
Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Der Dritte Sektor in Deutschland	1
2.1. Was ist der Dritte Sektor ?	2
2.2. Die ursprüngliche Struktur des Dritten Sektors	3
2.3. Wie hat sich der Dritte Sektor bis heute verändert ?	4
2.4. Wie sieht die Zukunft des Non Profit Sektors in Deutschland aus ?	6
3. Personal- und Organisationsentwicklung	8
3.1. Der Begriff der Personalentwicklung	8
3.2. Was bedeutet Organisationsentwicklung	9
4. Personalentwicklung im Deutschen Non Profit Sektor	10
4.1. Personalentwicklung im Zuge der Professionalisierung	10
4.2. Qualifikation von Ehrenamtlichen als Alternativstrategie zur Professionalisierung	11
5. Organisationsentwicklung	12
5.1. Wandel als Reaktion auf situative Einflüsse	12
5.2. Organisatorischer Wandel als evolutinäre Entwicklung	13
6. Fazit	15
Literaturverzeichnis	17
Abbildungsverzeichnis	
Abbildung 1: Die vier Verbandsprofile im Überblick	14

1. Einleitung

Obwohl der Dritte Sektor in den letzten Jahren in der öffentlichen Diskussion vernachlässigt wurde, nimmt seine Beachtung in letzter Zeit immer weiter zu. Dabei werden beispielsweise Möglichkeiten diskutiert, wie er künftige Kürzungen von staatlichen Sozialleistungen ausgleichen, die zunehmende Trennung der Gesellschaft durch das Schwinden eines soliden Mittelstandes verhindern und evtl. auch zur nachhaltigen Verringerung der Arbeitslosenquote beitragen kann. Um diese gestiegenen Erwartungen erfüllen zu können musste und muss der Sektor seine Strukturen modernisieren und so den neuen Anforderungen anpassen.

Ziel der vorliegenden Hausarbeit ist es genauer auf die Frage einzugehen, ob die Struktur, deren Wandel und die Perspektiven des Dritten Sektors in Deutschland die Ursache für Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse in Nonprofit-Organisationen sind. In Kapitel 2 wird der Begriff des Dritten Sektors genauer erläutert und auf die Struktur, den Wandel und die Perspektiven desselben eingegangen. In Kapitel 3 werden die Begriffe Personalentwicklung und Organisationsentwicklung erklärt. In den beiden darauffolgenden Kapiteln werden die Personalentwicklung (Kap. 4) und die Organisationsentwicklung (Kap. 5) in bezug auf die in Kapitel 2 gewonnenen Ergebnisse erklärt. Im letzten Kapitel werden die gewonnenen Ergebnisse nochmals kurz zusammenfassend dargestellt.

2. Der Dritte Sektor in Deutschland

Um die Dimension des Dritten Sektors in Deutschland zu erkennen, muss man sich seine wirtschaftliche und arbeitsmarktpolitische Bedeutung, seine Untergliederung und den erfolgten Wandel vor Augen führen. Bis vor wenigen Jahren es gab in den meisten Ländern nur äußerst dürftige Informationen über den Dritten Sektor. Um diese Informationslücke zu schließen wurde das Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector-Projekt ins Leben gerufen, das „in einer Reihe von Ländern Umfang, Struktur, Finanzierung und Rolle des Nonprofit-Sektors jeweils auf nationaler Ebene“

(Anheier/Priller/Seibel/Zimmer 1998, S. 14) untersucht. Folgende Erkenntnisse sind die wichtigsten Schlüsse des Johns Hopkins Projekt (vgl. Anheier/Priller/Seibel/Zimmer 1998, S. 19, 20) :

- in allen untersuchten Ländern ist der Dritte Sektor weit größer als angenommen, das bedeutet, dass der Dritte Sektor entgegen anderer Annahmen auch in Entwicklungsländern vertreten ist.
- Es existiert ein breites Spektrum von Bereichen in denen Organisationen des Dritten Sektors aktiv sind. In Deutschland sind dies vor allem Gesundheitswesen, Soziale Dienste, Forschung, Sport und Kultur
- Das Wachstum des Dritten Sektors hängt sehr stark von der finanziellen Förderung durch den öffentlichen Sektor ab. Dies ist besonders vor dem Hintergrund leerer öffentlicher Kassen zu berücksichtigen.
- Der Nonprofit-Sektor wird zunehmend zum Gegenstand politischer Diskussionen, in denen dem Nonprofit-Sektor eine demokratiestützende Funktion zugewiesen wird.

2.1. Was ist der Dritte Sektor ?

In der Literatur werden die Begriffe Dritter Sektor und Nonprofit-Sektor synonym verwandt. Salamon/Anheier (1992: 125-151 – zitiert nach: Anheier/Priller/Seibel/Zimmer 1998, S. 15ff) schlagen zur Definition des Dritten bzw. Non Profit Sektors vor, dass zu diesem alle Organisationen zählen, „die:

- formell strukturiert,
- organisatorisch unabhängig vom Staat und
- nicht gewinnorientiert sind,
- eigenständig verwaltet werden sowie
- zu einem gewissen Grad von freiwilligen Beiträgen getragen werden und keine Zwangsverbände darstellen.“

In Deutschland zählen hierzu nach Anheier/Priller/Seibel/Zimmer (vgl. Anheier/Priller/Seibel/Zimmer 1998, S. 15) typischerweise folgende Organisationen:

- eingetragene Vereine
- gemeinnützige Vereine
- Geselligkeitsvereine
- Stiftungen
- Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege
- Freie Krankenhäuser und Gesundheitseinrichtungen
- Gemeinnützige GmbHs und ähnliche Gesellschaftsformen
- Organisationen ohne Erwerbszweck
- Wirtschafts- und Berufsverbände, Gewerkschaften
- Verbraucherorganisationen

-
- Selbsthilfegruppen
 - Bürgerinitiativen
 - Umweltschutzgruppen
 - Staatsbürgerliche Vereinigungen

Während folgende Organisationen nicht hinzugezählt werden:

- erwerbswirtschaftliche Unternehmen
- öffentliche Unternehmen und Anstalten
- Regiebetriebe der öffentlichen Hand
- Produktions- und Verbrauchergenossenschaften
- Organisationsformen auf Gegenseitigkeit (Versicherungen u.ä.)
- politische Parteien
- reine Kirchenverwaltung, Glaubensgemeinschaften, Kulte.

2.2. Die ursprüngliche Struktur des Dritten Sektors

In den frühen 70er Jahren herrschten im Dritten Sektor in Deutschland noch relativ klassische Strukturen. So wurde der Dritte Sektor noch weitgehend vom Subsidiaritätsprinzip geprägt. Das Subsidiaritätsprinzip besagt, dass der staatliche Sektor die Wirkungsmöglichkeiten der Nonprofit-Organisationen anerkennen und nur die Aufgaben selbst übernehmen soll, die von diesen nicht erfüllt werden können. Es gilt also grundsätzlich, dass „die Gestaltung der Sozialpolitik und die Übernahme von neuen (sozialen) Aufgaben durch den Staat nur erfolgen soll, wenn andere nichtstaatliche Stellen (z. B. freie Wohlfahrtspflege, Kirchen) diese Aufgaben nicht erfüllen können.“ (vgl. Gablers Wirtschafts-Lexikon CD-ROM). In den 60er Jahren wurde diese ursprünglich auf das Individuum gerichtete Intention des Subsidiaritätsprinzips konkret auf Organisationen bzw. die freien Träger der Wohlfahrtspflege bezogen. Vor diesem Hintergrund wurden die Wohlfahrtsverbände gegenüber öffentlichen Einrichtungen bevorzugt. Allerdings war das Subsidiaritätsprinzip nur eine Bestandsgarantie gemeinnütziger Einrichtungen durch deren gesetzlich festgelegte staatliche Förderung, während es für andere Organisationen des Nonprofit-Sektors, wie in den Bereichen Sport, Umwelt, Verbraucherinteressen oder Kultur, keine Förderungsverpflichtung, sondern nur eine Aufforderung hierzu darstellte. So findet man bereits in den 70er Jahren eine Zweiteilung des Dritten Sektors in staatsnah organisierte Verbände in den sozialen Diensten, im Gesundheitswesen und im Katastrophenschutz und in staatsfern

organisierte Vereine z.B. in den Aufgabenkreisen Kunst und Kultur, Sport, Freizeit und Erholung. Im Zuge des sozialen Wertewandels in den 60er und frühen 70er Jahren entstanden in Deutschland zusätzlich Organisationen des alternativen Spektrums wie Selbsthilfegruppen, Frauentreffs, Beratungseinrichtungen und Öko-Läden, wobei die Abgrenzung zwischen alternativen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen in diesem Bereich oft nicht ganz einfach ist. Diese neuentstandenen Selbsthilfegruppen und Beratungs- und Service-Einrichtungen im Sozialbereich stellten eine neue Konkurrenz der Wohlfahrtsverbände und die neuentstandenen sozio-kulturellen Zentren der öffentlich-rechtlichen Kultureinrichtungen dar.

2.3. Wie hat sich der Dritte Sektor bis heute verändert ?

Seit den 70er Jahren hat der Non Profit Sektor neben einem beachtlichen Wachstum in vielerlei Hinsicht Veränderungen erlebt. Dieses Wachstum zeigt sich nicht nur in einem Zuwachs der von Nonprofit-Organisationen angebotenen Dienste, sondern vor allem in einem sehr starken Beschäftigungswachstum. Im Hinblick auf die Finanzierungsstruktur lässt sich nach Annette Zimmer (vgl. Zimmer 1998, S. 91) als „... genereller Trend der 80er Jahre ... rückblickend ... eine Flexibilisierung der Förderformen konstatieren. Während bis in die 70er Jahre die gesetzmäßige Festschreibung des Anspruchs auf eine angemessene öffentliche Förderung als „normale“ Entwicklung der Kooperation zwischen Staat und Nonprofit-Sektor galt, wurde in den 80er Jahren tätigkeitsfelderübergreifend der flexibleren Form der Förderung durch Projektmittel übergegangen. Projektmittel werden zeitlich begrenzt und auf dem Antragsweg vergeben. Im Vergleich zur institutionellen Unterstützung räumen sie der fördernden Stelle größere Steuerungsmöglichkeiten ein. Projektförderung ist bei den Organisationen verständlicherweise nicht sonderlich beliebt, da aufgrund von Antragsstellung und Rechnungslegung erhebliche Kapazitäten für administrative Aufgaben gebunden werden, keine Planungssicherheit und Kontinuität der Projekte besteht und insofern auch keine Arbeitsplatzgarantie gegeben werden kann, zumal bei Projektbeginn die Finanzierung häufig noch nicht gesichert ist.“ Diese Veränderung der Finanzierstruktur wird in der Literatur häufig als ein Wandel vom Subsidiaritätsprinzip zum outcontracting beschrieben. Das heißt, dass öffentliche Fördermittel nicht mehr vorrangig die entstandenen Kosten der

Nonprofit-Organisationen decken sollen, sondern leistungsbezogene Zahlungen darstellen, die sich z.B. in vorherbestimmten Pflegesätzen äußern. Trotz dieses Wandels der letzten Jahre in der Finanzierungsstruktur ist Deutschland nach Anheier (Anheier 1998, S. 68) noch immer „das Land mit dem höchsten Anteil an öffentlicher Finanzierung (68,2 Prozent gegenüber dem Durchschnitt von 40,9 Prozent); der Einnahmenanteil aus Spenden ist jedoch verglichen mit anderen europäischen Ländern am geringsten. Darüber hinaus liegt der Anteil der Gebühren und anderer Zahlungen, d.h. der Einnahmen aus wirtschaftlicher Tätigkeit, über 20 Prozentpunkte unter dem Acht-Länder-Durchschnitt [Die acht Länder, auf die sich der Acht-Länder-Durchschnitt bezieht sind: Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Japan, Schweden, Ungarn und die USA – Anm. d. Verf.]“. Diese Zahlen verdeutlichen die äußerst starke Bindung des Dritten Sektors an die öffentliche Hand. Jedoch steht die generelle finanzielle Bevorzugung der großen Wohlfahrtverbände durch den Staat im Zuge der Europäischen Union und damit einhergehender Globalisierung auf dem Prüfstand, da auch immer mehr kommerzielle Anbieter gleiche Leistungen anbieten und diese nach EU-Recht gegenüber den etablierten Wohlfahrtsorganisationen nicht benachteiligt werden dürfen. Der EU-Binnenmarkt soll nämlich den freien Wettbewerb garantieren, d.h. dass jede Organisation in jedem Land der EU die gleichen Chancen haben muss und nicht gegenüber anderen Organisationen benachteiligt werden darf. Daher und aufgrund der Konkurrenzsituation mit kommerziellen Anbietern stehen die Nonprofit-Organisationen unter gesteigertem Kosten- und Qualitätsdruck. So macht den traditionellen Sportvereinen in jüngster Vergangenheit vor allem die Konkurrenz von kommerziellen Fitnessstudios zu schaffen. Da der Verein seine Basis und damit seine Existenz gefährdet, wenn er nicht seinen jährlichen Mitgliederverlust durch mindestens die gleiche Zahl neuer Mitglieder ausgleicht, ist die Gewinnung neuer Mitglieder für jeden Verein eine Überlebensfrage. Daher übernehmen Vereine verstärkt unternehmerische Strategien wie die Schaffung eines positiven Images über das Marketing oder Organisationsanalyse mit Hilfe eines Stärken-/Schwächenprofils (vgl. Landessportbund 2000) um die Attraktivität der Mitgliedschaft zu steigern.

Bezüglich der häufigen Gleichsetzung der Beschäftigung in Nonprofit-Sektor mit ehrenamtlicher Beschäftigung ist festzustellen, dass diese nicht mehr korrekt ist. Zwar stellt die ehrenamtliche Arbeit für Nonprofit-Organisationen eine wichtige Basis dar,

jedoch ist der Anteil der ehrenamtlichen Arbeit am Arbeitsvolumen in den Bereichen Gesundheitswesen und Soziale Dienste deutlich geringer als der Anteil der bezahlten Arbeit. Obwohl es auf diesem Gebiet auch Ausnahmen wie kleine, stark von ehrenamtlicher Arbeit abhängige Initiativen gibt. So ist beispielsweise der Anteil der Ordenskräfte im Caritas-Verband von ursprünglich 57% im Jahre 1959 auf nur noch 4,5% im Jahre 1993 zurückgegangen. Zwar ist dieser Verlust zu einem großen Teil durch die Zunahme ehrenamtlicher „weltlicher“ Kräfte aufgefangen worden, er spiegelt jedoch die dramatischen Veränderungen der Personalstruktur in den Organisationen der Aufgabenfelder Gesundheit und soziale Dienste wieder. In den Bereichen Sport, Umwelt, Verbraucherinteressen und Kultur hingegen wird der Großteil der Organisationen noch zum Großteil bzw. sogar ganz und gar von ehrenamtlicher Arbeit gestützt. Dieser personelle Wandel wird nicht zuletzt durch informiertere und anspruchsvollere „Kunden“, sondern auch durch die öffentliche Hand forciert, die zunehmend die staatlichen Fördermittel von der Einhaltung gewisser Qualitätsstandards abhängig macht.

2.4. Wie sieht die Zukunft des Non Profit Sektors in Deutschland aus ?

In Zukunft werden sich die in Punkt 2.3 genannten Trends aller Voraussicht nach fortsetzen. So wird sich in absehbarer Zeit nichts an den leeren öffentlichen Kassen ändern und die Entwicklung vom Subsidiaritätsprinzip zum outcontracting weiter anhalten oder sich sogar noch beschleunigen (vgl. Backhaus-Maul/Olk 1994, S.117). Auch kann man davon ausgehen, dass sich unter dem Deregulierungsdruck des EU-Binnenmarktes das Quasi-Monopol der großen Wohlfahrtsverbände zugunsten bisher benachteiligter gewerblicher und selbstorganisierter Organisationen auflösen wird und sich ihre Einrichtungen der so entstehenden Konkurrenz kommerzieller Anbieter stellen müssen. Daher ist die weitere Zukunft der Nonprofit-Organisationen vor allem im Bereich des Gesundheitswesens und der sozialen Dienste gefährdet, falls sie es nicht schaffen dem Wettbewerb mit privaten Unternehmen standzuhalten. Sie werden sich daher gezwungenermaßen zu „Unternehmen“ entwickeln müssen, die sich an den „Kunden“ orientieren und von betriebswirtschaftlicher Effizienz geprägt sind. Vor diesem Hintergrund wird sich auch die Personalstruktur dieser Organisationen

verändern. Nach Rauschenbach/Schilling (vgl. Rauschenbach/Schilling 1995, S. 326 f.) „sind zumindest drei Veränderungen der Personalstruktur denkbar:

- die Transformation des Personals von Nicht-Arbeitnehmern zu Arbeitnehmern;
- die Ausweitung des hauptamtlichen Personals und die Pluralisierung der arbeitnehmerähnlichen Dienstverhältnisse;
- die Verlagerung innerhalb der Verbände und Gruppe der Nicht-Arbeitnehmer von >>traditionellen<< Dienstverhältnissen (Ordensangehörigen, Ehrenamtlichen) zu neueren Mitarbeiterverhältnissen (Zivildienstleistenden, Praktikanten, Mitarbeitern in Selbsthilfegruppen).“

Schütte diskutiert Pro- und Contra Argumente für die Professionalisierung (vgl. Schütte 2000, S. 131-136). So sprechen folgende Argumente für die Einstellung von Hauptamtlichen Mitarbeitern. Erstens ist die Qualifikation eine Hauptamtlichen ist im Gegensatz zu der eines Ehrenamtlichen gesichert. Zudem erfolgt die Einstellung eines Hauptamtlichen nach völlig sachlichen Kriterien. Überdies sind Hauptamtliche leichter ersetzbar, da der Markt für Hauptamtliche weitaus größer ist als der für Ehrenamtliche. Des weiteren übernehmen Hauptamtliche auch unangenehme Arbeiten, für die sich nur schwer Ehrenamtliche finden lassen, da sie zusätzlich durch den Faktor Geld motiviert werden. Fünftens gibt es bei Hauptamtlichen eine geringere Fluktuationsrate als bei Ehrenamtlichen. Dazu kommt die wesentlich flexiblere Arbeitszeitgestaltung bei Hauptamtlichen, da sie ihre Arbeitszeiten nicht auf eine andere, hauptberufliche Arbeit abstimmen müssen. Jedoch gibt es auch eine ganze Reihe von Argumenten, die gegen die Einstellung von Hauptamtlichen sprechen. Das wichtigste ist hierbei sicherlich die Finanzierung der hierdurch entstehenden Kosten, durch höhere Personalkosten einerseits und zur Verfügung zu stellende Räume und Arbeitsgeräte andererseits. Ein anderes Hindernis stellt der mögliche Konflikt zwischen Ehrenamt und Hauptamt dar, da die Hauptamtlichen zwar die Entscheidungen des ehrenamtlichen Vorstandes umsetzen sollen, jedoch auch selbst Entscheidungen treffen müssen, da es nicht reicht zu den Geschäftszeiten nur anwesend zu sein. Der Hauptamtliche muss in dieser Zeit auch Entscheidungen treffen. Als weiterer Grund gegen die Einstellung von Hauptamtlichen wird häufig angeführt, dass Verberuflichung die traditionelle Kultur der Nonprofit-Organisationen zerstören würde. So würden sich die Beziehungen zwischen den Mitgliedern und der Organisation zu kalten Geschäftsbeziehungen wandeln. Um diesen Problemfeldern auszuweichen können die Organisationen

natürlich auch Dienstleistungen zukaufen (Outsourcing), da spezialisierte Firmen die Dienstleistungen oft preisgünstiger anbieten können und so weder die traditionelle Kultur beeinflusst wird, noch es zu Spannungen zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen kommt.

Es gibt auch diverse Ansätze, die versuchen alternative Zukunftsszenarien für den Nonprofit-Sektor zu zeichnen, die ihm andere Tätigkeitsfelder zuordnen. Es gibt beispielsweise Überlegungen darüber Sozialhilfeempfänger zu Zwangsdiensten in Nonprofit-Organisationen zu verpflichten. Diese Vision scheint jedoch schon aufgrund des Widerspruchs zum Grundgedanken der Freiwilligkeit der Arbeit im Dritten Sektor zum Scheitern verurteilt. In einem anderen, viel realistischeren Konzept wird der Dritte Sektor als zusätzlicher Arbeitsmarkt gesehen, der das Potential besitzt die derzeitigen Arbeitslosenquoten nachhaltig zu senken. Hier wird von der Annahme ausgegangen, dass es genügend Arbeit gebe, diese jedoch effizienter auf die verfügbaren Arbeitskräfte verteilt werden müsse. Wie die Zukunft des Dritten Sektors jedoch tatsächlich aussehen wird, lässt sich nur mutmaßen. Sie hängt aufgrund seiner Position zwischen dem Demokratischen Wohlfahrtsstaat und der traditionellen Arbeitsgesellschaft stark sowohl von den Entwicklungen in diesen Bereichen als auch von Veränderungen innerhalb der spezifischen Tätigkeitsfeldern der Nonprofit-Organisationen, wie dem Gesundheitswesen, den Sozialen Diensten, dem Sport und dem kulturellen Bereich, ab. Es gibt auch empirische Untersuchungen drüber, wie die Verbände selbst Ihre Zukunft sehen (vgl. Witt/Lakes 1999, S. 121). Diese zeichnen ein eher pessimistisches Bild. Die große Mehrheit meint, dass das Ehrenamt abnimmt (72%), dass nur große Verbände überleben (61,6%), dass eine Annäherung der Verbände an privatwirtschaftliche Unternehmen erfolgen wird. In Blickpunkt auf die Globalisierung glauben 65,2%, dass internationale Verbandsarbeit in der Zukunft eine größere Bedeutung haben wird. An der Spitze aller Erwartungen an die Zukunft steht jedoch mit 88,5%, dass ein Veränderungsbedarf besteht, um den zukünftigen Anforderungen genügen zu können.

3. Personal- und Organisationsentwicklung

Zur Klärung der Frage, ob Strukturen, Wandel und Perspektiven des Dritten Sektors in Deutschland Ursache für Personal- und Organisationsentwicklung sind, müssen zuerst die Begriffe Personal- und Organisationsentwicklung genauer erklärt werden.

3.1. Der Begriff der Personalentwicklung

Personalentwicklung meint im allgemeinen Maßnahmen, die auf die Entwicklung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit von Menschen gerichtet sind. In der Literatur werden drei Formen der Personalentwicklung unterschieden (vgl. Ridder 1999, 205ff):

1.) Ausbildung. Die Ausbildung umfasst sowohl die Berufsausbildung, als auch die Anlernausbildung. In Deutschland herrscht eine Zweiteilung des Ausbildungssystems in die staatliche Ausbildung, die eher allgemeine und theoretische Kenntnisse vermittelt, und in die betriebliche Ausbildung, die mehr praktische und meist spezifische Kenntnisse vermittelt.

2.) Fortbildung. Unter dem Begriff Fortbildung werden Bildungsmaßnahmen verstanden, die Kenntnisse und Fähigkeiten zur Erhaltung bzw. Erweiterung der Qualifikation eines Mitarbeiters zu Ziel haben. Hierbei wird unterschieden zwischen der auf die Vermittlung von Kenntnissen und Fähigkeiten zur Bewältigung aktueller beruflicher Anforderungen gerichteten Anpassungsfortbildung und der Aufstiegsfortbildung, durch die der Arbeitnehmer die Fähigkeit zur Bekleidung einer anspruchsvolleren oder leitenden Position erlangen soll. Die Fortbildung erlangt in letzter Zeit einen immer höheren Stellenwert, da viele Unternehmen Wettbewerbsvorteile durch unternehmensspezifische Kenntnisse erkennen.

3.) Weiterbildung meint Bildungsangebote, die nicht arbeitsplatzbezogen sind, wie Sprachkurse, Politische Bildung oder freizeitorientierte und die Kreativität fördernde Bildung. Sie steht allerdings auch für Maßnahmen der Fortbildung, Umschulung und beruflichen Wiedereingliederung und umfasst sowohl innerbetriebliche, als auch externe Weiterbildungsmaßnahmen, die von Bildungswerken, der Industrie- und Handelskammer oder kommerziellen Erwachsenenbildungsträgern angeboten werden.

Voraussetzung für die sinnvolle Durchführung von Bildungsmaßnahmen ist eine vorausgehende Bildungsbedarfsanalyse, die Defizite an Wissen und Fertigkeiten feststellen soll und auf deren Grundlage dann diese Defizite mit Hilfe entsprechender Personalentwicklungsmaßnahmen ausgeglichen werden sollen. Diese Defizite werden

durch den Unterschied des vorhandenen und des zukünftig erforderlichen Bildungsniveaus bestimmt. Das zukünftig erforderliche Bildungsniveau wird wiederum durch Veränderungen in der organisationsinternen und –externen Umwelt bestimmt. Um eine idealerweise kontinuierliche Personalentwicklung sicherzustellen ist also eine Prognose des künftigen Bildungsbedarfes erforderlich.

3.2. Was bedeutet Organisationsentwicklung

Die Organisationsentwicklung dient der geplanten und systematischen Veränderung von Organisationen. Es handelt sich hierbei meist um langfristige Maßnahmen zur Veränderung von organisationalen Prozessen und Strukturen einer Organisation unter größtmöglicher Beteiligung der Organisationsmitglieder, die einen langfristigen Verbleib der Organisation im Markt sicherstellen sollen. Nach Ridder liegt „... in der schnellen Entwicklung von Organisationen und ihrer Mitglieder ein permanenter Erfolgsfaktor...“ (Ridder 1999, S. 239). Basis dieses Grundgedanken der Organisationsentwicklung ist die Annahme, dass es einen Bereich gibt in dem die Ziele und Interessen des Vorstandes mit denen der anderen Organisationsmitgliedern in Übereinstimmung zu bringen sind, und die Entwicklungsmaßnahmen auf diesen Bereich hinführen sollten. Diese Entwicklungsmaßnahmen sind in der Regel jedoch zumindest teilweise nicht genau planbar und es kann sein, dass Vorurteile und Beharrungstendenzen weitergehende Veränderungen behindern. Daher können Entwicklungsmaßnahmen sogar zu nicht beabsichtigten, kontraproduktiven Effekten führen.

4. Personalentwicklung im Deutschen Non Profit Sektor

Nachdem Personalentwicklung in Unternehmen als Selbstverständlichkeit gilt, ist in jüngster Vergangenheit auch im Non Profit Sektor ein Trend zu verstärkter Personalentwicklung zu verzeichnen. Dieser Trend soll in den nachstehenden Unterpunkten näher beleuchtet werden. Bei der Personalentwicklung im Non Profit Sektor ist vor allem die Besonderheit zu beachten, dass hier sowohl haupt-, als auch ehrenamtliche Mitarbeiter beschäftigt sind. Daher ist eine Differenzierung der Personalentwicklung in diese beiden Gruppen sinnvoll.

4.1. Personalentwicklung im Zuge der Professionalisierung

Im Zuge der bereits in den Punkten 2.3. und 2.4. erläuterten Globalisierung und gestiegenen Qualitätsanforderungen der Konsumenten nahm und nimmt der Professionalisierungsdruck in deutschen Nonprofit-Organisationen kontinuierlich zu. Das heißt, dass die Organisationen ihren Personalbedarf verstärkt durch ausgebildetes Fachpersonal mit tariflich geregelten Löhnen und Arbeitszeiten decken. Um die Erfüllung dieser Qualitätsstandards sicherzustellen, müssen die Mitarbeiter der Organisation eine gewisse Mindestqualifikation aufweisen. Im Bereich der professionellen Mitarbeiter gestaltet sich die Personalentwicklung analog zu der in kommerziellen Unternehmen. In bezug auf die Berufsausbildung stellt sich die Frage, ob man ausgebildete Mitarbeiter in größerer Zahl benötigt und ob diese auf dem externen Arbeitsmarkt zu beschaffen sind. Ergänzend müssen die Kosten der Ausbildung als Differenz der Bruttokosten der Ausbildung und der daraus direkt resultierenden Erträge für die Entscheidung herangezogen werden (vgl. von Eckardstein 1998, S. 271). In Hinblick auf die Intensität der Qualifizierung und die Breite der zu vermittelnden Qualifikationen muss zwischen einem für die Ausübung der übertragenen Tätigkeit unbedingt erforderlichen Minimalbedarf an Qualifikationen und einer bewusst breiter angelegten Qualifizierung abgewägt werden. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass eine Minimalqualifizierung zwar kostengünstiger ist als eine breit angelegte Qualifizierung, diese jedoch flexibler und für eine selbständige Arbeit sogar notwendig ist.

4.2. Qualifikation von Ehrenamtlichen als Alternativstrategie zur Professionalisierung

Ehrenamtliche Arbeit ist eine tragende Säule des deutschen Nonprofit-Sektors, da die Freiwilligkeit der Arbeit einer seiner Grundgedanken ist. Zudem stellt ein hoher Anteil von kostengünstigen unbezahlten Arbeitskräften in einer Organisation einen wichtigen Wettbewerbsvorteil dar. Daher versuchen Nonprofit-Organisationen als Alternative zur Professionalisierung die Attraktivität des Ehrenamtes zu steigern, indem sie ehrenamtlich Tätige durch fachliche und organisationsbezogene Ausbildungsmaßnahmen qualifizieren. Eine Alternative zum Hauptamt ist die Qualifizierung von ehrenamtlichen Mitarbeitern immer, wenn das Problem der

Nonprofit-Organisation nicht in der Quantität, sondern in der Qualität der Arbeit liegt (vgl. Schütte 2000, S. 141). Die Personalentwicklung von Ehrenamtlichen hat auch den Vorteil die unbezahlten Kräfte besser motivieren zu können, da sie nicht mehr nur auf einfache Hilfstätigkeiten festgelegt sind, sondern auch anspruchsvolle Aufgaben übernehmen können. Ein weiterer Vorzug der Personalentwicklung von Ehrenamtlichen liegt darin, dass ausgebildete Ehrenamtliche bzw. auch Zivildienstleistende eine attraktive Ressource für bezahlte oder teilbezahlte Beschäftigte der Zukunft sein können und die Organisation auf diesem Wege zusätzlich noch einen Vorteil bei der Rekrutierung von neuen Kräften auf dem Arbeitsmarkt für Ehrenamtliche erreichen kann (vgl. von Eckardstein 1998, S.262). Diese Vorteile müssen jedoch mit einer gewissen Skepsis betrachtet werden (vgl. Schütte 2000, S.141), da häufig verkannt wird, über wie viele Qualifikationen Ehrenamtliche bereits verfügen, da nach empirischen Untersuchungen der Großteil der ehrenamtlich Tätigen mittlere und höhere Bildungsabschlüsse hat. Es scheint zudem einen Trend zu geben, dass an Qualifizierungsmaßnahmen vor allem die Beschäftigten teilnehmen, die bereits auf hohem Niveau arbeiten, und nicht die, die einen hohen Bildungsbedarf haben. Auch besteht weiter das Problem des knappen Zeitbudgets von unentgeltlich Tätigen, so dass sie trotz Personalentwicklungsmaßnahme keine Alternative zu einem Hauptamtlichen darstellen können, da sie zu gewissen Zeiten nicht verfügbar sind.

Neben den gerade relativierten Vorteilen muss man auch einige Nachteile der Aus-, Weiter- und Fortbildung von unbezahlten Arbeitskräften bedenken. So führt z.B. diese Bildungsinvestition bei einer verhältnismäßig kurzen Dauer des Verbleibs von Ehrenamtlichen und insbesondere Zivildienstleistenden in der Organisation zu relativ hohen arbeitsspezifischen Kosten. In diesem Zusammenhang muss auch erwähnt werden, dass die Arbeitsübergabe an einen Nachfolger einen relativ hohen Einarbeitungsaufwand nach sich zieht und Informationsverluste bei der Übergabe nicht auszuschließen sind. Daher sollte man prüfen, ob die Bereitschaft der bereits tätigen Ehrenamtlichen zu einem längerfristigen Verbleib in der Organisation durch eine bewusste Qualifizierungspolitik erhöht wird.

5. Organisationsentwicklung

Für die Organisationsentwicklung innerhalb von Nonprofit-Organisationen existieren diverse theoretische Erklärungsansätze, von denen die beiden wichtigsten im folgenden vorgestellt werden.

5.1. Wandel als Reaktion auf situative Einflüsse

Die Vorstellung des organisatorischen Wandels als Reaktion auf situative Einflüsse basiert auf dem Gedanken, dass die Organisationsentwicklung sowohl von externen, als auch internen Variablen bestimmt wird. Die Vertreter dieses Ansatzes gehen also davon aus, dass die Organisationsstruktur und deren Entwicklung nur von der Situation der Organisation und deren Veränderung bestimmt wird. Innerhalb des Nonprofit-Sektors bedeutet dies, dass Veränderungen der Situation die Organisationsentwicklung auslösen. So ist das Phänomen zu beobachten, dass beispielsweise ein Sportverein, der zunehmend Konkurrenz durch ein kommerzielles Fitnessstudio bekommt, beginnt seine Organisationsstruktur dahingehend zu ändern, dass es sich in einigen Bereichen an die Struktur des kommerziellen Wettbewerbers annähert und flexibler wird, um dem steigenden Konkurrenzdruck widerstehen zu können. Auch die Größe einer Organisation bestimmt stark die in ihr vorherrschenden Strukturen, so gibt es Hinweise, dass kleinere Organisationen zu einem basisdemokratischen Führungsstil tendieren, während große Verbände fast immer durch einen repräsentativ-demokratischen Führungsstil gekennzeichnet sind. Dies ist auch ganz logisch erklärbar, da in großen Organisationen die Umsetzung eines basisdemokratischen Führungsstils zu aufwendig ist und für viele Aufgaben die Entscheidungsfindung zu lange dauern würde. Grundsätzlich kann man also davon ausgehen, dass die Struktur einer Organisation durch ihre Situation bestimmt wird.

5.2. Organisatorischer Wandel als evolutionäre Entwicklung

Bei dem Prinzip der evolutionären Entwicklung wird davon ausgegangen, dass Organisationen in Ihrem Wachstums- und Reifeprozess typische Entwicklungsstadien durchlaufen. Im Grundmodell werden vier Hauptstadien unterschieden (vgl. von Velsen-Zerweck 1999, S. 221 f.): Entstehungsphase, Entfaltungsphase, Etablierungsphase und Erneuerungsphase, die eine Organisation im Laufe ihrer

Entwicklung durchläuft. Die einzelnen Entwicklungsphasen lassen sich am besten mit Hilfe eines Verbandsprofils in Form eines Netzdiagramms verdeutlichen. Einen Verband in der Entstehungsphase kennzeichnen diverse Merkmale. Idealtypischerweise besitzt ein Verband in der Entstehungsphase extreme, polarisierte Merkmale des Innenkreises, die häufig sein Entstehen erst ermöglichen, ihn allerdings anfällig für Krisen machen, die ihn zum Scheitern bringen könnten. Eine wesentliche Ursache hierfür ist die hohe Abhängigkeit des Verbandes von verbandsinternen Mitteln, da einem Verband desto weniger Ressourcen zur Umsetzung seiner Interessen zur Verfügung stehen, je weniger Mitglieder er hat. Auffälligste Eigenschaften eines Verbandes in der Entstehungsphase sind ein geringer Organisationsgrad, ein basisdemokratischer Führungsstil und ein geringes Leistungsangebot. Typische Verbände in der Entstehungsphase sind Vereine, da diese normalerweise nur einen kleinen Wirkungsbereich abdecken und keine Hauptamtlichen beschäftigen. Das charakteristische Verbandsprofil in der Entstehungsphase wird in Abbildung 1 durch rote Kreise dargestellt, die mit einer roten Linie verbunden sind. In Folge eines stark wachsenden Mitgliederbestandes tritt der Verband in die Entfaltungsphase ein. Das Profil ist in dieser Phase verhältnismäßig ausgewogen, wie in Abbildung 1 anhand der mit einer blauen Linie verbundenen blauen Quadrate zu erkennen ist. Der Verband wird aufgrund seiner Ausgewogenheit in dieser Phase kaum durch Krisen bedroht. Ihn zeichnen ein hoher Organisationsgrad, effektive Organisationsabläufe und eine geringe organisationale Vernetzung auf. Anstelle der Basisdemokratie herrscht in der Entfaltungsphase aufgrund gesteigener Mitgliedszahlen das repräsentative Demokratieprinzip vor. Da sich das Verbandsangebot an einen größeren Adressatenkreis richtet, vergrößert sich auch das Leistungsangebot. In der sich nun anschließenden Etablierungsphase tendieren die meisten Merkmale im Verbandsprofil zum Außenkreis, wie an der in Abbildung 1 gezeigten, die grünen Dreiecke verbindenden grünen Linie zu sehen ist. Der Aufbau der Organisation wird in dieser Phase sehr tief und das Profil entspricht mit seinen bürokratischen Strukturen,

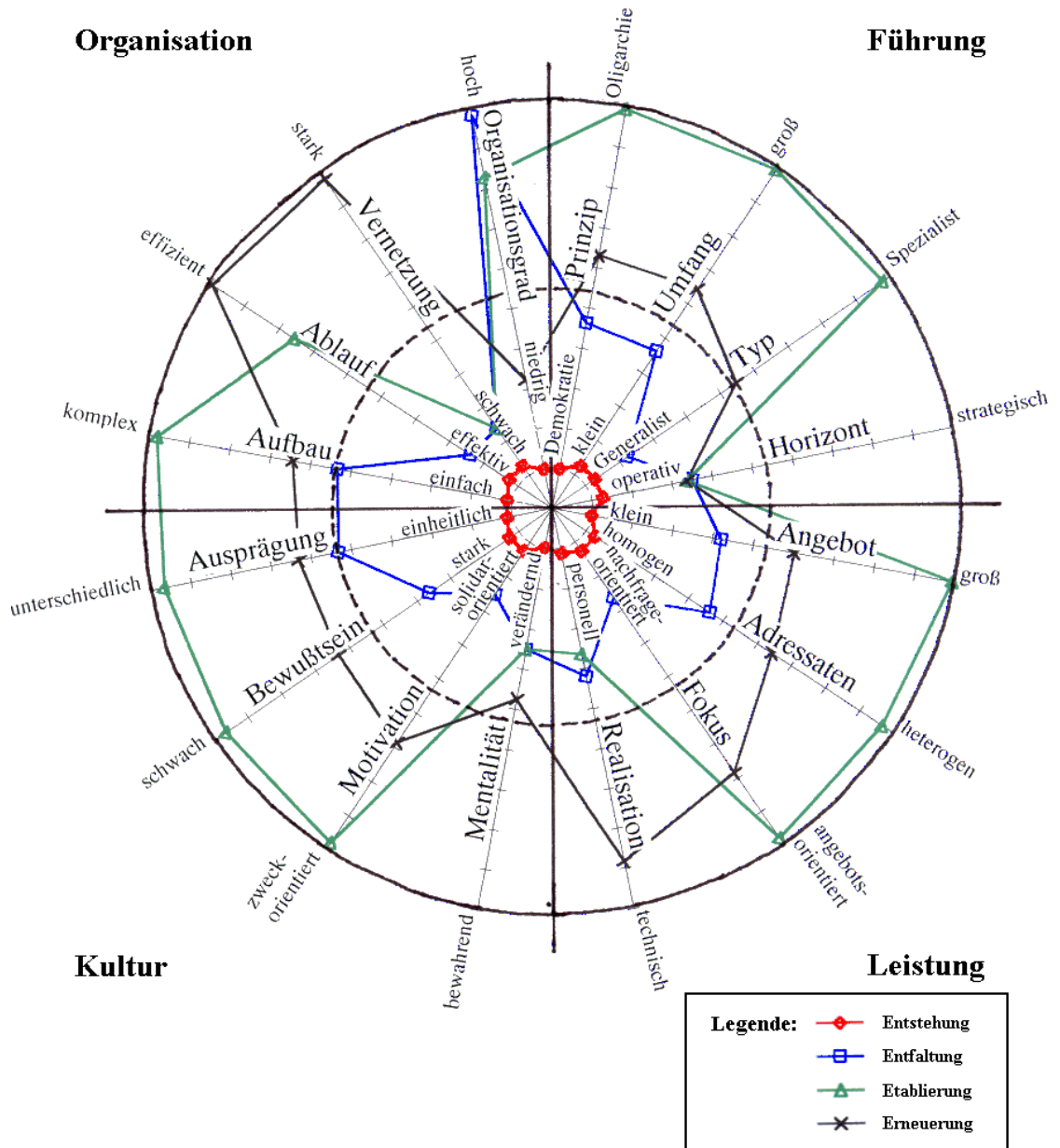


Abbildung 1: Die Verbandsprofile in allen vier Phasen im Überblick

(Quelle: In Anlehnung an von Velsen-Zerweck 1999, S. 234)

behördenähnlichem Verhalten und einer hohen Verflechtung und Abhängigkeit vom öffentlichen Sektor immer stärker dem einer staatliche Verwaltung. Der beständig sinkende Organisationsgrad macht eine Neuorientierung notwendig und lässt den Verband in die Erneuerungsphase eintreten, in der es innerhalb des Verbandsprofils zu einer mehrheitlich zentripetalen Bewegung vom Außenkreis zu einer auf der Mitte zwischen den Extremen eines jeden Spannungsfeldes liegenden Gleichgewichtslinie kommt, die in Abbildung 1 durch einen gestrichelten Kreis dargestellt wird. Diese Balance in den einzelnen Spannungsfeldern zeigt das durch die schwarze, die schwarzen Kreuze verbindende, Linie dargestellte, insgesamt ausgeglicheneres Verbandsprofil.

Diese vier Phasen zeigen auch die Gesamtentwicklung von deutschen Verbänden auf. Die Entstehungsphase lag bei diesen in der Zeit vor 1871, die Entfaltungsphase reicht von 1871 bis 1933 und die Etablierungsphase von 1945 bis 1990. An diese Phasen schließt sich seit 1990 im Zuge der Deutschen Wiedervereinigung, der europäischen Union, leerer öffentlicher Kassen und eines grundsätzlichen Wertewandels eine Erneuerungsphase an, in der sich der Dritte Sektor neu positioniert.

6. Fazit

Nach der genauen Betrachtung des Dritten Sektors in Deutschland kann man zusammenfassend feststellen, dass sich der Dritte Sektor zur Zeit in einer Phase des Umbruchs befindet, die bereits in den frühen 70er Jahren begann und immer noch andauert. Wenn man sich die Struktur und den Wandel des Dritten Sektors innerhalb dieses Veränderungsprozesses genau betrachtet, so kommt man zu dem Schluss, dass die Strukturen des Nonprofit-Sektors, ihr Wandel und die Perspektiven die wesentlichen Ursachen für die Personal- und Organisationsentwicklung innerhalb des Dritten Sektors sind. So bewirken das beachtliche Wachstum des Sektors mit dem einhergehenden überproportionalen Beschäftigungszuwachs zusammen mit einem die

Personalstruktur verändernden Wertewandel (57% Ordenskräfte im Caritas-Verband im Jahre 1959 gegenüber 4,5% im Jahre 1993), einen sehr stark gestiegenen Personalbedarf, bei dessen Befriedigung Ehrenamtliche nicht mehr ausreichen und folglich eine Nachfrage für ausgebildetes Fachpersonal besteht. Des Weiteren ändert sich in Zeiten leerer öffentlicher Kassen die Finanzierungsstruktur vom Subsidiaritätsprinzip zum outcontracting, was die staatlichen Fördermittel von der Einhaltung gewisser Qualitätsstandards abhängig macht. Diese Qualitätsstandards steigen zusätzlich durch den im Rahmen des Deregulierungsdrucks des EU-Binnenmarktes steigenden Wettbewerb. Um die Einhaltung der geforderten Qualitätsstandards und damit den Erhalt staatlichen Fördergelder sicherzustellen, müssen die Organisationen sichern, dass die Mitarbeiter über gewisse Qualifikationen verfügen. Dies können die Organisationen hauptsächlich über Personalentwicklungsmaßnahmen sicherstellen.

Einen guten Erklärungsansatz dafür, dass Struktur, Wandel und Perspektiven des Dritten Sektors die Ursache für die Organisationsentwicklung sind, liefert die in Kapitel 5.2. vorgestellte Theorie des organisatorischen Wandels als evolutionäre Entwicklung, nach der sich der Dritte Sektor in Deutschland seit 1990 im Zuge der Wiedervereinigung, der europäischen Union, leerer öffentlicher Kassen und eines grundsätzlichen Wertewandels in einer Erneuerungsphase befindet, in der sich der Dritte Sektor neu positioniert. Und selbst im Rahmen der von Witt/Lakes vorgestellten Verbändeerhebung erwarten 88,5% der Befragten Verbände, dass ein Veränderungsbedarf besteht, um zukünftigen Anforderungen genügen zu können (vgl. Witt/Lakes 1999, S. 121).

Abschließend ist also die Frage, ob die Struktur, der Wandel und die Perspektiven des Dritten Sektors in Deutschland die Ursache für Personal- und Organisationsentwicklung in Nonprofit-Organisationen sind mit einem klaren ja zu beantworten.

Literaturverzeichnis

Anheier, H.K. (1998). Der Dritte Sektor in Zahlen: Ein sozial-ökonomisches Porträt

In: Anheier, H.K., Priller, E., Seibel, W., Zimmer, A. (Hg.): Der Dritte Sektor in Deutschland. Berlin.

Anheier, H.K., Priller, E., Seibel, W., Zimmer, A. (1998). Einführung

In: Anheier, H.K., Priller, E., Seibel, W., Zimmer, A. (Hg.): Der Dritte Sektor in Deutschland. Berlin.

Backhaus-Maul, H., Olk, T. (1994). Von Subsidiarität zu „outcontracting“: Zum

Wandel der Beziehungen von Staat und Wohlfahrtsverbänden in der Sozialpolitik

In: Streek, W. (Hg.): Staat und Verbände (Sonderheft 25/94). Leverkusen.

Gabler Wirtschafts-Lexikon CD-ROM basierend auf den Textdaten des Printwerks

Gabler Wirtschafts-Lexikon, 13., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Landessportbund (2000). Gewinnung neuer Mitglieder

<http://www.lsb-niedersachsen.de/pdf/handbuch.pdf>, abgefragt am 05. Oktober 2000

-
- Rauschenbach, T., Schilling, M. (1995). Die Dienstleistenden. Wachstum, Wandel und wirtschaftliche Bedeutung des Personals in Wohlfahrts- und Jugendverbänden
In: Rauschenbach, T., Sachße, C., Olk, T. (Hg.): Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch. Frankfurt am Main
- Ridder, H.-G. (1999). Personalwirtschaftslehre. Stuttgart, Berlin, Köln
- Schütte, N. (2000). Bezahltes Personal in Nonprofit-Organisationen. Pro und Contra-Argumente zur Professionalisierung.
In: Naehrlich, S. (Hg.): Management in Nonprofit-Organisationen: eine praxisorientierte Einführung . Leverkusen.
- Von Eckardstein, D. (1998). Personalmanagement in NPOs
In: Badelt, C. (Hg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Stuttgart
- Von Velsen-Zerweck, B. (1999). Entwicklungsfähigkeit als Voraussetzung für das Überleben von Verbänden unter Modernisierungsdruck
In: Witt, D., Blümle, E.-B., Schauer, R., Anheier, H.K. (Hg.): Ehrenamt und Modernisierungsdruck in Nonprofit-Organisationen: eine Dokumentation. Wiesbaden.
- Witt, D., Lakes, B. (1999). Ergebnisse der Verbändeerhebung 1996/97 – Zum Stand und zu den Problemen des Managements in deutschen Verbänden
In: Witt, D., Blümle, E.-B., Schauer, R., Anheier, H.K. (Hg.): Ehrenamt und Modernisierungsdruck in Nonprofit-Organisationen: eine Dokumentation. Wiesbaden.
- Zimmer, A. (1998). Public-Private Partnerships: Staat und Dritter Sektor in Deutschland
In: Anheier, H.K., Priller, E., Seibel, W., Zimmer, A. (Hg.): Der Dritte Sektor in Deutschland. Berlin.