



Welche Fähigkeiten es braucht, damit man in Profitunternehmen und gleichzeitig im Non-Profit-Bereich erfolgreich ist (v. li.): Leo Windtner (Energie AG, ÖFB-Präsident), Regina Prehofer (WU Wien), Reinhard Krepler (AKH Wien, Uni-Rat) Matthias Strolz (Promitto) und Christian Horak (Contrast Management).

Foto: Martina Draper

„Macht verpflichtet zu Sorgfalt“

Non-Profit-Organisationen handeln zweckgebunden, bei Profitunternehmen ist der Gewinn im Fokus. Wie es gelingen kann, in beiden Welten zugleich erfolgreich zu sein, zeigte die Diskussion beim NPO-Kongress in Wien.

Gudrun Ostermann

„Das Management von Non-Profit-Unternehmen (NPO) ist vergleichsweise komplexer als in Wirtschaftsunternehmen“, sagt Christian Horak gleich zu Beginn der Podiumsdiskussion beim diesjährigen NPO-Kongress am Dienstag in Wien. Denn die Rollenanforderungen seien bei allen Aufgaben, egal ob Ehren-, Hauptamt oder Aufsichtsfunktion, gestiegen.

INHALT

Big Deal: Berufseinstieg für und von Juristen Seite K 2
Personal Austria: Haben Unternehmen aus der Krise gelernt? Seite K 19
Sudoku, Cortis Nährwert Seite K 21
Jobsplitter finden Sie auf Seite K 19

Auch für Matthias Strolz, Geschäftsführer der Organisations- und Politikberatung Promitto, ist das Führen von NPOs komplexer, da sie multidimensionaler agieren. Damit Leadership funktioniert, brauche es den aktiven Wunsch, sich in einer unsicheren und komplexen Welt zu bewähren. „Ohne diesen Wunsch laufen Manager Gefahr, in Zynismus, Burnout oder in eine Abgehobenheit zu verfallen“, sagt er. Um entscheidungsfähig zu bleiben, brauche es neben diesem klaren Bekenntnis auch noch fünf weitere Fähigkeiten. Neben dem Bewusstsein über seine eigene Identität, bei der auch Lebenserfahrung hilft, seien, so Strolz, die Beziehungsfähigkeit und Resilienz, also Widerstandskraft, weitere wichtige Komponenten. Organisationen sind für ihn soziale Systeme, die mit einem

permanenten Wandel leben müssen. Dafür braucht es von den Führungskräften auch die Fähigkeit, leise Signale zu hören, und eine gewisse Komplexitätstoleranz, die es ermöglicht, sich trotz Vielschichtigkeit nicht verrückt machen zu lassen.

Dass das Switchen zwischen Profit- und Non-Profit-Welt gelingen kann, zeigten die Podiumsgäste. Für Leo Windtner, Vorstandsvorsitzender der Energie AG und Präsident des Österreichischen Fußballbunds (ÖFB), sind ein perfektes Zeitmanagement und die Mission, in beiden Funktionen etwas weiterbringen zu wollen, essenziell. Und: „Wer die volle Bereitschaft dafür nicht mitbringt, wird es wohl in keiner dieser Welten packen“, sagt er.

Regina Prehofer, bis 2010 im Vorstand der Bawag P.S.K. und seit Herbst Vizerektorin für Finanzen und Infrastruktur der WU Wien sowie in verschiedenen Aufsichtsfunktionen tätig, bedeutet der Wechsel vor allem eine neue Erfolgsdefinition und ganz andere Ideale als in ihrem bisherigen Be-

rufsleben. Hingegen biete ihr die Ausübung ihrer Aufsichtsfunktionen ein gewohntes Bild, der Wechsel sei relativ einfach, gibt sie zu. Für möglichst alle Mitarbeiter berechenbar zu bleiben ist für Reinhard Krepler, ärztlicher Direktor des AKH Wien und im Uni-Rat der medizinischen Universität Graz, sowohl im Profit- als auch im Non-Profit-Bereich eine wichtige Eigenschaft. „Wir versuchen unsere Mitarbeiter bei Entscheidungen früh an Bord zu holen“, ergänzt er. Denn Macht verpflichte zu einer besonderen Sorgfalt. Damit man nicht abhebt, sei ein Umfeld, dass wenn nötig auch widerspricht, als Kontrollsystem hilfreich, sagt Krepler.

Das größte Erfolgsgeheimnis liege in der konsequenten Personalauswahl, fügt Horak an. Und da gelte es die Anforderungsqualitäten auch in die Rollenentwicklung zu investieren. Und er bezweifle, dass in zehn Jahren diese Aufgaben von ehrenamtlichen Mitarbeiter bewältigt werden können. „Denn diese Ressource wird immer knapper“, sagt Horak.

PERSONAL MOVES

KARIN BAUER

Wunderwesen



Wer das alles können kann, werden wir zu Stellenprofilen und ihrem Anforderungskatalog manchmal

kopfschüttelnd gefragt. Gesucht: das Wunderwesen?

Führungskräften geht es (zur Beruhigung) nicht viel besser. Ihnen wird auch dauernd gesagt, was sie draufhaben sollen. Das klingt aktuell zum Beispiel so: Führungskräfte leben in Vuka-(volatilen, unsicheren, komplexen und ambivalenten)-Umfeldern. Daher brauchen sie: Selbstreflexionsfähigkeit, Resilienz, Beziehungsfähigkeit, Hellhörigkeit für Signale und Komplexitätstoleranz.