

Wissen+Karriere

Magazin für Persönlichkeitsentwicklung, Motivation, Aus- und Weiterbildung

5 STERNE KEYNOTE SPEAKER

So fesseln Sie Ihr Publikum



Andreas Buhr:
Finanzvertrieb
geht heute anders



Dr. Christiane Gierke:
„Lieber schlau
als Datenklau!“



Martin Limbeck:
24h Vertriebs-Webinar
für eine gute Sache



Brigitte Heckmann:
GSA mit neuer
Geschäftsführung



Non Profit-Organisationen in die Zukunft entwickeln

Wie der Change in NPO gelingt



Non Profit-Organisationen sind immer stärker gefordert, ihre Aufgaben wirtschaftlich zu erfüllen und sich dem Wandel von Gesellschaft und Technologie anzupassen – wenn nicht sogar, ihn aktiv mitzugestalten. Worauf kommt es dabei an? Herbert Namokel, Berater, Trainer und Experte für NPO, zu den Erfolgsfaktoren beim Weg von Nonprofit in die Zukunft.

In der Informationsgesellschaft von morgen stehen auch die Non Profit-Organisationen und die öffentliche Verwaltung vor tiefgreifenden Veränderungen. Soziale Einrichtungen wie Caritas und Diakonie, die gesetzliche Krankenversicherung, Berufsgenossenschaften, Kirchen, Vereine und Verbände, aber auch die Feuerwehr, die Polizei und andere kommunale Einrichtungen werden sich

ökonomischen, sozialen, demografischen und auch ethischen Zwängen anpassen müssen um zu überleben. Die Schwierigkeit dabei: Es darf nicht so getan werden, als sei die Organisation eine Profit-Organisation und das übergeordnete Ziel sei Kosteneinsparung oder eine andere betriebswirtschaftliche Messgröße. Wenn das übergeordnete kulturelle oder soziale Ziel verloren geht, verlieren die Mitarbeiter den Sinn ihrer Arbeit – und damit die Identifikation mit ihrer Organisation und in Folge die Motivation und das Engagement. Wenn etwa die Krankenschwester auf der Intensivstation als oberstes Ziel Kostenreduktion verordnet bekommt anstatt Menschenleben zu retten, verliert sie den Sinn ihrer Arbeit – und ein Mensch verliert vielleicht sein Leben. Letztlich geht es darum, NPO in die Zukunft zu entwickeln und dabei ihren Sinn und ihren

Charakter für die Gesellschaft und die Volkswirtschaft zu wahren.

NPO können von Wirtschaftsunternehmen lernen

Bei dieser Aufgabe können NPO von den Erfahrungen der Wirtschaftsunternehmen profitieren. Daher ist ein Weg in die Zukunft, wenn Non Profit-Organisationen mehr als bisher die Kooperation zu Unternehmen suchen, gemeinsame Interessen verfolgen und wertschätzend voneinander lernen. Denn neben den grundlegenden Unterschieden gibt es auch viele Gemeinsamkeiten. So neigen NPO ebenso wie Unternehmen dazu, „Speck“ anzusetzen und in bewährten Routinen zu verharren. Entsprechend ist auch in NPO immer wieder Flexibilisierung von Strukturen und Prozessen, mehr

Durchlässigkeit der Hierarchieebene und die Steigerung der Effizienz angezeigt. Eine weitere Gemeinsamkeit liegt im Umgang mit motivationsbedingter Minderleistung: Hier wie dort gibt es Mitarbeiter, die versuchen, auf Kosten anderer ein bequemes Leben zu haben. Ein weit verbreiteter Irrtum ist jedoch, es gäbe in NPO signifikant mehr solcher Mitarbeiter als in der Wirtschaft und es würde kaum etwas dagegen unternommen. Es ist hier wie dort schwierig, unwilligen Mitarbeitern erfolgreiche Entwicklungsangebote zu machen oder sich von Mitarbeitern zu trennen, die Fehlverhalten an den Tag legen.

Sinn bei der Arbeit ist starker Motivator bei NPO

Was die Motivation von Mitarbeitern anbetrifft, sind die NPO sogar insgesamt eindeutig im Vorteil. Denn sie haben meistens ideale Ziele für ihre Arbeit, mit denen sich die Mitarbeiter leicht identifizieren können. Es geht um Gerechtigkeit, Gemeinwohl, Sicherheit oder Gesundheit – ganz allgemein um eine gute Sache. Was den NPO – mit Ausnahme einiger weniger – wiederum fehlt, ist der Glamour der populären Marken. Ebenso wie die Chance auf ganz große Einkommen. Ob dies tatsächlich ein Manko ist, bleibt jedoch dahingestellt: Bei genauerem Hinschauen wird deutlich, wie wenige Spitzenverdiener in den Wirtschaftsunternehmen profitieren – und wie oft das reine Geldverdienen als Motivator hinter dem Anspruch an die Sinnhaftigkeit und Freude an der eigenen Arbeit zurücktritt. Daher sind die Anstrengungen in der freien Wirtschaft mittlerweile groß, Werte im Management und bei den Mitarbeitern in den Vordergrund zu stellen. Denn ohne sinnstiftende Arbeit keine Identifikation und Motivation!

Erfolgsfaktoren für den Change

Insgesamt kommt es für die NPO jetzt darauf an, selbstbewusst als bedeutender Teil unseres Gesellschaftssystems aufzutreten. Rauszukommen aus dem Image der Gutmenschen, die viel Geld kosten und damit auch noch schlecht haushalten. Sie sollten sich den notwendigen Veränderungen ihrer Organisation im Zuge des permanenten Wandels offensiv stellen. Damit können sie künftig für

gesellschaftliche Entwicklung und Kontinuität zugleich stehen.

Der organisatorische Rahmen ist so zu entwickeln, dass motivierte Menschen mit Blick auf die Zwecke der Organisation qualitativ gute Arbeit machen können. Die Erfolgsfaktoren für den Change in den Non Profit-Organisationen sind dabei folgende:

■ Ausführliche Analyse mit den Beteiligten

Wichtig ist, für die Veränderung zu sensibilisieren und für eine gemeinsame Problemeigentümerschaft zu sorgen.

■ Konkrete Vorstellung von der Zukunft entwickeln

Für die Mitarbeiter geht es darum, Orientierung zu finden, zu erfahren, wo es langgehen soll (und warum und wozu). Dies ist die Basis, um eine gemeinsame Richtung einschlagen zu können.

■ Die psychosoziale Dimension berücksichtigen

Es gilt, die innere Bereitschaft zur Veränderung zu fördern, Hilfen zu geben, um Altes loslassen zu können, Spannungen und Konflikte aufzuarbeiten und neue Gewohnheiten zu bilden.

■ Lernprozesse möglich machen

Neues Wissen und Können muss rechtzeitig vermittelt werden. In diesem Zusammenhang sind auch Probeläufe zu organisieren, durchzuführen und gemeinsam zu evaluieren.

■ Kommunikationskonzept entwickeln

Es ist immer wichtig, den beteiligten und betroffenen Menschen zuzuhören, zeitgerecht und wahrhaftig zu informieren und für offene Kommunikation zu sorgen – nach innen und nach außen.

■ Für eine konsequente Umsetzung sorgen

Hier geht es darum, die Realisierung voranzutreiben, Erfolgserlebnisse zu ermöglichen, Anerkennung zu geben, Vorbildverhalten mit Signalwirkung zu zeigen.

■ Professionelles Projektmanagement

Die Planung, Organisation, Steuerung, Ausstattung und Evaluierung des Veränderungsprozesses muss umsichtig gemanagt werden. Besonders wichtig dabei: der Erhalt der Arbeitsfähigkeit bei gleichzeitiger Projektarbeit im Changeprojekt.

■ Sinn und Zweck der Organisation wahren

Wichtig ist, den Wert der Organisation, die ethische Grundlage der Arbeit, den Nutzen für die Gesellschaft, die Verantwortung für das Gemeinwohl zu wahren und nicht durch Pseudo-Werte zu substituieren.

■ Widerstände als Energiequelle nutzen

Widerstand muss als normaler Teil von Veränderung respektiert werden. Nur wenn die Motive für den Widerstand verstanden werden, ist es möglich, die Energie positiv zu kanalisieren. +



Berater müssen Erfahrung im Non Profit- und Profit-Bereich mitbringen

Die Non Profit-Organisationen sollten ihre Stärken nutzen und ihre gesellschaftlich relevanten Ziele fest im Auge behalten. Daraus lassen sich dann tragfähige Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit ableiten, die sowohl den Führungskräften als auch den Mitarbeitern als glaubwürdiger Orientierungsrahmen dienen. Um all diese Herausforderungen bewältigen zu können, benötigen die NPO externe Berater, die sie in ihren Veränderungsprozessen begleiten.

Diese wiederum sollten Know-how sowohl aus dem Non Profit-, als auch aus dem Profit-Bereich mitbringen. Schließlich geht es darum, eine erst-

klassige NPO und nicht eine zweitklassige PO zu schaffen. Non Profit-Werte gehören nicht nur in Präambeln und Leitbilder, sondern müssen auf allen Ebenen der Organisationspraxis systematisch verankert und gepflegt werden.

Größter Arbeitgeber muss attraktiv für junge Talente bleiben

Zu guter Letzt müssen NPO ihre Attraktivität für Mitarbeiter steigern, um im künftigen „war for talents“ bestehen und gute Mitarbeiter und Azubis gewinnen zu können. Denn eines steht fest: Ohne gute Leute wird der NPO-Bereich seine vielfältigen und wichtigen Aufgaben in der Gesellschaft nicht mehr bewältigen können! ■



Herbert Namokel

ZUR PERSON

Der Managementtrainer, Berater und Business Coach Herbert Namokel ist einer der Geschäftsführer der CONTRAIN GmbH. Namokel gilt als Pionier der Moderation von lernenden und problemlösenden Gruppen mit umfangreicher internationaler Erfahrung in Asien, Afrika und Osteuropa. Seine Kunden sind mittlere und große Unternehmen, für die er im In- und Ausland arbeitet, aber auch Kommunen und Non Profit-Organisationen.

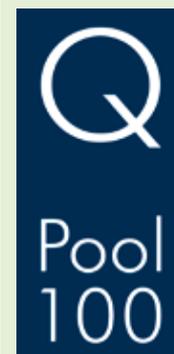
Kontakt:

Telefon: 061 81 / 5073060

E-Mail: namokel@contrain.com

Internet: www.contrain.com

Herbert Namokel ist Gründungsmitglied des Q-Pool 100 e.V., der offiziellen Qualitätsgemeinschaft internationaler Wirtschaftstrainer und -berater e.V. www.q-pool-100.com



Den meisten Menschen in unserem Land ist die gesellschaftliche Bedeutung und die Größe von Non Profit-Organisationen (NPO) nicht bewusst: Auf die Nachfrage, was NPO sein könnten, werden Wohlfahrtseinrichtungen oder Bürgerinitiativen genannt, die aber bei weitem nicht alles ausmachen, was zum Non Profit-Bereich gehört. Der Begriff stammt ursprünglich aus dem angelsächsischen Sprachraum und meint eigentlich „not for profit“. Dementsprechend gehören zum Non Profit-Bereich die Wohlfahrtsorganisationen wie die Caritas und die Diakonie, die gesamte öffentliche Verwaltung, die meisten kulturellen Einrichtungen und die vielen staatsnahen Organisationen wie die AOK und die Berufsgenossenschaften. Auch die Polizei, die Bundeswehr und die Feuerwehr und unsere Gerichtsbarkeit sind Non Profit-Organisationen. Alle zusammen genommen sind sie die mit Abstand größten Arbeitgeber in Deutschland!