

Strategisches Personalmanagement für NPOs in schwierigen Zeiten

Luxus oder Notwendigkeit?



Erst in schwierigen Zeiten stellt sich heraus, worauf es wirklich ankommt. Wenn es nach den Vorstellungen einiger NPO-ManagerInnen ginge, gehört Personalmanagement wohl eher zum Schönwetterprogramm.

Dies deuten zumindest die Ergebnisse einer Interviewreihe mit 11 Top-ManagerInnen aus NPOs und Unternehmen an, welche im Rahmen eines an der Abteilung für Personalmanagement an der WU laufenden Forschungsprojekts durchgeführt wurde.

Zwar bekennen sich NPO-ManagerInnen ausdrücklich zu einem hohen Stellenwert des Personals. Wenn die Rahmenbedingungen ungünstig sind, mangelt es allerdings an

Programmen, welche dem Bekenntnis auch Taten folgen lassen. Zur Begründung gaben die NPO-ManagerInnen an, dass Personalmanagement zwar prinzipiell wichtig ist, andere Aspekte (z.B. Lösung finanzieller Probleme) aber eine höhere Dringlichkeit besitzen. Auch sehen sie angesichts knapper werdender Finanzmittel nur wenig Handlungsspielraum für personalwirtschaftliche Aktivitäten. Die Ergebnisse der Studie weisen darauf hin, dass Personalmanagement in NPOs in schwierigen Zeiten weniger strategisch betrieben wird, sondern überwiegend von ad hoc Entscheidungen geprägt ist.

Unsicherheiten über die strategische Ausrichtung der Personalarbeit können jedoch die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten reduzieren oder sogar dazu führen, dass leistungsstarke MitarbeiterInnen in andere Organisationen abwandern. Somit sind ad hoc Entscheidungen

ungen im Personalmanagement nicht nur ungeeignet, um die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von NPOs zu verbessern; sie bergen gleichzeitig ein hohes Risiko, sie noch weiter zu verschlechtern. Gerade in schwierigen Zeiten kommt es deswegen darauf an, dass NPOs ihr Personalmanagement strategisch ausrichten, um eine klare Profilbildung gegenüber MitarbeiterInnen und Externen zu erreichen.

Das NPO-Institut bietet im November eine Workshop-Reihe zum Thema strategisches Personalmanagement in NPOs an. Nähere Informationen hierzu erhalten sie unter www.npo.or.at.

Dipl.-Ver. Wiss. Julia Brandl
Abteilung für Personalmanagement
an der Wirtschaftsuniversität Wien
e-mail: julia.brandl@wu-wien.ac.at

Vom Bittsteller zum Partner

Workshopbericht

Welche Alternativen zur klassischen Spendenbeziehung gibt es in der Beziehung zwischen Unternehmen und NPOs? Diese Frage stand im Mittelpunkt eines Workshops des NPO-Instituts am 20. Mai unter der Leitung von Christian Horak (Contrast Management Consulting) und Florian Pomper (NPO-Institut).

Um der Antwort auf diese Frage näher zu kommen wurden zunächst in Kleingruppen die Stärken der NPOs analysiert, die sie in eine Partnerschaft mit Unternehmen einbringen können. Dabei zeigte sich, dass NPOs für Unternehmen nicht nur aus Image- und PR-Gründen interessante Partner sind, sondern auch in anderen Bereichen wie z.B. Personalentwicklung, Mitarbeitermotivation oder Produktentwicklung über spezifisches Know-How verfügen, das Unternehmen vielfach fehlt. Bereits dieses erste Zwischenergebnis war für viele TeilnehmerInnen ein „Aha-Erlebnis“. Die vielfach existierenden Rollen-Stereotypen der bettelnden NPOs und der großzügig gebenden Unternehmen verdecken, dass beide Seiten einander Vorteile zu bieten haben. Wie jüngste Studien zur

Situation in Österreich belegen, ist auch den Unternehmen in der Regel nicht voll bewusst, welche Vorteile sie aus einer Partnerschaft mit NPOs ziehen können. Anfragen von NPOs werden von Unternehmen schnell mit Spendenwerbung verbunden und führen reflexartig zu Abwehrverhalten.

Der Workshop wurde fortgesetzt mit empirischen Ergebnissen und einem theoretischen Input über die Vorteile und Gefahren, die mit einer Partnerschaft mit Unternehmen verbunden sind. Anschließend wurden Best-Practice Beispiele präsentiert anhand derer in Kleingruppen die kritischen Erfolgsfaktoren herausgearbeitet wurden: gegenseitige Klarheit über das gemeinsame Ziel der Partnerschaft, gegenseitige Anerkennung und Respekt und die Unterstützung der Führungsebene auf beiden Seiten wurden als entscheidende Erfolgskriterien genannt.

Den Abschluss des Workshops bildete die Übertragung der Ergebnisse des Tages auf die eigene konkrete Arbeitssituation. Dazu erarbeiteten die TeilnehmerInnen Ideen für konkrete Kooperationsprojekte basierend auf den indivi-



Workshop: Partnerschaften zwischen NPOs und Unternehmen

duellen Stärken ihrer eigenen NPO und entwarfen einen groben Ablaufplan für erste konkrete Schritte zur Anbahnung dieser Projekte.

Bestärkt durch die Zufriedenheit der TeilnehmerInnen und das große Interesse am Workshop veranstaltet das NPO-Institut im kommenden Februar eine eigene Konferenz zum Thema Partnerschaften zwischen NPOs und Unternehmen (Vorankündigung: siehe Seite 6).

Mag. Florian Pomper
NPO-Institut

Leider ist uns in der letzten Ausgabe der NPO News (Nr. 06/03) ein Fehler beim Abdrucken der „Standpunkte“ von Mag. Walter Stach, Geschäftsführer des Vereins Büro für Kulturvermittlung, unterlaufen. Wir bedauern dieses Missgeschick und bilden seine NPO-Klimaprognose nachstehend noch einmal richtig gestellt ab:

Die Prognose für das allgemeine Klima für NPOs in Österreich:



Heute: bedeckt
• Finanzierungsdruck
• Konkurrenzdruck
• Subventionsabhängigkeit



in einem Jahr: Regen
• Subventionsknappheit
• Entlohnungsdumping
• politischer Druck



in 5 Jahren: wolzig
• mehr Auftragsverhältnisse
• mehr Kooperationen
• bessere Kundenanbindung