

# Kurzbeitrag

## **suboptimal = optimal Folgen einer (Un-)Gleichung für die Beratungspraxis in Non-Profit- Organisationen**

### **1 Des Pudels Kern**

Treten in öffentlichen Verwaltungen oder in Unternehmen gravierende Probleme auf, die nicht „von innen“ zu lösen sind, wird häufig eine Unternehmensberatung beauftragt, um die Ursachen der Probleme zu entschlüsseln und Strategien zur Bewältigung zu entwickeln. Non-Profit-Organisationen (NPOs) stehen oft vor ähnlichen Problemen wie die bereits genannten Organisationstypen, nur fehlen ihnen in der Regel die finanziellen Ressourcen, ein externes Unternehmen mit der Evaluation ihrer Probleme beauftragen zu können. Grundlegend für die im Folgenden vorgestellte Beratung von NPOs war daher die Frage, mit welchen Maßnahmen aus dem Instrumentarienkasten der Soziologie strukturelle wie auch personale Probleme in diesem spezifischen Organisationstypus beseitigt oder zumindest minimiert werden können. So wurden im Rahmen der Untersuchung Funktionsträger aus elf Hamburger NPOs<sup>1</sup> interviewt, die im Anschluss an die Analyse des Datenmaterials eine Beratung erhielten – ein auf „ihre“ NPO zugeschnittenes Maßnahmen- und Strategiepapier, das sich im Wesentlichen auf Vorschläge zur Verbesserung der Kommunikationsstrukturen, der Personalplanung und des Konflikt- und Emotionsmanagements konzentrierte.

Die Untersuchungsergebnisse bringen eine scheinbar feststehende, mathematische Gesetzmäßigkeit – die Gleichung – ins Wanken: Suboptimal kann, im Kontext der Beratung von Non-Profit-Organisationen (NPOs), auch optimal sein, denn: Je kompetenter sich die Funktionsträger in NPOs aufgrund ihrer Alltagserfahrungen im Hinblick auf die Lösung von Problemen einschätzen, desto wichtiger ist die Einbettung auch möglicherweise

<sup>1</sup> aus den Bereichen Kultur, Selbsthilfe, Umwelt und soziale Dienste

unzutreffender oder gar kontraproduktiver individueller Einschätzungen in ein zu erstellendes Maßnahmenpaket respektive Strategiepapier.

So ist das Ziel der vorliegenden Ausführungen, erstens einen Einblick in die für die Beratung relevanten Strukturbesonderheiten von NPOs zu geben, zweitens in einer Art Werkstattbericht ein Beratungskonzept vorzustellen, das den spezifischen Strukturbesonderheiten von NPOs gerecht wird, drittens die zentralen Ergebnisse der Umsetzung eben jenes Konzeptes zu skizzieren, um schließlich viertens die Probleme und Potenziale der Dialogischen Introspektion darzustellen – der Methode, mittels der Erkenntnisse generiert wurden.

### **2 Zu den Strukturbesonderheiten von Non-Profit-Organisationen**

Im Fokus der Untersuchung<sup>2</sup> standen die Ziele, Präferenzen und Handlungsmotive von ehrenamtlichen Funktionsträgern – ein Fokus, der in der mittlerweile breiten Publikationslandschaft zu NPOs oftmals nur rudimentär Beachtung findet (vgl. Badelt 2003; Schwarz 2005). Insbesondere in der Literatur über das Sozialmanagement werden in weit größerem Ausmaß Fragen zur Implementierung und Adaption betriebswirtschaftlicher Methoden, der Qualitäts- bzw. Leistungsmessung, des Innovations- und Wissensmanagements oder auch Modelle der Führung und Steuerung von NPOs (Due Diligence, Balanced Scorecard etc.) mit mehrdimensionalen Zielsystemen diskutiert (vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer 2005; Schellberg 2004; Merchel 2004, 2005, 2006); die

<sup>2</sup> Nach dem Aufruf in der lokalen Presse meldeten sich in den ersten 14 Tagen über 100 NPOs aus dem Hamburger Raum und baten um Hilfe, und noch immer, ein halbes Jahr nach Abschluss des Projekts, gehen Anfragen ein, was nicht zuletzt den großen Bedarf an qualifizierter Beratung im dritten Sektor dokumentiert. Dass ein dringender Bedarf an Beratung von NPOs besteht, zeigt auch folgender Posteingang: Der Schriftwart eines großen Hamburger Sportvereins schrieb, es läge ein massives Kommunikationsproblem im Vorstand vor. Einen Tag später ging das Schreiben des 2. Vorsitzenden eben jenes Vereins ein, der ein massives Kommunikationsdefizit im Vorstand beklagte; offensichtlicher können Probleme kaum zu Tage treten.

Verwendung qualitativer Methoden, um die soziale Wirklichkeit in NPOs – die Mitarbeiterzufriedenheit, die Ursachen von Reibungsverlusten oder die Motivation zu Partizipation und Engagement – zu erfassen, wird zwar punktuell thematisiert, aber bis auf wenige Verfahren (Supervision, Mediation, Befragung) in der Regel weder systematisch in der NPO-Beratung eingesetzt noch kritisch diskutiert (vgl. Küng 2006; Müller/Rauschenbach 1988). So scheint der Nachweis, in qualitativen Methoden ausgewiesen zu sein, nicht notwendigerweise zum Handwerkszeug eines „Sozialmanagers“ zu zählen. Wie sonst ließe es sich erklären, dass eine Methodendiskussion kaum und ein methodenkritischer Diskurs im Kontext der Beratung von NPOs gänzlich fehlt? Dieser Tatbestand mag u.a. dem Umstand geschuldet sein, dass sich die oftmals sehr pragmatisch ausgerichteten Handbücher über das Management von NPOs als ausreichend herausgestellt haben, um die als Probleme definierten Tatbestände mittels standardisierter Verfahren zu minimieren oder sogar zu beseitigen. Nicht zuletzt durch die Betonung der empirisch gewonnenen Erkenntnis der Untersuchung, die zur Wahl des Titels dieses Aufsatzes geführt hat, zeigt sich allerdings, dass eine Übertragung von (wenn auch überaus erfolgreichen) Konzepten und Rezepten aus der Unternehmensberatung auf NPOs an organisationalen und personalen Spezifika scheitern kann. Um diese Gefahr zu verringern bedarf es nicht nur einer Beratung, die den Strukturbesonderheiten von NPOs gerecht wird, sondern auch Methoden, um jene Besonderheiten transparent zu machen. So weisen die drei großen Organisationstypen – Unternehmen, öffentliche Verwaltungen und Organisationen des dritten Sektors – zwar eine Vielzahl von (strukturellen) Gemeinsamkeiten auf; dennoch gibt es gravierende Unterschiede, beispielsweise im Verhältnis von formaler und informaler Kommunikation, in der Bedeutung und der Anwendung von Zweck- und Konditionalprogrammen oder den Handlungsspielräumen, die sich auf der Grundlage von Hierarchien und Mitgliederrollen entwickeln. Aus eben jenen Strukturbesonderheiten ergeben sich Spezifika in der Kommunikation, der Entstehung von Emotionen und Konflikten oder auch in den Handlungslogiken, die es in der Beratung zu berücksichtigen gilt (Nährlich/Zimmer 2000; Kieser 2006; Schreyögg 2003; Kühl 1998). So ist eine NPO eine mikropolitische Arena, in der „Peer-Group“-Strukturen und individuelle Präferenzen in weit größerem Umfang die Rahmenbedingungen des Entscheidens und Handelns bestimmen als in Organisationen, in denen das Verhaltensspektrum über die Rigidität organisationaler Strukturen, marktspezifischer

Zwangsläufigkeiten, juristischer Richtlinien und technischer Leitbilder minimiert wird.

### 3 Das Beratungskonzept – Die 4-Stepp-Strategie

Die Beratung der NPOs erfolgte auf der Grundlage einer „4-Stepp-Strategie“; so ging es zunächst darum, aus der Vielzahl an wissenschaftlichen Publikationen und empirischen Forschungen jene Erkenntnisse zu filtern, die im Kontext der Strukturbesonderheiten von NPOs von besonderer Relevanz sind (Stepp 1). Hier waren es neben soziologischen insbesondere psychologische und pädagogische Bausteine – über Motive, Motivation und Lernen, der Dynamik in Gruppen, Kognitionen, Emotionen und soziales Handeln – die in das Beratungskonzept einfließen sind. Aber auch betriebswirtschaftliche Elemente, die im Schnittstellenbereich zwischen den Disziplinen liegen – Organisation, Planung, Controlling, Evaluation – fanden im „Metaplan“ Eingang, um neben Fragen zu Prozessen und Routinen, Kommunikation und Interaktion, Partizipation und Engagement auch Fragen zu den Zielen und Zwecken, dem Einfluss des Geldes und dem Spektrum möglicher Probleme beantworten zu können.

Auf der Grundlage der theoretischen Bausteine wurden Beratungsmodule entwickelt, deren Spezifizierung nach strukturellen (Organisation, Hierarchie, Kompetenzen, relative Größe der NPO), geographischen (Stadt, Land, Ballungszentren), sozialen (Brennpunkte, Integration, Sozialisation) und kulturellen Besonderheiten (Angebotsstruktur, Ziele, Entwicklung, Bedeutung) der zu beratenden NPO ausgerichtet wurde (Stepp 2).

Im Rahmen der Problemanalyse vor Ort (Stepp 3) wurden anschließend individuelle Wahrnehmungen von Konflikten und der Grad der Emotionalisierung im Kontext spezifischer Probleme auf unterschiedlichen Analyseebenen – staatliche Vorgaben und Richtlinien (Makro-Ebene), Strukturbesonderheiten der NPO (Meso-Ebene), Bedürfnisstrukturen der Mitglieder (Mikro-Ebene) – aus der Sichtweise der Funktionsträger wie auch der Mitglieder empirisch erfasst und bei der Konzeption des Beratungskonzepts berücksichtigt, um die Wissenschaftsperspektive mit der Alltagsperspektive zu verzahnen und so die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung der entwickelten Maßnahmen zu optimieren. Den Abschluss des Projektes bildete neben der Beratung auch die Entwicklung von Zielvereinbarungen und Leitbildern, um Identifikation mit den Maßnahmen zu erzeugen und Hilfe zur Selbsthilfe zu ermöglichen (Stepp 4).

#### 4 Ergebnisse der Datenanalyse

Die Datenanalyse hat ergeben, dass – was nicht unbedingt überraschend ist – auch in NPOs Konflikte im Simmelschen Sinn vergesellschaftenden Charakter haben und somit bei der Entwicklung von Ideen und Dynamiken in Gruppen einen positiven Beitrag leisten können (vgl. Simmel 1908). Hier gilt es auf der Grundlage des Verlaufs und der Intensität zu entscheiden, ob der Konflikt geregelt, ausgetragen oder „ausgehalten“ werden sollte. Im Übrigen zeigt sich hier eine der markantesten Inkompatibilitäten in den Logiken der Befragten: Der Berater soll die Konflikte regulieren – aber ansonsten muss möglichst „alles beim Alten“ bleiben. Ein Problem an dieser Forderung besteht nicht zuletzt darin, dass durch eine Beratung mitunter Konflikte entstehen oder Probleme erst transparent werden, und so ist zu überlegen, ob hier durch diese Offenlegung nicht mehr Schaden angerichtet wird, als dass Nutzen entsteht. So kann beispielsweise die bereits eingangs erwähnte Dialogische Introspektion<sup>3</sup> als Erkenntnis- methode dazu beitragen, Probleme wahrzunehmen und über eine qualifizierte Beratung zu regeln; es können aber auch neue Konflikte entstehen, die viel gravierender sind als diejenigen, die beseitigt werden konnten. Hier helfen Spielregeln, um Konflikte bzw. die Intensität von Konflikten zu beeinflussen. Auch die Gefahr der Entstehung von Konflikten kann über Spielregeln minimiert werden; zu viele Spielregeln können aber auch wieder Auslöser negativer Emotionen und somit von Konflikten sein. So müssen NPOs respektive die Funktionsträger in NPOs, ähnlich wie es in anderen Organisationen wie beispielsweise dem Krankenhaus oder dem Gefängnis bereits seit Jahrzehnten praktiziert wird, ein aktives Emotionsmanagement betreiben, um negative Emotionen abzuschirmen und positive Emotionen zu verstärken.

Grundsätzlich muss festgehalten werden, dass bezüglich angedachter respektive notwendiger Maßnahmen keine Gewichtungskriterien existieren; was zuerst, was nur in Kombination mit anderen und was besser nicht umgesetzt werden sollte, ist schwer zu explizieren und kann daher nicht generell formuliert werden; hier ist Intuition und Erfahrung notwendig, um die Maßnahmen in die richtige Ordnung bzw. Reihenfolge zu bringen. Dennoch gibt es auch hier einige Generalismen; besteht beispielsweise ein Defizit im Bereich der internen Kommunikation, so sollte zunächst dieses Problem behoben werden, wobei damit nicht gesagt sein soll, dass Konfliktparteien wieder miteinander

kommunizieren müssen, um die Ziele der NPO zu erreichen; sie müssen sich lediglich über den Konflikt verständigen – Ergebnis kann sein, dass Arbeitsaufgaben so zugeteilt werden, dass ein Kontakt und somit die Kommunikation minimiert wird. So gibt die Untersuchung auch Anlass, über die Praxis der Priorisierung von Maßnahmen in der Organisationsberatung nachzudenken. Eine Priorisierung führt zwar nicht zwangsläufig dazu, dass ein gewünschtes Ergebnis eintritt, erhöht aber die Wahrscheinlichkeit, dass ein avisiertes Ziel erreicht wird.

#### 5 Wie aus suboptimal optimal wird

Nimmt ein Unternehmen eine Beratung in Anspruch, so liegt in der Regel bereits ein massives Problem vor, das mit den Ressourcen und dem Know-how, das in der Organisation vorhanden ist, nicht oder nur unzureichend geregelt werden kann. Ob die Empfehlungen der externen Berater umgesetzt werden, liegt dabei nicht im Ermessen der Unternehmensleitung – sie haben in der Regel gar keine andere Wahl, zumindest dann nicht, wenn eine unternehmensbedrohende Situation vorliegt (fehlende Konkurrenzfähigkeit, sinkender Absatz, kontinuierliche Verluste etc.). In NPOs gestaltet es sich ein wenig anders: Wenn Überlegungen reifen, Hilfe von außen anzufordern, dann liegen zwar auch gravierende Probleme vor; Probleme allerdings, die in der Regel nicht kurzfristig zum Zusammenbruch und zur Auflösung der NPO führen. Diese Komponente mag dazu führen, dass bei Nichtgefallen möglicher Maßnahmen, die im Rahmen der Beratung vorgestellt werden, erneut über andere Alternativen diskutiert wird. So kann man auch im Kontext des Entscheidungsverhaltens in NPOs von einem „Garbage-Can“-Modell sprechen: Tritt ein Problem oder ein als Problem definierter Tatbestand auf, wird zunächst im organisationalen Gedächtnis gesucht, ob es bereits ähnliche Situationen und entsprechendes Entscheidungsverhalten gab, um sich erneut für die seinerzeit gewählte Variante als Reaktion auf die Situation zu entscheiden oder eine Alternative zu wählen, die bereits in der Vergangenheit als mögliche Entscheidungsoption diskutiert, aber abgelehnt wurde.

Damit dies nicht passiert, muss der Berater einer NPO insbesondere darauf achten, dass bei den zu Beratenden eben dieses Nichtgefallen nicht eintritt – entweder, weil die zu Beratenden vom Konzept überzeugt sind, oder aber Maßnahmen vorgeschlagen werden, die besonders plausibel erscheinen. Hier gilt es nun mitunter abzuwägen – und zu wählen: Die „beste“ Konzeption, aber die

<sup>3</sup> Die Methode wird ausführlich in Kapitel 6 dieses Beitrags beschrieben.

Gefahr, dass sie ignoriert wird, oder die „zweitbeste“ Konzeption, die dafür aber mit hoher Wahrscheinlichkeit umgesetzt wird. Entscheidet sich der Berater für die zweite Alternative, so ist die suboptimale Konzeption die bessere, da sie umgesetzt wird, während die (vermeintlich) bessere Konzeption mit den „optimalen“ Lösungen im Schreibtisch verschwindet, da sie möglicherweise nicht die Alltagserfahrungen der zu Beratenden widerspiegelt und somit auf Ablehnung stößt.

Der Erfolg der Beratung von Funktionsträgern in NPOs hängt somit in weit stärkerem Ausmaß als in Unternehmen und Verwaltungen von den „betroffenen“ Akteure ab – ihrer Kompetenz, ihrer Skepsis, ihrer Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen und Gewohntes abzulegen. Die zu Beratenden haben oftmals eine lange Zeit positive Erfahrungen mit bestimmten Verfahrensweisen gesammelt, so dass eine Umstellung, eine Veränderung, ein Bruch mit den Routinen, Ritualen und Traditionen für sie nicht unbedingt plausibel erscheint. Wichtig ist es daher auch, den Funktionsträgern das Gefühl zu vermitteln, dass ihre Arbeit gewürdigt und ihr (bisheriges) Engagement wahrgenommen wird. Maßnahmen können überaus sinnvoll sein – ohne Akzeptanz der „Betroffenen“ kann es sein, dass Konzepte und Ideen, trotz aller Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit, nicht umgesetzt werden. Menschen wollen gefragt, beachtet, gewürdigt, belohnt, bewundert werden. Maßnahmen und Strategien müssen, auch gerade in NPOs, dieser Tatsache Rechnung tragen.

## 6 Die Dialogische Introspektion als Element der Beratung von Non-Profit Organisationen

Zwei Gründe sind dafür ausschlaggebend, eine der Methoden, die neben der Dokumentenanalyse, teilnehmenden Beobachtungen und rezeptiven Interviews als Erkenntnismittel im Rahmen der Datenerhebung verwendet wurden, näher auszuführen: Zum Einen, weil eben jene Methode, die Dialogische Introspektion, bislang nicht (oder besser: noch nicht wieder<sup>4</sup>) als Erkenntnismittel Verwendung findet, zum Anderen, da sich dieses Verfahren insbesondere

<sup>4</sup> Die Dialogische Introspektion ist ein Verfahren, das Kleining mit einem Forscherteam seit 1999 entwickelt hat, die bislang noch in keinem Praxisfeld zum Einsatz gekommen ist. Das Verfahren beruht auf den Arbeiten Wundts und den Überlegungen (Würzburger Schule), die mit Einzug des Deduktionismus und Behaviorismus nahezu komplett, zumindest aus sozialwissenschaftlichen Zusammenhängen, verdrängt worden sind. Ein Lehrbuch zur Methode erscheint voraussichtlich Ende dieses Jahres (2007). Vgl. zur Methode und ihrer Geschichte auch [www.introspektion.net/index.html](http://www.introspektion.net/index.html)

in Non-Profit-Organisationen anzuwenden lässt, da es eine Offenheit der Beteiligten voraussetzt, die in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen u.a. aufgrund von Konkurrenzsituationen und Weisungsbefugnissen nicht zu erwarten ist.

Im Gegensatz zu dem überschaubaren Angebot an Beratung für NPOs kommen in der „allgemeinen“ Organisationsberatung nahezu alle Methoden der empirischen Sozialforschung zum Einsatz; je nach Erkenntnisinteresse greifen Berater sowohl auf deduktiv-nomologische als auch qualitative Verfahren zurück, um Ursachen von Konflikten zu ergründen, Zielvorstellungen zu definieren oder Perspektiven kommunikativen Handelns zu entwickeln (vgl. Kühl/Strodtholz 2002). Introspektive Elemente existieren in der Organisationsberatung hingegen nur ansatzweise, beispielsweise in Form von Arbeitsgruppendifkussionen, in denen Akteure über ihre Erfahrungen sprechen, oder in der Supervision, in der jeder Teilnehmer zur Situation in der Organisation Stellung beziehen kann. Auch hier kommt es zu Prozessen der Selbstwahrnehmung und Selbstbeobachtung – allerdings unter der Leitung eines Supervisors, der das Gespräch lenkt, in der Regel keine introspektiven Phasen eröffnet und die Erinnerung der Akteure auf vorgegebene Ziele fokussiert. Zudem betonen die angewandten Verfahren oftmals nur Singularitäten wie das Ergebnis eines Prozesses oder den Ursprung eines Konflikts, ohne das komplexe Wechselspiel individueller Bedürfnisse, strategischer Rollenspiele und organisationaler Strukturen zu betrachten.

Da es im Kontext der Introspektion um die Erinnerung und das Bewusstmachen des Erlebten und Gedachten geht, ist dieses Verfahren breit einsetzbar (vgl. Kleining/Witt 2000). Alles Erlebte und Erlebte ist der Introspektion zugänglich: Die Rezeption von Medien, die in einer NPO verwendet bzw. rezipiert werden, Erfahrungen mit Hierarchien und Rollenzuweisungen oder auch innere Vorgänge wie Phantasien, Entscheidungs- oder Gefühlsprozesse, die im Verlauf organisationaler Dynamiken entstehen.

Im Rahmen einer NPO-Beratung sollte die Introspektion bzw. die Datenerhebung vom Berater angeleitet werden. So erfolgt zunächst eine individuelle Introspektion, in der die Teilnehmer mit spezifischen Situationen konfrontiert werden – beispielsweise sich vorzustellen, dass in den alltäglichen Handlungszusammenhängen in der NPO keinerlei Probleme auftreten, alles „rund“ läuft. Die Teilnehmer werden dann aufgefordert zu berichten, wie die Rahmenbedingungen eines solchen Szenarios aussehen: Wie verläuft die

Kommunikation, wer spricht mit wem, wie laufen Prozesse ab, welche Emotionen stellen sich ein? In einer zweiten Runde haben die Teilnehmer dann, ohne vorherige Diskussion, die Möglichkeit, ihre Aussagen (auch als Reaktion auf das Vorgetragene) zu ergänzen. Die Gedanken werden wiederum vorgestellt, die dann dem Berater, der die Sitzung per Gerät aufgezeichnet hat, zur Analyse zur Verfügung stehen.

### 7 Erkenntnisse für die Praxis

Die Ergebnisse der Datenanalyse versetzen den Berater schließlich in die Lage, a.) aus einem Katalog von Einzelmaßnahmen diejenigen auszuwählen, die vermutlich (mit einem hohen Grad an Identifikation) umgesetzt werden, und b.) Maßnahmen, die aus der Beraterperspektive notwendig sind, aber abgelehnt werden, entsprechend zu propagieren.

Ob die mittels der Introspektion zu Tage geförderten und mitunter überraschenden Erkenntnisse oder die Schlüssigkeit der jeweiligen Maßnahmenpakete die zu Beratenden überzeugt haben, ist nur bedingt zu evaluieren. Fakt ist, dass die an der Untersuchung beteiligten NPOs auf der Grundlage des auf ihre Problemlagen zugeschnittenen Strategiepapiers die dargestellten Veränderungen nicht nur diskutiert, sondern auch umgesetzt haben – zumindest wissen wir es von denjenigen NPOs, die uns über die weitere Entwicklung informierten: So fanden sich in einem Verein, der in Auflösung begriffen war, nun ausreichend Personen, um einen neuen Vorstand zu bilden; ein Sportverein hat den Posten des Jugendwartes nicht mehr einem traditionsbewussten Pensionär überlassen; ein anderer Sportverein hat Aufgaben so verteilt, dass die notwendige Kommunikation zerstrittener Akteure zunächst auf ein Minimum reduziert wurde, um den Fortbestand des Vereins zunächst zu gewährleisten und um anschließend Möglichkeiten der Kooperation auszuloten; eine karitative Vereinigung achtet bei der Besetzung der Ämter zukünftig stärker auf das Kompetenzprofil der Interessierten und stellt für die Erledigung bürokratischer Aufgaben eine externe Kraft ein; und ein Kulturverein hat die Außenarbeit, u. a. mittels moderner Technologie, nun stärker auf die Zielgruppe abgestimmt.

Die Bewegung, die infolge der Intervention durch das jeweilige Beratungsteam eingesetzt hat, ist sicherlich durch den Umstand initiiert oder zumindest verstärkt worden, dass die Ergebnisse der Einzeluntersuchungen und die daraus konzipierten Strategien die Alltagswirklichkeit der zu Beratenden getroffen haben. Und gerne würde ich der dargestellten Methode und den (soziologischen)

Inhalten der Beratung diese Bewegung ausschließlich zuschreiben. Nicht ganz ungehört sollte aber auch die Stimme eines Vorsitzenden bleiben, der zum Ausdruck brachte, wie dankbar der Vorstand sei, dass man ihnen zugehört und ihre Probleme ernst genommen habe. Sie hätten alles gemacht, was wir vorgeschlagen hätten.

### 8 Methodenkritik: Probleme und Potenziale des Verfahrens

Probleme, die in einer Non-Profit-Organisation anzutreffen sind, können, wie auch in anderen Organisationen, vielfältiger Natur sein. So muss zunächst festgehalten werden, dass mittels eines Verfahrens wie der Dialogischen Introspektion nicht die gesamte Bandbreite der Ursachen von Problemen bearbeitet werden kann, sondern lediglich diejenigen, die von den Teilnehmern einer Introspektion als Ursache von Problemen wahrgenommen oder definiert werden. Das klingt banal, ist es aber nicht, denn: Jeder Akteur in einer NPO (wie auch in jedem anderen Organisationstypus) interpretiert seine Wahrnehmungen vor dem Hintergrund einer begrenzten Rationalität (Berger/Bernhard-Mehlich 2002, 164), da in der Regel der Einblick in alle relevanten organisationalen und personalen Zusammenhänge fehlt oder die kognitiven Möglichkeiten nicht ausreichen, um der Komplexität der Zusammenhänge gerecht zu werden (Simon 1964, 573).

So stellt sich „lediglich“ die Frage, ob die Introspektion ein geeignetes Verfahren ist, um zumindest die individuellen Rekonstruktionen organisationaler Wirklichkeit zu dokumentieren. Hier kann es zunächst nur Vermutungen geben, da das Verfahren noch nicht systematisch in das ohnehin geringe Beratungsangebot im dritten Sektor eingegangen ist. Andere Verfahren wie Gruppeninterviews und Supervision deuten aber darauf hin, dass qualitativ-heuristische Methoden zumindest den Forscher respektive Berater in die Lage versetzen, das Spektrum wahrgenommener Probleme erfassen zu können. Da die Introspektion im Unterschied zu Gruppeninterviews oder narrativen Interviews dem Teilnehmer sowohl die Möglichkeit eröffnet, „in sich zu gehen“ und seine Gedanken zu ordnen, als auch nach einem ersten Bericht die Aussagen der anderen Teilnehmer zu überdenken, lässt zumindest vermuten, dass die Introspektion eine größere Tiefenschärfe in der Wahrnehmung wie auch Bewertung von Problemen ermöglichen kann.

Zu den besonderen Vorzügen der Methode zählen zudem die Möglichkeit der Ausweitung



des zeitlichen Erlebnisraumes, da mittels der Introspektion sowohl unmittelbare als auch weit zurückliegende Ereignisse erinnert werden können, und die Natürlichkeit der Daten, da die Methode ohne „Umwege“ sehr direkt zur Selbstbeobachtung anregt und so das Verfahren einen vergleichsweise geringen Einfluss auf den individuellen Erkenntnisprozess nimmt.

Erfahrungen aus den Bereichen der Supervision und der Mediation zeigen allerdings auch, dass gesprächsorientierte Verfahren bzw. Gruppensitzungen nicht nur zur Lösung von Konflikten beitragen, sondern ebenso zum Zusammenbruch der Kommunikation führen können. So gilt es für den Berater im Vorfeld einer Introspektion zu eruieren, bei welchen Themen und Fragestellungen eine Introspektion im Sinne der Zielerreichung eher förderlich oder eher hinderlich erscheint. Gesichert ist hier lediglich die Erkenntnis, dass mit zunehmendem Leidensdruck der Organisationsmitglieder auch die Bereitschaft steigt, sich im Rahmen einer Gesprächssituation zu öffnen. Da ein Leidensdruck aber in der Regel nicht bei allen Akteuren gleichermaßen ausgeprägt ist und oftmals sogar nahezu homöostatische Zustände bestehen („Des einen Freud ist des anderen Leid“), scheint sich die Introspektion insbesondere für das Coaching von Akteuren, also die Einzelanalyse, anzubieten. Sind die Teilnehmer einer Introspektion aber bereit, ihr Erleben „offen“ zu kommunizieren, so wird das Verfahren hilfreich sein, um a.) Konfliktfelder und -linien in der NPO wie auch zwischen den Akteuren transparent zu machen, b.) Wirklichkeitsrekonstruktionen der Organisationsmitglieder zu dokumentieren, c.) die Differenz zwischen individuellen und organisationalen Zielen zu ermitteln und d.) Perspektiven gemeinschaftlichen Handelns zu entwickeln.

So gibt die Introspektion darüber Aufschluss, in welcher Form und mit welcher Intention in freundschaftlicher oder feindseliger Absicht kommuniziert wird, welche informellen Regelungen existieren und welche (bindende) Kraft sie besitzen, welche formalen Strukturen als Belastung oder Entlastung interpretiert werden oder welche Akteure mit den ihnen zugewiesenen Rollen (un)zufrieden sind; im Idealfall bringt die Introspektion zu Tage, was die Akteure denken und fühlen, warum sie handeln, wie sie handeln und worin sie die Ursachen von Konflikten vermuten. Gerade in der Divergenz faktischer Entwicklungen und deren Rekonstruktion durch die Akteure lassen sich die Ursachen von Problemen ermitteln und Ansätze zur Lösung entwickeln.

## Literatur

- Badelt, Christoph (2002): Handbuch der Nonprofit Organisation, Strukturen und Management. Stuttgart, 3. Auflage
- Berger, Ulrike, Isolde Bernhard-Mehlich (2002): Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie; in: Alfred Kieser, Mark Ebers (Hg.): Organisations-theorien. Stuttgart/Berlin/Köln, 6. Auflage
- Giddens, Anthony (1985). Time, Space and Regionalisation; in: Derek Gregory, John Urry (Ed.): Social Relations and Spatial Structures. Basingstoke/London, 265-295
- Kieser, Alfred, Mark Ebers (Hg.) (2006): Organisations-theorien (6. Auflage). Stuttgart/Berlin/Köln
- Kleining, Gerhard (1994). Qualitativ-heuristische Sozialforschung. Schriften zur Theorie und Praxis. Hamburg
- Kleining, Gerhard, H. Witt (2000): Qualitativ-heuristische Forschung als Entdeckungsmethodologie für Psychologie und Sozialwissenschaften: Die Wiederentdeckung der Methode der Introspektion als Beispiel. Forum Qualitative Sozialforschung, 1 (1), [http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-00/1-00kleiningwitt-d.htm# \(15.05.00\)](http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-00/1-00kleiningwitt-d.htm# (15.05.00)
- Kleining, Gerhard (Hg.) (2007): Dialogische Introspektion. Ein Lehrbuch (i. E.)
- Kühl, Stefan (1998): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. Frankfurt a. M./New York.
- Kühl, Stefan, Petra Strodtholz (Hg.) (2002): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek
- Küng, Thomas (2005): Das Verhältnis zwischen ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitern in Nonprofit-Organisationen. Freiburg o. J.
- Merchel, Joachim (2004): Leitung in der Sozialen Arbeit. Weinheim/München
- Merchel, Joachim (2005): Organisationsgestaltung in der Sozialen Arbeit. Weinheim/München
- Merchel, Joachim (2006): Sozialmanagement. Weinheim/München
- Müller, Siegfried, Thomas Rauschenbach (Hg.) (1988): Das soziale Ehrenamt. Nützliche Arbeit zum Nulltarif. München/Weinheim
- Nährlich, Stefan, Anette Zimmer (2001): Management in Non-Profit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung. Reihe: Bürgerschaftliches Engagement und Nonprofit-Sektor. Opladen
- Parsons, Talcott (1973): The American University, New York: Free Press, 8-32
- Schellberg, Klaus (2004): Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen. Strategien-Tools-Materialien, o. O.
- Schreyögg, Georg (2003): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden, 4. Auflage

- Schwarz, Peter (2005): Organisation in Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Strukturen. Bern/Stuttgart/Wien
- Schwarz, Peter, Robert Purtschert, Charles Giroud, Robert Schauer (2005): Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen. Bern/Stuttgart/Wien, 5. Auflage
- Simmel, Georg (1908): Die Kreuzung sozialer Kreise; in: Georg Simmel (1908/1992). Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. Gesamtausgabe Band 11. Frankfurt am Main
- Simon, H. (1964): On the Concept of Organizational Goal; in: *Administrative Science Quarterly*, 9, 1-22

Markus R. Friederici  
Department Sozialwissenschaften  
Institut für Soziologie  
Universität Hamburg  
Allende Platz 1  
D-20146 Hamburg  
m.friederici@gmx.de