

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 3/17

David Wahli; Charles Giroud

Hybride Strukturen aus Sicht der Beratung

Verbands-Management, 43. Jahrgang, Ausgabe 3 (2017), S. 25-30.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Luisa Wagenhöfer und Remo Aeschbacher
Layout: Luisa Wagenhöfer und Remo Aeschbacher / Paulusdruckerei,
Freiburg/CH
Fotomaterial: Thema «Hybride Tiere»: istockphoto.com
ISBN: 3-909437-50-8
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Praxisbeitrag

Hybride Strukturen aus Sicht der Beratung

David Wahli und Charles Giroud

Immer mehr Organisationen befinden sich heute mit ihren Aktivitäten im Spannungsfeld zwischen non-profit und for-profit. Diese Herausforderung bringt Auswirkungen auf die Strukturen mit sich. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass die Strukturen von hybriden Elementen geprägt werden.

Durch den stetigen und immer schneller vor sich gehender Veränderungen im Umfeld von Nonprofit-Organisationen gewinnen hybride Strukturen an Bedeutung, um Lösungen zu entwickeln, die diese erhöhte Komplexität der Organisation stellt. Hybride Strukturen definieren sich als «eine Organisation, die Elemente, Wertesysteme und Aktionslogiken verschiedener Sektoren der Gesellschaft vermischt, was zu Spannungen führt. Diese Spannungen können positive und negative Auswirkungen für die Organisation, ihre Auftraggeber und Kunden haben. Hybridisierung bietet zugleich Chancen und Risiken.»¹

Die hybride Sphäre

Die hybride Sphäre verbindet die drei Bereiche Markt, Staat und Dritter Sektor mit folgenden Schnittstellen (vgl. Abbildung 1):

- *for-profit und non-profit* zwischen Markt und Staat;
- *öffentlich und privat* zwischen Staat, Markt und Drittem Sektor;
- *formell und informell* zwischen Staat und Drittem Sektor.

Die Formen der Hybridisierung sind insbesondere entlang der Achse von traditionellen Nonprofit-Organisationen (NPO) zu Profit-Organisationen interessant (vgl. Abbildung 2).

Die drei ersten Formen (traditionelle NPO, NPO mit Aktivitäten die Einnahmen generieren und Sozialunternehmen) unterscheiden sich grundsätzlich von den anderen Typen (sozial verantwortungsvolle Unternehmen, Unternehmen mit sozialer Verantwort-

ung und Profit-Organisationen) in folgenden Aspekten:

- Sachzieldominanz versus Formalzieldominanz;
- anspruchgruppenbasierter Ansatz (Stakeholder) versus aktionärbasierter Ansatz (Shareholder);
- Reinvestition der Einnahmenüberschüsse versus Gewinnausschüttung an die Aktionäre.

Aus diesen Differenzen entstehen Spannungsfelder, welche in den kommenden Ausführungen beschrieben werden. Zuvor werden die Entstehungsgründe von hybriden Organisationen dargestellt.

Entstehung von hybriden Organisationen

Die wichtigsten Entstehungsgründe von hybriden Organisationen werden sowohl von internen als auch von externen Faktoren, welche oftmals in Kombination zueinander stehen, bestimmt. Die ersten beiden erklärenden Faktoren (Willensbildung und -sicherung, Risikomanagement & Finanzierung) betreffen die internen Aspekte der Organisation. Die zwei weiteren Entstehungsgründe (gesetzliche Rahmenbedingungen und Marktorientierung) richten sich mehr auf das externe Umfeld.

In unserer Beratungspraxis begegnen wir vermehrt NPO, die als strategisches Ziel ein organisches Wachstum anstreben und sich somit in ihrer Organisationsentwicklung mit den nachfolgenden Herausforderungen auseinandersetzen. Die Identifikation dieser vier Faktoren ist das Ergebnis unserer Beratungserfahrung, die in vielen Projekten in der Schweiz, in Deutschland und in Österreich gesammelt wurden. Es handelt sich also nicht um eine abschliessende Liste, denn jede Organisation kennt komplementäre Faktoren, die für ihren Kontext und ihre Bedürfnisse spezifisch sind.

(1) Willensbildung und -sicherung

Der erste Grund umfasst die wichtige Frage der Entscheidungsvorbereitung, der Beschlussfassung und

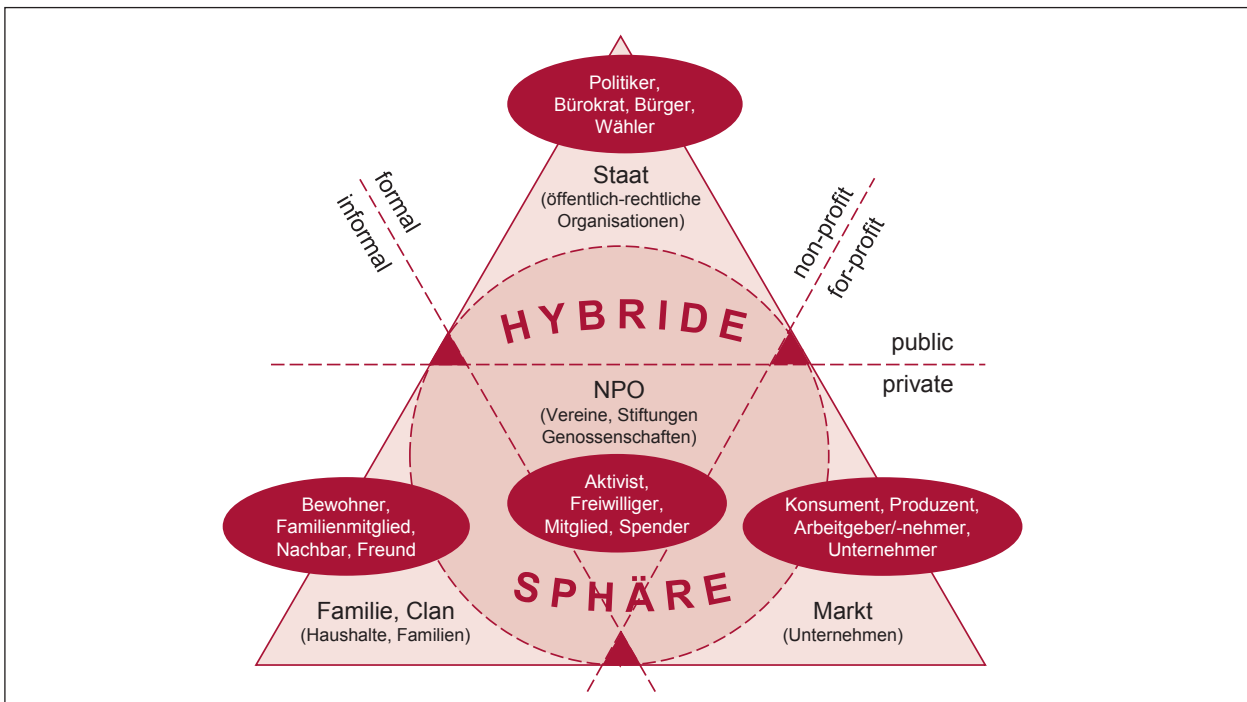


Abbildung 1: Die Hybride Sphäre¹

deren Implementierung in der Organisation. Aufgrund einer möglichen Verdichtung der Organe und Gremien können hybride Strukturen zu kürzeren Entscheidungswegen (Top-Down Ansatz) führen und die Zeit vom Beschluss zur Umsetzung wesentlich beschleunigen. Der Paradigmenwechsel vom anspruchgruppenbasierten Ansatz hin zu zur Shareholder-Orientierung impliziert oftmals einen Wandel von der Sach- zur Formalzieldomianz (vgl. Marktorientierung), der sich auf den Prozess der Willensbildung und -sicherung auswirkt, indem sich die Entscheidungsparameter deutlich auf marktrelevante Faktoren abstützen lassen.

Als Berater beobachten wir, dass Aufgaben und Kompetenzen in der Hierarchie vom übergeordneten zu nachgeordneten Organen bzw. vom strategischen in den operativen Bereich übertragen werden.

(2) Risikomanagement und Finanzierung

Bei der Entstehung von hybriden Strukturen spielen oft auch Risiküberlegungen eine wichtige Rolle. Diese Risiken können unter anderem finanzieller und/oder rechtlicher Natur sein. Sie umfassen ebenfalls Fragen der Haftung der Organe sowie die Reputation der Organisation. Die Hybridisierung ermöglicht eine potentielle

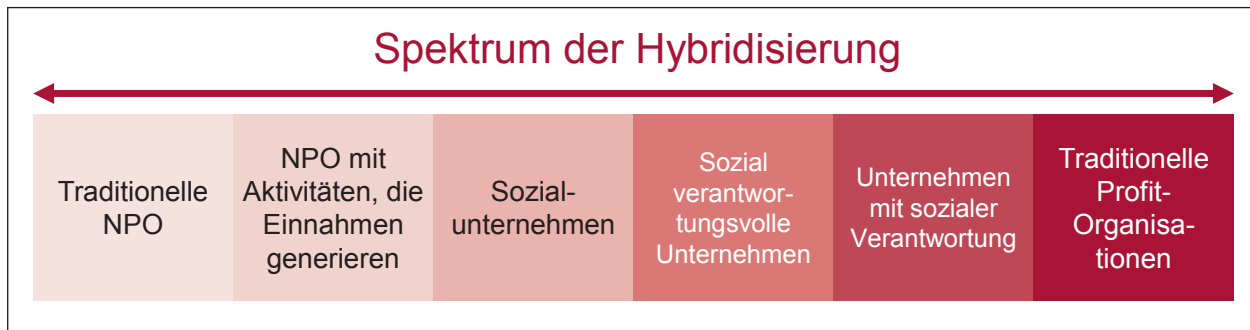
Auslagerung sowie eine Verminderung der erwähnten Risiken durch eine klare Identifikation und Zuordnung der Verantwortung auf die entsprechenden Gremien.

Die Frage der Finanzierung von Wachstums- und/oder Diversifikationsstrategien vor allem im Fall von Fremdkapitalfinanzierung (z. B. Darlehen, Kapitalbeteiligung usw.) stellt eine NPO vor besondere Herausforderungen. Hybride Strukturen bieten flexible Lösungen an, um die Finanzierung, die Risiken sowie die Macht- und Kontrollmechanismen auf die organisationspezifischen Bedürfnisse ausrichten zu können.

Durch die Entwicklung vieler NPOs zu Dienstleistungsorganisationen wird die Auslagerung dieser Angebote in Drittorganisationen (z. B. GmbH) diskutiert. Die Überlegung wird nicht nur gemacht, um agiler in der Entscheidungsfindung zu werden, sondern um auch neben den Mitgliedern neue Kunden und Finanzgeber zu gewinnen. Diesen Trend erkennen wir länderübergreifend in vielen unserer Projekte.

(3) Gesetzliche Rahmenbedingungen / Auflagen

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen (z. B. Gesetz über Subventionen, Leistungsverträge usw.) stellen sich als ein wichtiges Element bei der Gestaltung von hybriden Organisationsformen heraus.

Abbildung 2: Das Spektrum der Hybridisierung³

In der Tat schaffen die Regeln für die Teilfinanzierung von NPO durch öffentliche Institutionen Einschränkungen, die bestimmte Formen der Entwicklung erschweren können. Zum Beispiel führt die Unfähigkeit, Reserven zu bilden und Überschüsse zu realisieren, zu einer Undurchlässigkeit von Rechnungslegungsperioden, was zu einer Begrenzung der Investitionskapazität führt. In gewisser Hinsicht können sich auch die Anforderungen der Stiftungsaufsichtsbehörden ebenso als Hindernisse für die organisatorische Entwicklung erweisen, sodass die Schaffung alternativer Formen von Organisationen wie hybride Strukturen unbestreitbare Vorteile mit sich bringt.

Über den rechtlichen Rahmen hinaus ist es unerlässlich, die verbindliche Natur der normativen Grundlagen der NPO und in erster Linie die Statuten/Satzung zu berücksichtigen. Folglich müssen hybride Strukturen diese institutionelle Dynamik einschließen, ohne den Charakter und die Rolle der NPO zu verändern (vgl. Spannungsfelder der Hybridisierung).

(4) Marktorientierung

Die Bereitschaft, gelegentlich gepaart mit der Notwendigkeit, Dienstleistungen auf den Markt zu bringen, kann dazu führen, dass eine NPO ihre Strukturen insbesondere im Licht der Merkmale der Marktmechanismen überdenken muss. Zum Beispiel muss sich der Anbieter von Transportdiensten für Menschen mit eingeschränkter Mobilität mit den Mitbewerbern, deren Preispolitik, möglichen Alternativangeboten, Markteintrittsbarrieren und ähnlichen Themen auseinandersetzen. In diesem Zusammenhang ist die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation entscheidend für den Erfolg und die Nachhaltigkeit eines Dienstleistungsangebots auf dem freien Markt.

Die Bildung von hybriden Strukturen kann eine angemessene Antwort auf diesen wettbewerbsbedingten Imperativ liefern, ohne gleichzeitig die Vorteile des Mitglieds zum Beispiel im Bereich der Interessenvertretung (Lobbying, Collective Bargaining usw.) oder der Preisgestaltung zu mindern. Dabei gilt es, die spezifische Logik der beiden Zielgruppen zu berücksichtigen und eine Ausspielung der Mitglieder gegenüber dem Kunden zu vermeiden.

Wie oben erwähnt, neigt die Marktorientierung dazu, eine Verschiebung der Sach- zu Formalzieldominananz herzuweisen. Diesen Paradigmenwandel beeinflusst die organisatorische Dynamik und Kultur aufgrund des potentiellen Antagonismus zwischen den beiden oben genannten Ansätzen. Hybride Strukturen bieten eine positive Lösung für die Entwicklung komplementärer Managementsysteme, deren Natur und Orientierung deutlich voneinander abweichen. Daher mindern sie das Risiko einer kulturellen und strukturellen Verzerrung einer auf unterschiedlichen Prinzipien basierenden Organisation.

Spannungsfelder der Hybridisierung

Die oben dargestellten Gründe für hybride Strukturen führen zu relevanten Lösungen für die wichtigen organisatorischen Herausforderungen von NPO. Allerdings schaffen sie auch Spannungen, die den betroffenen Organisationen bewusst sein müssen, um ihre Dynamik zu verstehen und um ihren Umfang in einer proaktiven und zeitnahen Weise zu reduzieren.

Die vier Spannungsfelder ergeben sich logischerweise aus den bereits aufgeführten Erklärungsfaktoren. In diesem Sinne werden die Verhältnisse nachfolgend in einer Kausalbeziehung beschrieben (vgl. Abbildung 3). Die im Folgenden genannten Elemente



ON Bewegungsfreiheit für Alle

ON von Wilkhahn setzt mit der weltweit patentierten Trimension® neue Massstäbe in Form und Funktion. Er fördert aktiv die Bewegungen des Körpers beim Sitzen und steigert so nachweislich das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit während der Arbeit.

Wilkhahn

sind nicht abschliessend und basieren auf Erfahrungswerten aus unserer Beratungstätigkeit bei der Unterstützung von NPO in ihren strategischen und organisatorischen Herausforderungen.

(1) Governance

Im Bereich der Governance liegt das Spannungsfeld zwischen der Demokratie, die ein wesentlicher Bestandteil einer NPO bildet, und der Oligarchie, die stärker mit gewinnorientierten bzw. hybriden Strukturen verknüpft ist. Die Definition und Verteilung von Einfluss- und Entscheidungsmechanismen ist in diesem Zusammenhang eine grosse Herausforderung bei der Gestaltung von hybriden Strukturen.

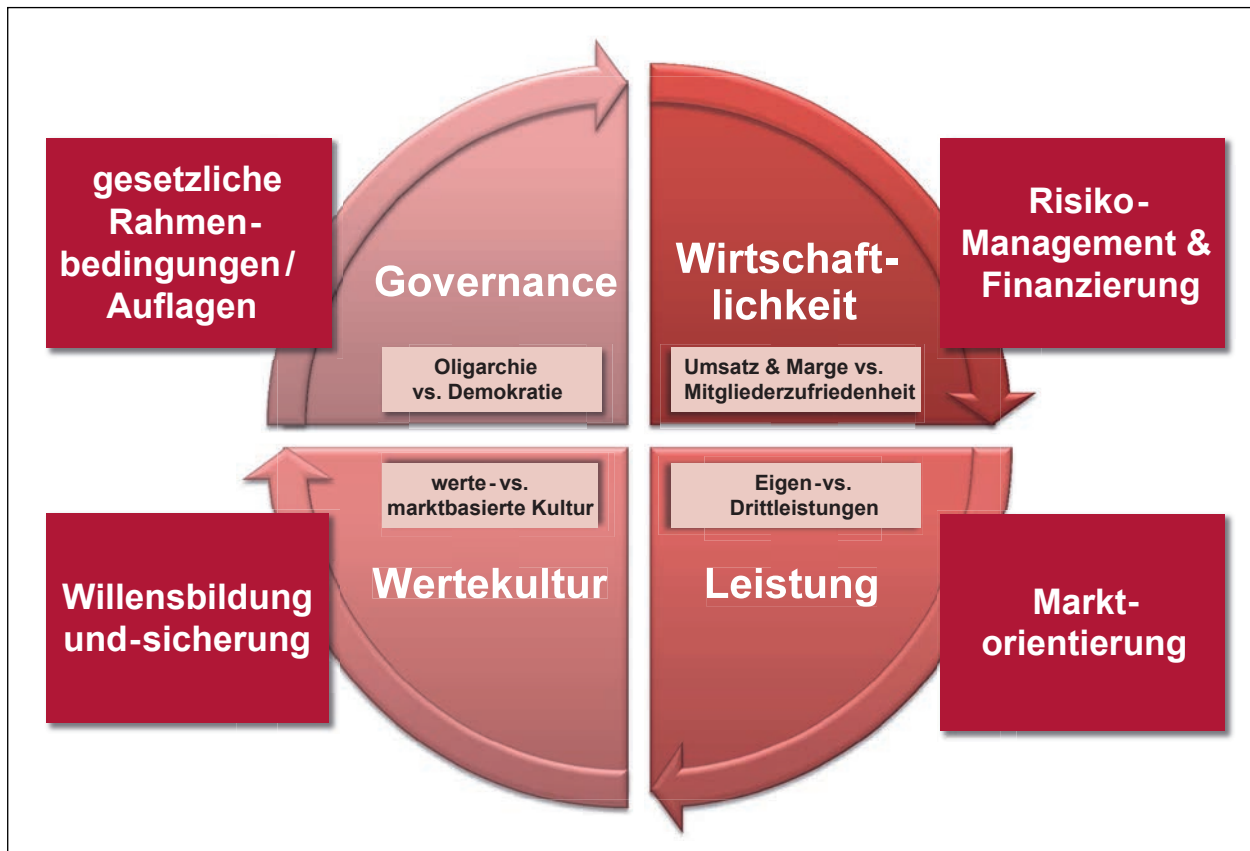
(2) Wirtschaftlichkeit und (3) Leistungen

Durch Risikomanagement und Finanzierung können Spannungsfelder im Bereich der Wirtschaftlichkeit entstehen. Genauer beschrieben handelt es sich um den möglichen Ziel- und Interessenkonflikt zwischen der Bestrebung nach einer erhöhten Mitgliederzufriedenheit und der Steigerung des Umsatzes. Die erste Zielsetzung (qualitativ) schliesst die zweite (quantitativ) nicht a priori aus.

Die Frage der Wirtschaftlichkeit bezieht sich vielmehr auf die Verteilung limitierter Ressourcen auf verschiedene Leistungsarten (z. B. Ökonomisierungs-, Koordinations-, Vertretungs- und/oder Verhandlungsleistungen) und Zielgruppen (Mitglieder, Kunden). Diese Fragestellungen führen zur übergeordneten strategische Ausrichtung der Organisation als Eigen- oder Drittleistungs-NPO. Das Spannungsfeld bei hybriden Strukturen besteht darin, dass Abwägung und Zuteilung der limitierten Ressourcen nicht in Übereinstimmung mit den normativen und strategischen Grundlagen sind. Dies führt zu einer Verzerrung des Verhältnisses zwischen Leistungen und Ressourcen. Dieses Spannungsfeld findet seinen Ursprung im Grad der Marktorientierung der Organisation.

(4) Wertekultur

Wie einleitend erwähnt, befinden sich hybride Strukturen an der Schnittstelle zwischen Markt, Staat und Drittem Sektor. Dadurch und aufgrund der bisherigen Ausführungen, insbesondere über die Wirtschaftlichkeit und die Leistungen, stehen die NPO im Spannungsfeld zwischen einer werte- und einer marktba-

Abbildung 3: Entstehungsgründe und Spannungsfelder der Hybridisierung⁴

sierten Kultur. Die Ausprägung dieser Kulturen führt zu unterschiedlichen Wahrnehmungs- und Verhaltensweisen, die sich stark auf die Management- wie auch auf die Marketing-Philosophie einer Organisation auswirken. Die Parallelität von grundsätzlich divergierenden Kulturen in hybriden Strukturen führen zu Auseinandersetzungen, die sich auf die NPO insgesamt auswirken. Es gilt dabei zu beachten, dass das Spannungsfeld der Wertekultur eine Organisation tiefgründig und nachhaltig prägt, da es einen Teil der Identität (im Sinne von Selbstverständnis) bildet. Die hybriden Strukturen stellen zum Thema Wertekultur eine besondere Herausforderung dar. Sie liegt in der doppelten Schwierigkeit, einen potentiellen Wertewandel ex ante zu eruieren und die möglichen Konsequenzen für die NPO zu antizipieren.

Fazit

Das stark verankerte und anerkannte Management-Prinzip, nach dem die Strukturen der Strategie folgen,⁵ nimmt hier eine zentrale Bedeutung ein. Das

Freiburger Management-Modell für NPO (FMM)⁶ basiert im Wesentlichen auf diesem Grundsatz und leitet daraus zwei System-Variablen ab, die Effektivität und die Effizienz.

Die Entstehung von hybriden Strukturen soll sich demzufolge an die normativen und den strategischen Grundlagen anlehnen (Satzung, Leitbild und Konzepte). Die Kohärenz und Konsistenz von Organisationsformen zu den übergeordneten Instrumenten spielen dabei eine essentielle Rolle. In diesem Sinne soll die Zweckerfüllung der NPO als oberstes Ziel wahrgenommen werden und die Wichtigkeit der Sachzieldominanz im Vordergrund stehen. Die Hybridisierung soll als Mittel zu diesem Zweck verstanden, angedacht und umgesetzt werden und nicht umgekehrt. Die Herausforderung besteht darin, die Mitglieder und deren Zufriedenheit im Fokus zu behalten, um die Organisationsentwicklung in Kongruenz mit dieser Zielsetzung zu gestalten. Nur damit wird sichergestellt, dass der System-Variable «Effektivität» Rechnung getragen wird.

Im Rahmen der Effizienz sind nach der Anpassung der Strukturen (Aufbauorganisation) folglich auch die Managementprozesse (Ablauforganisation) zu überdenken, um die Entstehung von Parallelwelten zu vermeiden und Synergien bestmöglich auszunützen. Der Weg zur Hybridisierung bietet zahlreiche Chancen. Es sind jedoch auch Stolpersteine und Spannungsfelder zu beachten, um mittels einer entsprechenden Organisationsentwicklung einen nachhaltigen Erfolg zu realisieren.

Fussnoten

- ¹ Karré, 2011.
- ² Erstellt nach Avelino & Wittmayer 2014, adaptiert nach Pestoff, 1992.
- ³ Erstellt nach Etchart & Lee, 1999.
- ⁴ Eigene Abbildung.
- ⁵ Chandler, 1962.
- ⁶ Lichtsteiner et al., 2013.

Literatur

Avelino, F., Dumitru, A., Longhurst, N., Wittmayer, J., Hielscher, S., Weaver, P., Cipolla, C., Afonso, R., Kunze, I., Dorland, J., Elle, M., Pel, B., Strasser, T., Kemp, R. & Haxeltine, A. (2015). *Transitions towards 'New Economies'? A Transformative Social Innovation Perspective*. TRANSIT working paper #3. September 2015. URL: http://sro.sussex.ac.uk/62437/2/180%20TRANSIT_WorkingPaper3_NewEconomy_Avelinoetal_September2015.pdf (12.10.2017).

Etchart, N. & Lee, D. (1999). *Profits for Nonprofits, NESsT*. URL: www.nesst.org.

Chandler, A.D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.

Karré, P. M. (2011). *Heads and tails: Both sides of the coin, An analysis of hybrid organizations in the Dutch waste management sector*. Den Haag: Eleven International Publishers.

Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2013). *Das Freiburger Management Modell für Nonprofit-Organisationen*. 7. Auflage. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.

Die Autoren



David Wahli / david.wahli@bvemberatung.net

David Wahli, Betriebsökonom FH, ist seit 2014 Berater und Partner der B'VM. Er studierte BWL an den Fachhochschulen Bern und Neuchâtel und an der Université de Franche-Comté sowie an der Solvay Brussels School of Economics and Management.



Charles Giroud / charles.giroud@bvemberatung.net

Dr. Charles Giroud ist Gründungsmitglied, Berater und Partner der B'VM in Bern, Lausanne, Linz, Köln, Stuttgart und Berlin. Er studierte BWL an der Universität Freiburg/CH und war Assistent am Verbandsmanagement Institut. Charles Giroud ist Co-Autor des Freiburger Management-Modells für Nonprofit-Organisationen.