern NPO ihr IK.

Je mehr fest angestellte Mitarbeiter, desto systematischer managen die befragten NPO ihr Intellektuelles Kapital.

Offen ist, ab welcher Größer es warum zu Effizienz-verlusten kommt.

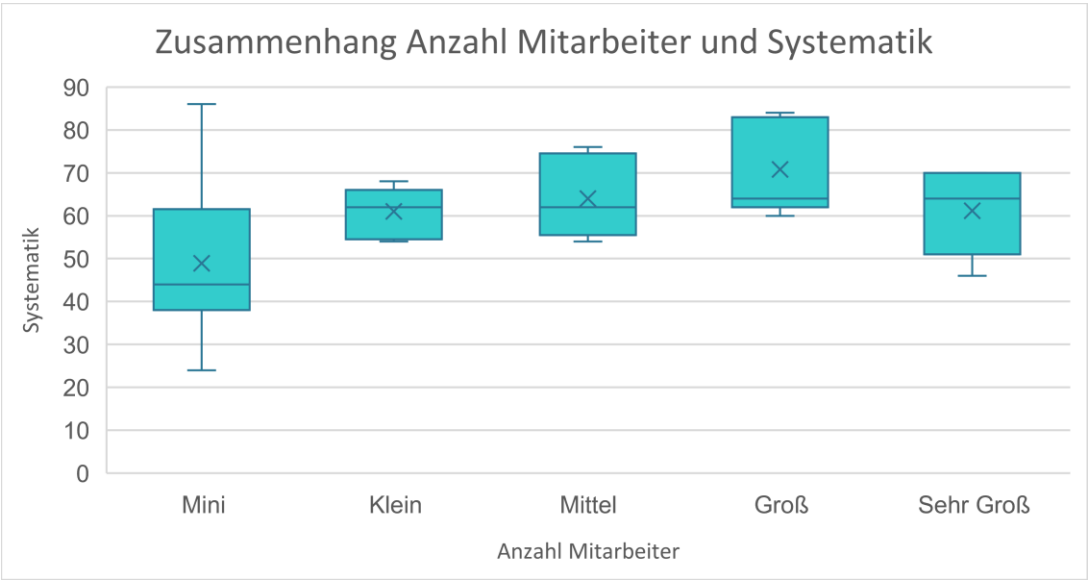


Abbildung 20: Zusammenhang Anzahl Mitarbeiter und Systematik in NPO (n=45)

Gesamtbild im Intellektuellen Kapital von NPO

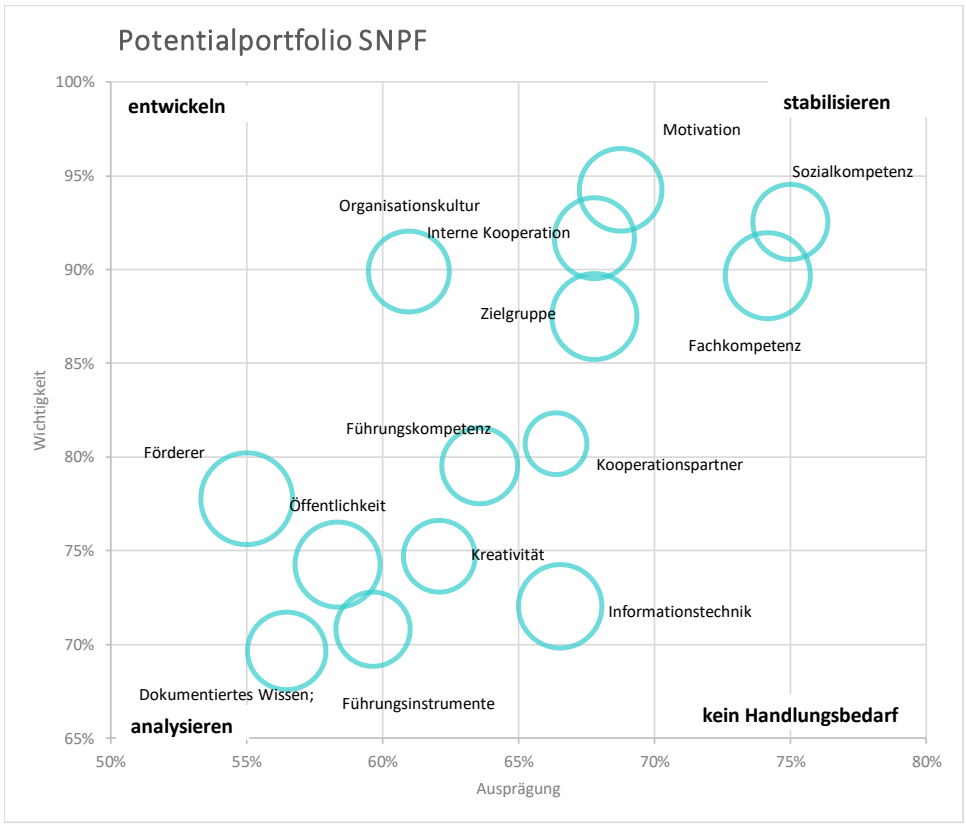


Abbildung 21: Potentialportfolio – Systematik der Entwicklung als Kreisgröße

Die bisherigen Daten lassen sich zusammenführen in ein Gesamtbild welches **Potentialportfolio** genannt wird.

Die **X-Achse** zeigt die aktuelle Einschätzung zum Status der Faktoren, die **Y-Achse** die Wichtigkeit. Die Größe der **Kreise** zeigt, wie systematisch sie schon entwickelt werden. bei niedriger Systematik (kleinere Kreise) ist tendenziell nicht von einer Verbesserung in der nächsten Periode auszugehen.

Das Portfolio kann in vier Quadranten geteilt werden. Die Kombination „gute Ausprägung“ + „wichtig“ zeigt Faktoren, die **stabilisiert** werden sollen.

Die Kombination „niedrige Ausprägung“ + „wichtig“ zeigt Faktoren, die **entwickelt** werden und daher Handlungsfelder für das Management des Intellektuellen Kapitals zeigen. In der aktuellen Darstellung zeigen sich – erfreulich – **keine dringenden Handlungsfelder**.

Die Kombination „niedrige Ausprägung“ + (relativ) „weniger wichtig“ zeigt Faktoren, die **analysiert** werden sollen. Es kann sein, dass die Befragten die Faktoren nicht klar interpretieren und daher auch nicht als relevant oder wichtig wahrnehmen. Alternativ kann sich hier aber auch eine noch ungenutzte Chance auftun (Ehemalige - ausgeblendet).

Gesamtbild im Intellektuellen Kapital von NPO

Kein Handlungsbedarf ergibt sich, wenn der Status von Einflussfaktoren sehr gut ausgeprägt ist, diese aber nicht als unmittelbar wichtig für die Erreichung der strategischen Ziele wahrgenommen werden. Hier liegen ggf. stille Reserven oder auch Optionen zur Kostensenkung, falls diese dringend nötig ist.

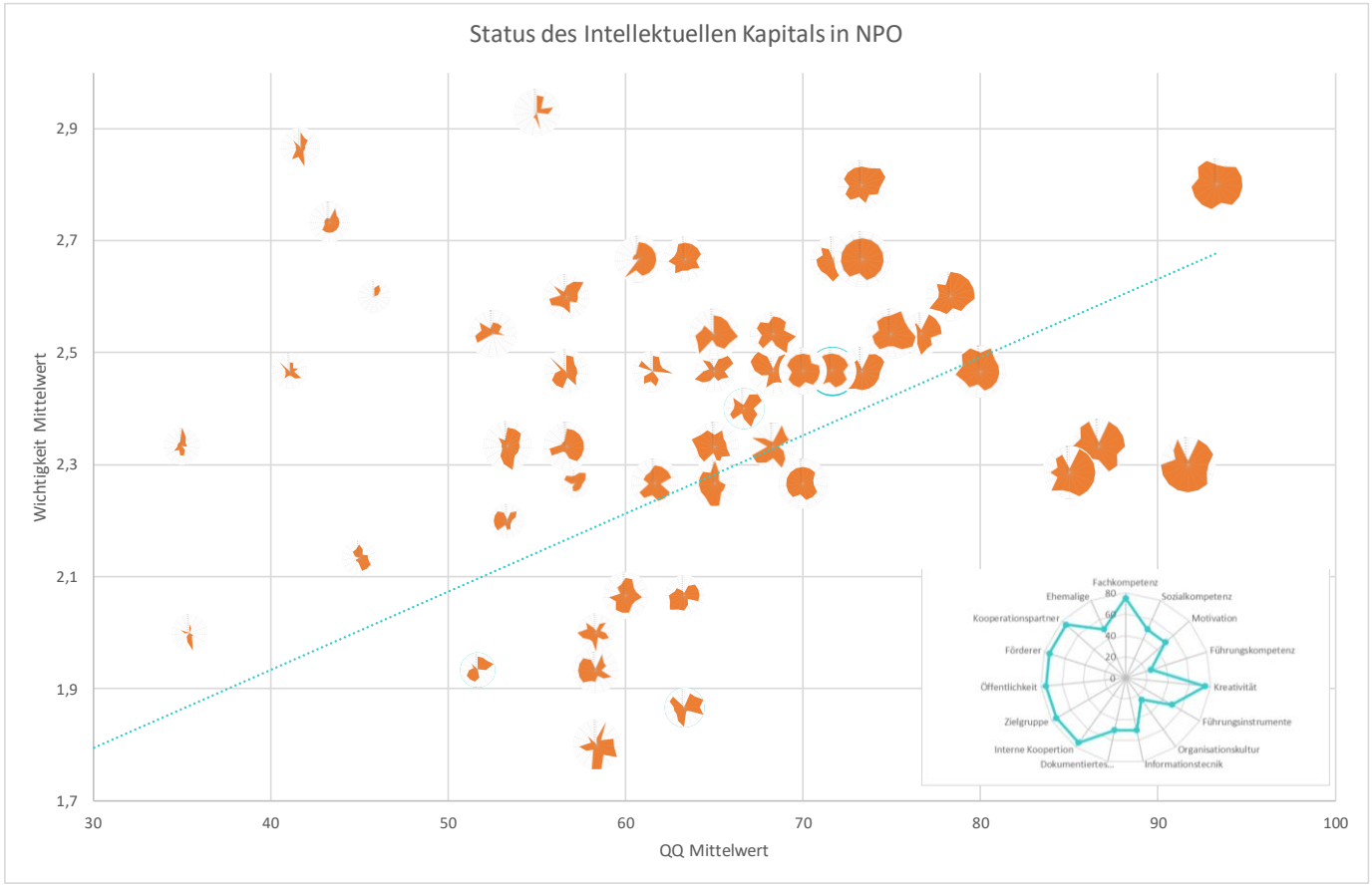


Abbildung 22: Potentialportfolio – mit Detaildaten zum Status des Intellektuellen Kapitals der Organisationen (n=64)

Eine mit Daten angereicherte Grafik zeigt den Status von IK, dessen Ausprägungen im Detail und die Einschätzung der Wichtigkeit. Daraus lässt sich ableiten, dass Organisationen, die IK für wichtig erachten, es auch (relativ) gut entwickeln. In der „Mitte“ stehen Organisationen mit einzelnen Stärken, aber auch mit deutlichen Schwächen, wie sich aus den kürzeren Ästen in der Radargrafik ergibt. Darüber hinaus gibt es Organisationen, die (im linken Bereich) entweder erst ganz am Anfang stehen, sich mit der eigenen Entwicklung von IK zu befassen oder aber auch relativ hohe Ansprüche and die künftige Ausgestaltung haben.

Gesamtbild im Intellektuellen Kapital von NPO

Positiver Zusammenhang zwischen Erfolg und Status des Intellektuellen Kapitals

Während die Abbildung oben alle Datensätze enthält, zeigt die folgende Abbildung die Daten gefiltert nach Erfolg. Es zeigt sich, dass die Organisationen, die sich selbst als erfolgreich einschätzen, auch ihr Intellektuelles Kapital als gut entwickelt bewerten.

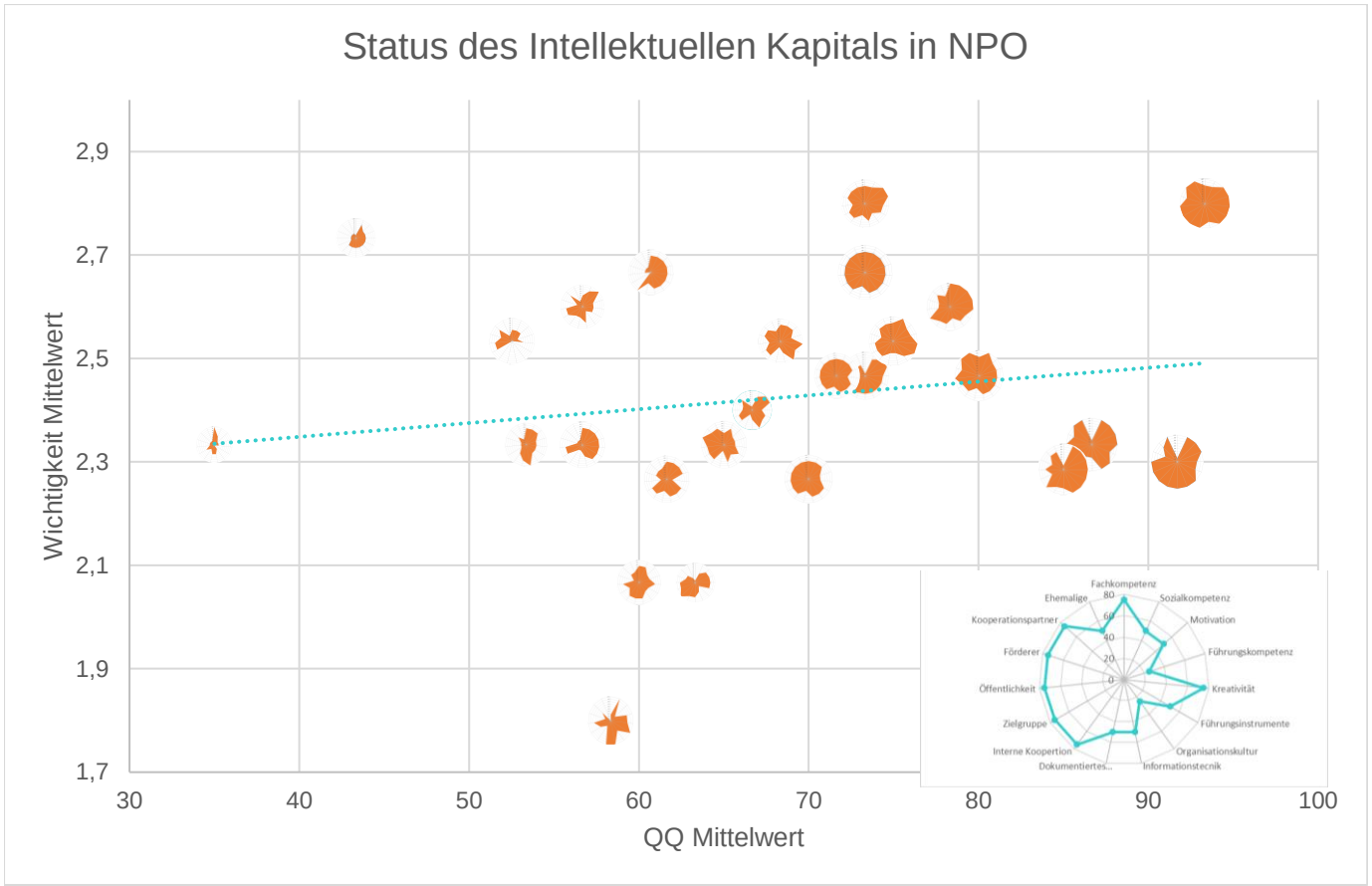


Abbildung 23: Potentialportfolio – mit Detaildaten zum Status des Intellektuellen Kapitals – gefiltert nach Erfolg

Die „erfolgreichen NPO“ haben mit wenigen Ausnahmen eine mittlere Bewertung des Status ihres Intellektuellen Kapitals von über 60% des Niveaus, das sie brauchen, um ihre strategischen Ziele zu erreichen. Die meisten Radarbilder sind verhältnismäßig „rund“ und damit „vollständiger“ als Bilder mit ausgeprägten Spitzen.

Positiver Zusammenhang zwischen Alter und Status von IK

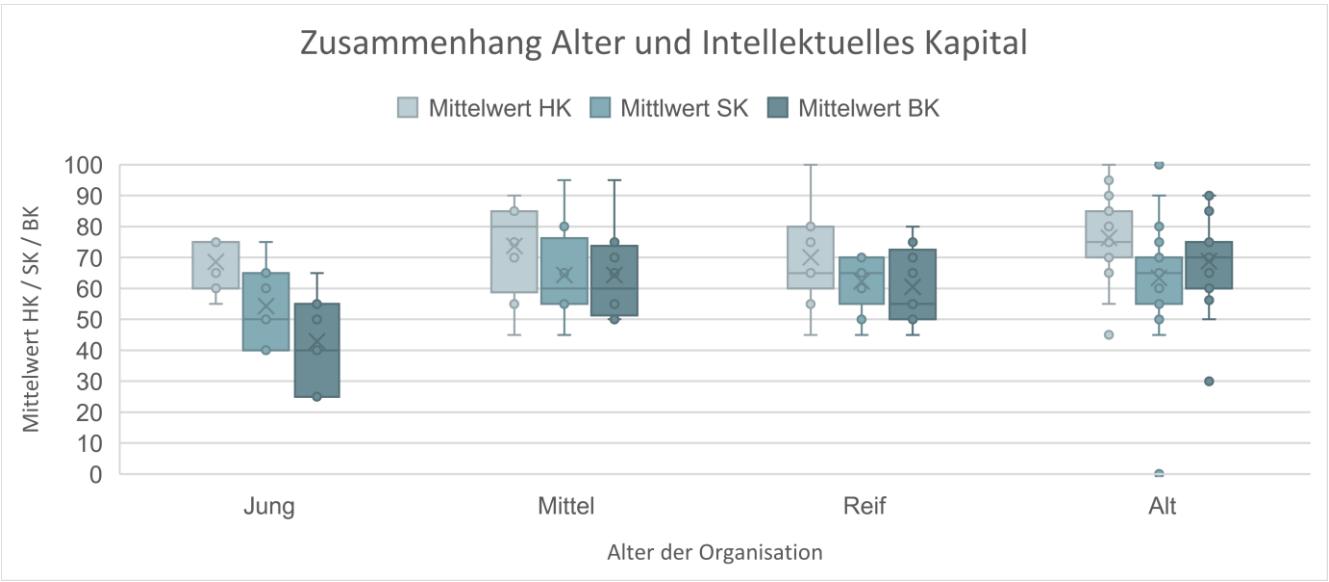


Abbildung 24: Zusammenhang zwischen Alter und der Mittleren Bewertung von IK (n=45)

Besondere Herausforderungen haben junge NPO (jünger als 10 Jahre) im Beziehungskapital. Das ist plausibel und passt zur These, dass etabliertere Organisationen genau diese Hausaufgaben bereits gemacht haben und – vielleicht auch „nur“ aufgrund des Alters deutlich vernetzter sind. Interessant an Abbildung 24 ist die **zunehmende Differenzierung der Bewertungen** mit zunehmendem Alter. Die Stärken im Humankapital werden immer klarer, das Strukturkapital scheint zurück zu bleiben und nicht immer den strategischen Anforderungen zu entsprechen.

Zentrale Themen der NPO sind unter anderem:

- NPO fehlt ein guter Überblick, wie sich unsere Themen in Zukunft entwickeln werden.
- Die Pflege der externen Beziehungen ist für die Zielerreichung wesentlich, um insgesamt Sichtbarkeit und Relevanz für das Thema zu schaffen.
- Wissen, das für das Kennenlernen der Organisation bedeutsam ist, damit die Einarbeitung gut gelingen kann.
- Kenntnisse des lokalen Netzwerks.
- "Haben wir die Ausdauer, die Konzentration wirklich so lange ausreichend hoch zu halten, um den Anreiz, das nächste angenehme Themen zu wählen zu widerstehen - und stattdessen konzentriert über längere Zeit an einem Thema zu arbeiten? Diese ""augenblickliche Gratifikation"" zu überwinden ist zentral.
- Das Wissen um die wichtigsten Aufgabenstellungen der Interessensgruppen.

Interpretation und Schlussfolgerungen

*Für die **Einführung von Wissens-management** sind die gleichen Herausforderungen zu lösen, wie auch für Qualitäts-management oder andere Veränderungen:*

Die Intensität in der Nutzung von Wissenskapital ist in der deutschen Industrie zwar etwas höher als bei den Dienstleistern, bleibt im internationalen Vergleich aber deutlich hinter anderen Nationen zurück (DIW, 2019).

NPO aus dieser Befragung bewerten insbesondere im Bereich Humankapital die Ausstattung mit dem notwendgien Wissen und den Kompetenzen als meistens ausreichend gut. Dennoch berichten viele NPO von einem quantitativen Mangel (Kapazität) und sinkender Bereitschaft, sich im Ehrenamt zu engagieren.

Die Kernbereiche und Zielsektoren von NPO profitieren bisher sehr stark von der hohen Motivation und dem Engagement. Hohes Engagement kann aber fehlende Strukturen und fehlende Managementprozesse nur zum Teil kompensieren und führt mittelfristig zu Erschöpfung. Das ist insbesondere für junge Organisationen eine Herausforderung, aber auch für die älteren Organisationen können sich Schwierigkeiten vor dem Hintergrund geänderter gesellschaftlicher und technologischer Rahmenbedingungen ergeben.

Unterstützung durch das Top-Management

Aus der Zusammenführung aller Daten der Befragung zeigen sich aktuelle und kommende **Herausforderungen** in folgenden Bereichen:

1. Beziehungen zu Förderern
2. Dokumentiertes Wissen
3. Unternehmenskultur
4. Führungsinstrumente
5. Beziehungen zur Öffentlichkeit

Klare Vision kommunizieren

Beziehungen zu Förderern optimieren

Auch wenn es hier primär um immaterielle Faktoren geht, zeigt sich, dass NPO offenbar niemals genug Unterstützung bekommen können. Diese Beziehungen zu pflegen ist auch für die hier Befragten relativ herausfordernd, obwohl die Systematik als hoch bewertet wird. Die Antworten in der Studie deuten darauf hin, dass direkte und persönliche Beziehungen zwischen den Akteuren zwar aufwendiger zu entwickeln sind, langfristig aber eine solide Basis bilden.

Ressourcen sicherstellen

Wissen dokumentieren

Fast alle NPO berichten von Herausforderungen, das bereits vorhandene Wissen zu dokumentieren, es scheint aber noch keine sehr dringende Problematik zu sein. Im Vergleich zu den Unternehmen (siehe oben – Abbildung 9) zeigt sich aber ein mögliches Risiko. In

Unternehmer werden IT und explizites Wissen unter den Top 5 wichtigsten Faktoren gereiht, in der Gruppe der hier repräsentierten NPO zählen die Dokumentation von Wissen und die damit oft zusammenhängende IT zu den „Bottom 3“.

Für eine Aversion von Dokumentationen gibt es eine Reihe von Erklärungen („wenig Bürokratie“; Fokus auf die Menschen; „im Ehrenamt will ich nicht auch noch Berichte schreiben“; …). Ob langfristig ohne Dokumentation und IT im Kontext der zunehmenden Digitalisierung erfolgreich gearbeitet werden kann, bleibt offen.

Speziell im Bereich Non-Profit-Organisationen zeichnen sich die Gruppen durch eine heterogene Struktur aus. Viele unterschiedliche Akteure (Haupt- und Ehrenamt), die ein gemeinsames Ziel verfolgen, aber nicht an einem Tisch sitzen. Hierbei können cloudbasierte Collaborations Lösungen unterstützen. Sie können, je nach Anbieter, in Gruppen und Projekten unterteilt werden, bieten den Austausch von Dokumenten, Chatfunktionen und Aufgabenverteilungen an. Jeder kann von überall auf die notwendigen Informationen zugreifen, das gespeicherte Wissen (IK) abrufen und erweitern.

Organisationskultur weiterentwickeln

Aus vielen Antworten ergeben sich positive Beschreibungen der Kultur, die quantitative Bewertung bleibt aber etwas zurück. In einzelnen NPO zeigt sich eine „Ablehnung gewinnorientierter Ziele auch wenn sie einen gesamtorganisatorischen Mehrwert liefern“ würden. Andere berichten: „Die Kultur ist sehr vergangenheitsgeprägt; es fehlt der Blick für das Neue.“ Die Kultur wirkt aber auch auf das Führungsverhalten „die Organisation (bleibt) sich selbst überlassen und da niemand den Lead nimmt / nehmen will, versagt auch die Selbstorganisation“. **Insgesamt wird das Thema Kultur daher zu einem Handlungsfeld**. Systematisch entwickeln lässt sich die Kultur durch die wesentlichen Akteure, indem sie das Leitbild selbst vorleben und aktiv auch den (jüngeren) Menschen Verantwortung übergeben und diese auch ausüben lassen.

Wissensorientierte Führungsinstrumente weiterentwickeln

Auch wenn die vermeintliche Freiheit in NPO für viele den zentralen Grund zum Engagement bildet, ist ein Mangel an Führungsinstrumenten eher ein Zeichen für fehlende Professionalität im Umgang mit knappen Ressourcen. Die Ziele sind in NPO fast immer klar, es fehlen aber oft optimierte Prozesse zur Zielerreichung. Selbstorganisation ist eine Quelle von Innovation und Effektivität, wenn dazu die Voraussetzungen unterstützt werden können. Alternativ binden individuelle Anlaufkosten von (ehrenamtlichen) Mitarbeitern einen Großteil der Energie, ohne zum eigentlichen Aktionsfeld zu kommen. Ein Kommentar lautet: „Die fachliche Arbeit soll nicht trivialisiert werden, eine bestimmte Komplexität ist einfach nötig, um diese

Fragen zu lösen.“ Hier helfen (systematischere) Anleitungen, Hinweise zur Priorisierung wie auch zeitnahe Feedbacks zur Anpassung.

Beziehungen zur Öffentlichkeit vertiefen

Für viele NPO sind die **Beziehungen zur Öffentlichkeit** ein wesentlicher Faktor. Der Anspruch an „Öffentlichkeit“ hängt dennoch eng mit der Zielgruppe zusammen und ist nur in Ausnahmefällen absolut oder umfassend, in der Regel an eine begrenzte Öffentlichkeit gekoppelt, in der etwa auch die Förderer wahrgenommen werden oder aus der sich Humankapital rekrutieren lässt.

„Potenziale nutzen, vorhandene Ressourcen erschließen und die NPOs durch Entwicklung und durch Realisierung von Inklusion positiv nach vorne bringen.“ (Prof. Dr. Sandra Fietkau)

Prof. Dr. Sandra Fietkau, Evangelische Hochschule Ludwigsburg

„Die vorliegenden Erkenntnisse zum Status von Intellektuellem Kapital in Non Profit Organisationen und die daraus abgeleiteten Handlungsfelder sind höchst interessant – vor allem in Bezug auf eine Weiterentwicklung bzw. Öffnung von NPOs in Richtung **Inklusion**. Dabei geht es um die Umsetzung des menschenrechtlichen Ansatzes der Beteiligung verschiedener Akteurinnen und Akteure, durch Abbau von Barrieren und Öffnung von Strukturen. Ziel ist die Realisierung von Heterogenität und Diversität in den Organisationen. Strukturen sollen so beschaffen sein, dass unterschiedliche Mitarbeitende mit ihren jeweils individuellen Potenzialen gewinnbringend eingebunden werden können und Vielfalt als Chance realisiert wird.

Wie die vorliegende Studie zeigt, kann das in den NPOs vorhandene Intellektuelle Kapital für diese Weiterentwicklung genutzt werden. Es ist dabei nicht notwendig bzw. sinnvoll, eigene Prozesse der Weiterentwicklung zu starten. Vielmehr sollten diese mit den hier aufgezeigten Herausforderungen und Potenzialen verknüpft werden. Insbesondere die als notwendig aufgezeigten (Weiter-) Entwicklungen im Bereich der Unternehmenskultur können mit den Bestrebungen hinsichtlich einer Öffnung der Strukturen und dem Abbau von Barrieren positiv verknüpft werden. Auch hier gilt, Potenziale zu nutzen, vorhandene Ressourcen zu erschließen und die NPOs durch diese Entwicklungen und durch Realisierung von Inklusion positiv nach vorne zu bringen.“

Wissensbilanzierung als effektive Lösung

Auf den vorhergehenden Seiten diagnostizieren wir den Bedarf nach Transparenz von NPO im Innenverhältnis wie auch zu den Zielgruppen. Transparenz über die eigenen Aktivitäten, die nötigen Voraussetzungen und Ressourcen als auch über die eigenen Ergebnisse erleichtern die Einschätzung über Sinnhaftigkeit und Relevanz der Arbeit dieser NPO. Darüber hinaus diagnostizieren wir den Bedarf nach einem (strategischen) Führungsinstrument, mit dem auch die immateriellen Ressourcen von NPO adressiert werden können.

Was aber kann helfen, die durchaus umfangreichen Anforderungen doch noch einigermaßen vollständig und vor allem ökonomisch zu erfüllen und dabei gleichzeitig nicht die Unternehmensziele aus den Augen zu verlieren?

Ein Blick auf die **Anforderungen** macht die Sachlage relativ klar:

- Es geht um ein „Inventar“ des vorhandenen Wissens,
- um eine Bewertung des Status – heute und mit Bezug auf die Ziele morgen,
- sowie um einen klaren Bezug zu den Geschäftsprozess und zum Geschäftsmodell,
- der sich durch die Wirksamkeit des Einsatzes von Wissen und Kompetenz auszeichnet.
- Darüber hinaus sollen in einer wissensorientierten NPO auch noch die Wissensträger, also die Mitarbeiter, einbezogen werden, um ihnen die strategische Richtung der Organisationsentwicklung klar zu machen.
- Es ist der Raum zu geben, sich selbstorganisiert in diesen Rahmen einzubringen.

Das Instrument, das all diese Anforderungen systematisch erfüllt, ist die Wissensbilanz – made in Germany (vgl. www.ak-wissensbilanz.org). Sie wurde seit 2004 systematisch entwickelt und eignet sich aufgrund des skalierbaren Ansatzes für kleine, mittlere und große Organisationen.

*Ein ganzheitlicher, teamorientierter, an der Strategie ausgerichteter Ansatz zur Erfüllung der Normanforderungen zu Wissen und Kompetenzen ist die „**Wissensbilanz – made in Germany**“.*

Wissensbilanzierung als effektive Lösung

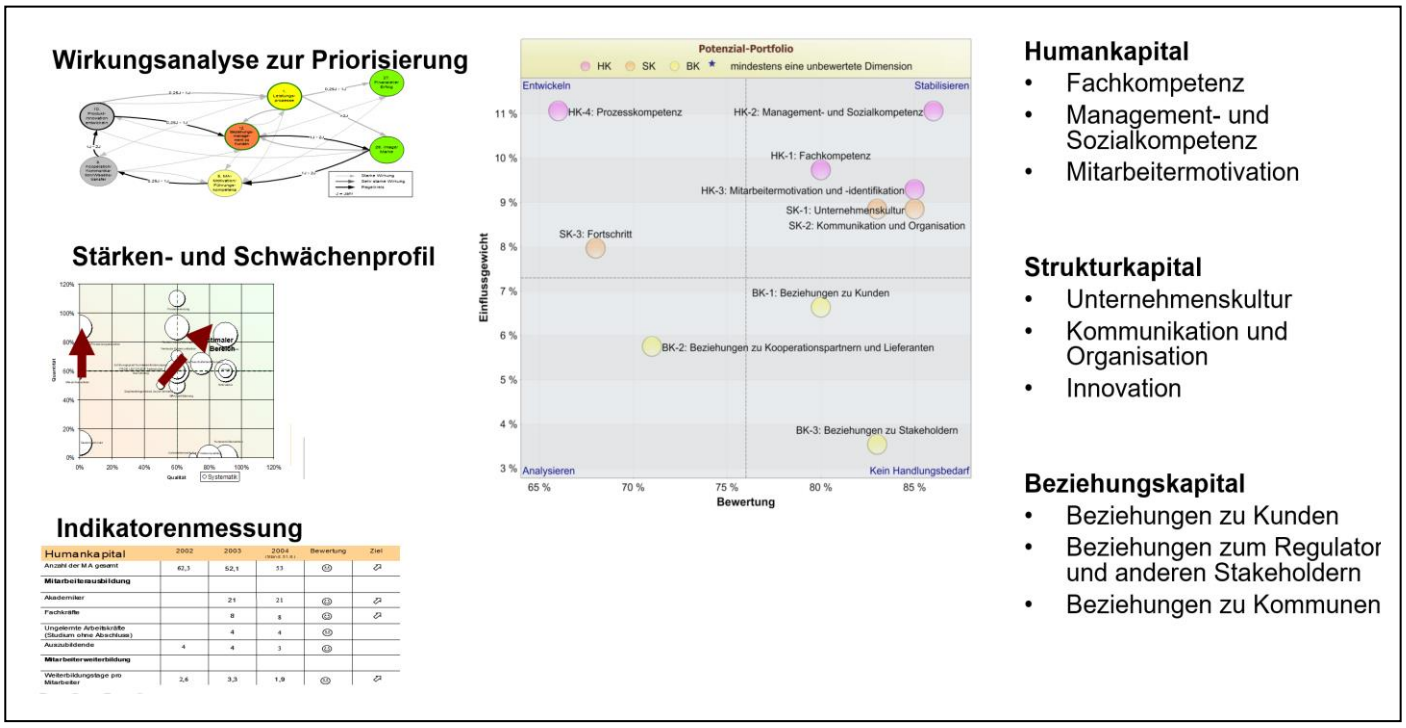


Abbildung 25: Mehrere Methoden resultieren im Potentialportfolio der Wissensbilanz

In 8 Schritten wird mit einem repräsentativen Team aus der Organisation geklärt:

- Welches Wissen, welches Intellektuelle Kapital die Organisation hat (Wissen und Kompetenz bestimmen) und welches Wissen sie benötigt, um in Zukunft erfolgreich zu sein (Zusatzwissen erlangen).
- Es wird relativ zu den strategischen Zielen bewertet und begründet, wie der Status des Wissens und der Kompetenzen – des Intellektuellen Kapitals – aktuell ist und welche Defizite gegebenenfalls konkret zu überwinden sind.
- Vor dem Hintergrund der Unternehmensumwelt, der internen Zusammenhänge und der spezifischen Situation werden gemeinsame Positionen zur Wirksamkeit von Wissen erarbeitet und zwar mit sehr etablierten Instrumenten aus dem Systemdenken.
- Die Kombination von Engpässen einerseits und Relevanz andererseits hilft auch bei notorisch knappen Ressourcen, eine Priorisierung von Maßnahmen zu finden, die dabei hilft, die strategischen Ziele doch noch zu erreichen.
- Weil die Mitarbeiter am Prozess der Bewertung als Wissensträger beteiligt sind, verstehen sie auch die Notwendigkeit der Verbesserung und tragen daher die Veränderungsschritte als Change Agents mit.
- Mittels einer systematischen, IT-unterstützten Vorgehensweise wird auch die Dokumentationsanforderung erfüllt und Transparenz über die Perioden geschaffen.
- Wo liegen die Herausforderungen?

Wissensbilanzierung als effektive Lösung

Die Hoffnung, möglichst alle Anforderungen zum Management von Intellektuellem Kapital in NPO mit nur einem simplen Instrument zu erfüllen, wird sich spätestens dann zerschlagen, wenn unterschiedliche Stakeholder jeweils individuell exzellente Lösungen erwarten. Eine in der Unternehmenskultur und in den Organisationsprozessen tief verankerte Orientierung an Intellektuellem Kapital, Wissen und Kompetenzen sichert langfristig eher Wettbewerbsfähigkeit als kurzfristig obsolet werdende Technologien und trägt auch dazu bei, durch geringere Fluktuation das Risiko von Wissensverlusten zu vermindern. Der Vorsprung ist für Wettbewerber, die es im NPO Bereich genauso gibt, wie im Unternehmensalltag, fast genauso schwer zu verringern, wie es jeder einzelnen Organisation fällt, sich selbst zu transformieren und an neue Umweltbedingungen anzupassen.

LITERATUREMPFEHLUNGEN ZUM WISSENSMANAGEMENT

Bornemann, M. / Reinhardt R.: Handbuch Wissensbilanz – Handbuch Wissensbilanz Umsetzung und Fallstudien, 2. Auflage, Erich Schmidt Verlag – Berlin 2017.

Blankenburg, K.: Intellectual Capital in German Non-profit Organisations. An Empirical Study. Springer, 2018.

Bundesministerium für Wirtschaft und Industrie: Wissensmanagement in KMU erfolgreich einführen - Fit für den Wissenswettbewerb. Berlin. 2012.

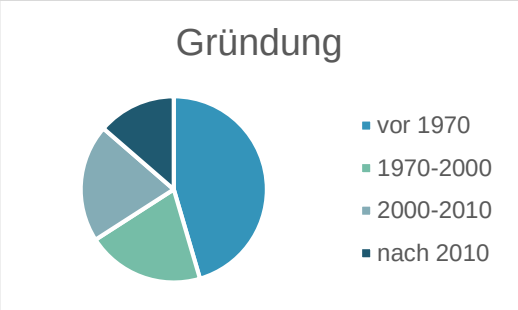
Eschenbach, S.; Geyer, B.: Wissen & Management: 12 Konzepte für den Umgang mit Wissen im Management, Wien, 2004.

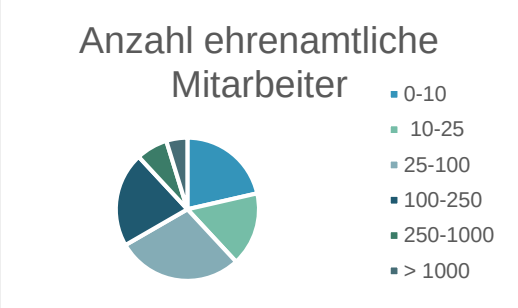
Guthrie, J.; Dumay, J.; Ricceri, F.; Nielsen, Ch.: The Routledge Companion to Intellectual Capital, Routledge, 2017.

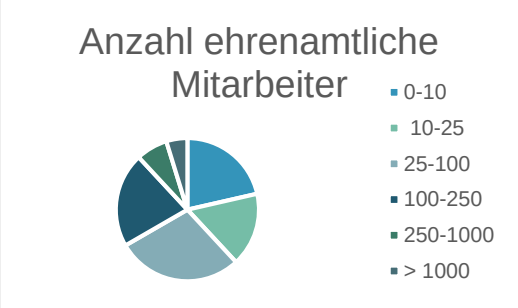
Orth, R.; Voigt, S.; Kohl, I.: Praxisleitfaden Wissensmanagement - Prozessorientiertes Wissensmanagement nach dem ProWis-Ansatz einführen. Fraunhofer IPK, 2012.

Pawlowky, P.: Wissensmanagement. De Gruyter Studium, 2019.

Wissensmanagement Forum: Praxishandbuch Wissensmanagement – integratives Wissensmanagement, Graz, 2004 und 2007.







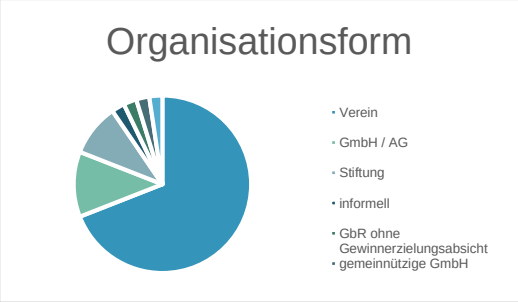


Abbildung 26: Demografische Zusammensetzung

Demografie und Statistische Daten

Die Stichprobe deckt mit großer Mehrheit Vereine ab, teilweise gibt es auch Kapitalgesellschaften und Stiftungen. Fast die Hälft der Organisationen wurde bereits vor 1970 gegründet, weniger als 15% sind jünger als 10 Jahre. Die Verteilung der Organisationsgröße gibt relativ gleiche Anteile zwischen sehr kleinen, kleinen und mittleren Organisationen; Organisationen mit mehr als 1000 ehrenamtliche oder Vollzeit beschäftigte Mitarbeiter sind in dieser Stichprobe selten (2 bzw. 3). Insgesamt wurden 50 + 13 Datensätze ausgewertet, die in einem Zeitraum zwischen Juni und Oktober 2019 erfasst wurden.

Datenerfassung

Zur Datenerfassung wurden die E-Mail-Verteiler des SNPF und (eingeschränkt) der Gesellschaft für Wissensmanagement genutzt. Darüber hinaus wurde der Link zur Umfrage auf den jeweiligen Websites und in Blogbeiträgen kommuniziert. Der Fragebogen wurde von Google gehostet.

Vorbehalt

Die zentrale Frage bei Studien ist immer: wie repräsentativ sind die Aussagen? Der Rücklauf ist im Kontext der spezifischen Ausrichtung am SNPF ausreichen, allerdings nicht allgemein repräsentativ für NPO oder „den vierten Sektor“. Durch Offenlegung der Datenlagen besteht zumindest etwas Transparenz. Ein Vergleich mit den Teilnehmerdaten am Stuttgarter Non-Profit Forum zeigt, dass Teilnehmer und Beteiligte sich tendenziell überlappen, eine genaue Aussage ist aufgrund der Anonymität nicht möglich.

Histogramme für die Bewertung IK

Abbildung 27: Histogramme der Bewertung von IK

Abbildung 27 zeigt die unterschiedlichen Verteilungen der Bewertung von IK. Es gibt linksschiefe (Beziehungen zu Ehemaligen), rechts schiefe (Motivation) aber keine Gleichverteilungen. Relativ große Uneinigkeit zeigen die Bewertungen der „Internen Kooperation“, der „Führungsinstrumente“ (je eine kleine Spitze) und die Beziehungen zu Förderern, die von nur wenigen als sehr gut ausgeprägt bewertet werden. In dieser Stichprobe fehlen zwei-gipfelige Verteilungen, die eher typisch für Bewertungen innerhalb einer Organisation sind.

Quellen und Referenzen

Literatur

Al Laham, A.: Organisationales Wissensmanagement, München, 2003.

Blankenburg, K.: Intellectual Capital in German Non-profit Organisations: An Empirical Study. Springer, 2017.

Bornemann M. / Reinhardt R.: Handbuch Wissensbilanz – Umsetzung und Fallbeispiele. Berlin, 2. Auflage, 2018.

Bornemann, M.; Hartmann, G.; Brecht, A.: Wissen in Kompetenz verwandeln, Aktuelle Herausforderungen bei der Umsetzung von Wissensmanagement**,** Qualität und Zuverlässigkeit. QZ im Mai 2018, S. 24/25.

Bornemann, M.; Hartmann, G.: Zeitreihen zum Status von Wissen und Kompetenzen im Kontext der Norm ISO 9001:2015-2018.

Bundesministerium für Wirtschaft und Industrie: Wissensbilanz-Leitfaden 2.0, Berlin 2013.

Bundesministerium für Wirtschaft und Industrie: Wissensmanagement in KMU erfolgreich einführen - Fit für den Wissenswettbewerb. Berlin. 2012

Eschenbach, S.; Geyer, B.: Wissen & Management: 12 Konzepte für den Umgang mit Wissen im Management, Wien, 2004.

Grant, R. M.: Contemporary Strategy Analysis, Blackwell Publishing, 2015.

Guthrie, J./Dumay, J./Ricceri, F./Nielsen, Ch.: The Routledge Companion to Intellectual Capital, Routledge. 2017.

Hansen, M./Nohria, N./Tierney, Th. What's your strategy for managing knowledge? Harvard Business Review March-April, S. 106-16. 1999.

Heisig, P.: Integration von Wissensmanagement in Geschäftsprozesse, Berlin, 2005.

Kotter, J.P.: Leading Change, Harvard Business Review Press, 2012.

Orth, R.; Wuscher, S.; Steinöfel, E.; Meyer, C.; Will, M.; Alwert, K.; Bornemann, M.: Studie Wissensstandort Deutschland. Deutsche Unternehmen auf dem Weg in die wissensbasierte Wirtschaft. Fraunhofer IPK, Berlin 2014.

Orth, R.; Voigt, S.; Kohl, I.: Praxisleitfaden Wissensmanagement - Prozessorientiertes Wissensmanagement nach dem ProWis-Ansatz einführen. Fraunhofer IPK, 2012.

Pawlowky, P.: Wissensmanagement. De Gruyter Studium, 2019.

Polanyi, M.: The Tacit Dimension, Routledge, 1966.

Probst / Raub / Romhardt: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource Nutzen. Wiesbaden, 2006.

Senge, P.M.: The Fifth Discipline. New York, 1990.

Sammer, M.: Vernetzung Von Wissen in Organisationen: Gestaltung Von Rahmenbedingungen, DUV, 2001.

Von Förster, H.: Sicht und Einsicht: Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie. Braunschweig, 1985.

Wissensmanagement Forum: Das Praxishandbuch Wissensmanagement – Integratives Wissensmanagement. Graz, 2007.

Websites

Google – Fragebogen zur Umfrage https://forms.gle/CSB1eXoRHbJn7NEr9

https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/wissensmanagement-in-kmu-erfolgreich-einfuehren.html

www.ak-wissensbilanz.org

https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-jobstudie-2019/$FILE/ey-jobstudie-2019.pdf und Österreich https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-at-jobstudie-oesterreich-2019/$FILE/EY%20Jobstudie%202019%20Motivation%20Pr%C3%A4sentation.pdf

https://www.stuttgarter-non-profit-forum.de (inklusive Unterseiten).

Alle abgerufen im Dezember 2019.

Danksagung

Den Ausgangspunkt dieser Studie bildeten mehrere Thementische im Kontext des Stuttgarter Non-Profit-Forums 2018, bei dem unter der fachlichen Leitung von Prof. Dr. Birgit Renzl, Prof. Dr. Sandra Fietkau, Alexander Haberer viele Fragen zum Thema Intellektuelles Kapital in NPO diskutiert wurden. Die Träger des Forums entschieden sich daher, diese Fragenstellungen weiter zu vertiefen. Dazu wurde im Dezember 2018 ein Projekt gestartet, das mit November 2019 endet.

Die Umsetzung und Auswertung erfolgte durch Dr. Manfred Bornemann (Intangible Assets Consulting GmbH) mit fachlicher Unterstützung von **Prof. Dr. Dr. Sebastian Eschenbach**, FHWien der WKW und **Prof. Dr. Sandra Fietkau** (Evangelische Hochschule Ludwigsburg). Im Lektorat unterstützte **Franziska Raabe**.

Finanziert wird diese Studie von den Organisatoren sowie durch eine Förderung durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds - Ziel Investitionen in Wachstum und Beschäftigung (ESF) und den Logosponsoren (**Cocuun / MT:28 / Stiftung und Sponsoring**).

Ihnen allen danken wir für Ihre guten Ideen, Kommentare und Ihren Einsatz.

Abbildung 28: Arbeit an den Thementischen – SNPF 2018 © Visuell

Impressum und Kontaktinformationen

Das Stuttgarter Non-Profit-Forum ist der jährliche Treffpunkt für Verantwortliche, Entscheider und Berater aus Non-Profit-Organisationen. Es wird von der Stuttgarter Non-Profit-Forum Gesellschaft bürgerlichen Rechts organisiert

Firmeninformationen

Stuttgarter Non-Profit-Forum Gesellschaft bürgerlichen Rechts
Tübinger Straße 26,
70178 Stuttgart
Tel. +43 699 10199034
www. https://www.stuttgarter-non-profit-forum.de

Kooperationspartner