

Kunst &amp; Nachhaltigkeit Seite K 24

Den Ernst des Lebens spielen BILDUNG &amp; KARRIERE Seite K 34



derStandard.at/Karriere

## PERSONAL MOVES

KARIN BAUER

Selbstschutz  
statt Kontra

Wozu im Äußeren, bei der Bekleidung, bei den verschickten Fotos, anpassen, wenn die Abschlüsse

eh gesucht und die Qualifikationen eh international rar sind? Wozu da noch in Anzüge zwingen und ein Business-Bild machen lassen? Gute Frage – man soll sich ja nicht verbiegen, wenn es nicht wirklich überlebensnotwendig ist. Und: Kontra ist viel spannender als schablonierte Anpassung. Darin liegt auch die Antwort: Das Maß an Anpassung an Businessregeln zu überdenken ist purer Selbstschutz. Spart Energie, bringt die, von denen man etwas möchte, nicht auf falsche Gedanken und hilft, sich aufs Wesentliche zu konzentrieren.

Wie Firmen mit Bewerbungen umgehen, die „Kontra“ geben, zeigt erneut eine Studie (*Bericht Seite K2*). Das muss man dann auch wollen.

## INHALT

**Serien:**  
Zwischen den Sprossen S. K 2  
Verantwortung+Management S. K 31

Geschäftsidee: Rundum-Technik fürs Heim Seite K 28

Sudoku, Cortis Nährwert Seite K 31

Jobsplitter finden Sie auf Seite K 26

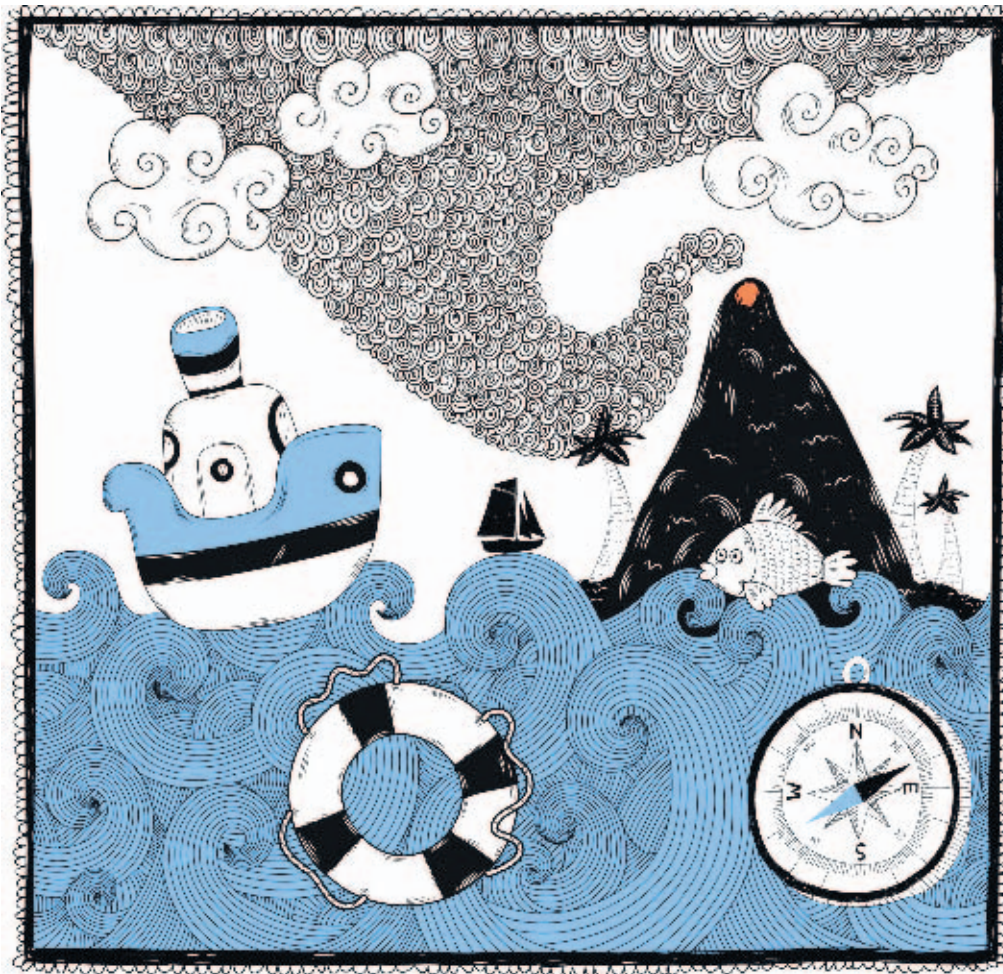
## „Der große Wurf und nicht Checklisten“

Nur der ganzheitliche Blick auf die vielen Facetten von Governance biete eine Lösung für den „gap“ zwischen rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Interessen, sagt Patrick Renz von der Hochschule Luzern.

Heidi Aichinger

Er pflege den Aufgabenbereich von Aufsichtsratsgremien – und das auch in Non-Profit-Organisationen (NPO) – mit folgenden Worten zusammenzufassen, sagt Patrick Renz: „Fordern und fördern.“ Der Professor und Forschungsprojektleiter an der Hochschule Luzern ist Managing Director der Stiftung Aid Governance, die seit 2005 weltweit die Optimierung von Effizienz, Transparenz und Wirkung von NPOs, sozialen Akteuren und Entwicklungsprojekten unterstützt. Renz wird am 18. Österreichischen NPO-Kongress (18.–19. Oktober 2011) zum Thema „Governance und NPO-Management jenseits eines Vorzeigebords“ vortragen.

Die landläufig bekannte Diskussion rund um das Thema Governance beschränke sich häufig auf das, was rechtlich nötig sei und häufig als Einschränkung gesehen werde, sowie auf das, was betriebswirtschaftlich möglich sei, sagt Renz. Zwangsläufig komme es zum Governance-Gap, was häufig zu Unbeweglichkeit bis Stillstand an diesem Eck führt. „Governance heißt ja nicht nur Kontrolle ausüben, es heißt ja auch das Umfeld einer Organisation zu verstehen, Strategien zu hinterfragen oder Werte einzufordern.“ Es gehe um eine Weitblick-Perspektive, die die Aufsichtsratsgremien einnehmen und fordern solle, und darum, „die richtigen Fragen zu stellen – es geht sicher nicht um



Man könne das Bild eines Steuermannes auf einem Boot durchaus strapazieren, sagt Patrick Renz (oben). Im Aufsichtsgremium gehe es darum, Richtung zu geben, zu steuern und vor allem die richtigen Fragen zu stellen. Fördern und fordern seien oberste Maximen.

Foto: iStockphoto

Checklisten“, so Renz weiter. Es geht um die grundsätzliche Frage, wie sinnvolle Arbeitsteilung zwischen den verschiedenen hierarchischen Gremien in Organisationen zu gestalten sei, sagt er. Zu sehr beschränke man sich aktuell – und eben auch in NPOs – „auf eine operationale, exekutionale Ebene“, sagt Renz. Diese „Weit-sicht“ sei noch nicht verbreitet genug.

## NPOs können Vorreiter sein

Generell nehme er, Renz, wahr, dass das Thema Governance vor allem in Sinne der offenstehenden Möglichkeiten – also im Sinne von kulturfördernden und -fordern den Maßnahmen, Steuern und

Richtung-Geben – beim Gros der NPOs noch nicht angekommen sei. Aber es gebe auch „sehr innovative Aufsichtsgremien“, so Renz weiter. Und die Rolle, die NPOs hier auch als Vorreiter für Profit-Unternehmen einnehmen könnten, sei eindeutig. Renz: „Bei vielen Themen, die von einem Aufsichtsrat beeinflusst werden könnten, wie etwa der Schutz von Schwächeren, geht es um Kernkompetenzen von so mancher NPO. Hier könnten NPOs in der Verbreitung eines anderen Governance-Verständnisses viel beitragen.“ Es gehe doch auch darum, NPOs zu ermutigen, aus der Erfahrung ihrer Kerngeschäfte heraus und mit den Themen der Integra-

tion, Werte oder Integrität Beispielgeber für den Profit-Bereich zu sein. Und sich auch von der Rolle zu befreien, Governance-Best-Practice aus dem Profit-Bereich abzulehnen, was zum Teil durchaus berechtigt sei, sagt Renz.

Die Klage nicht weniger NPOs hinsichtlich fehlender Ressourcen lässt er nur teilweise gelten. „Auch NPOs müssen sich verändern, müssen kleiner oder größer werden. Manche werden eingehen, andere gehen auf. Das ist allerdings noch ein Tabuthema in diesem Bereich.“

Der 18. Österreichische NPO-Kongress wird von 18. bis 19. Oktober 2011 im Schloss Schönbrunn abgehalten. [www.npo-kongress.at](http://www.npo-kongress.at)