



Liebe Leserin, lieber Leser

Hilfsorganisationen und NPO sind entgegen ihrem Ruf keine Institutionen, die gemütlich Spenden sammeln und wieder verteilen. Vielmehr stehen sie im Wettbewerb mit gewinnorientierten Unternehmen – und müssen aus begrenzten Ressourcen das Beste machen. Wie sich das Rote Kreuz des Kantons Schwyz für seine Kund*innen einsetzt und warum Wertschätzung im Arbeitsalltag eine tragende Rolle spielt, lesen Sie im Beitrag von Bruno Geiger (Seite 1).

Nicht nur NPO, sondern alle Unternehmen haben eine soziale Verantwortung – z. B. für Nachhaltigkeit, Umwelt- und Klimaschutz. Auch HR wird zunehmend in die Verantwortung genommen und muss sich Richtung «Green» HR entwickeln. Sibylle Olbert-Bock und Anna-Katharina Kilp beleuchten in ihrem Artikel die verschiedenen Rollen von HR mit Blick auf ökologische Nachhaltigkeit (Seite 4).

Herzlichst Ihr

Dave Husi, Redaktor Bereich Personal

IN DIESER AUSGABE:

- Collaboration:
Personalführung in einer NPO am Beispiel des Roten Kreuzes Kanton Schwyz Seite 1
- Mindset:
Mehr als Soziales und Ökonomie: Green HR Seite 4
- HR-Skills:
Prompten wie ein Profi – KI im HR-Development Seite 6
- H im HR:
Zukunftsoptimismus: Der Anfang von Allem Seite 8
- HR-Skills:
Zukunftsfähiges Führungs- & Strategieverständnis Seite 10

Personalführung in einer NPO am Beispiel des Roten Kreuzes Kanton Schwyz

Hilfsorganisationen und NPO eilt der Ruf voraus, Institutionen zu sein, in denen gemütlich Spenden gesammelt und wieder verteilt werden. Und selbstverständlich finden sich da nur Menschen mit Helfersyndrom zusammen, die Gutes tun möchten. Was stimmt von diesem Ruf? Was bedeutet es, eine solche Institution zu führen? Ein Erklärungsversuch, wie man sich als NPO im Wettbewerb mit gewinnorientierten KMU messen muss und wie viel von der «Gemütlichkeit» im Alltag übrigbleibt.

■ Von Bruno Geiger

Was ist speziell an einer Non-Profit-Organisation

Ein gemeinnütziger Verein hat – wie es der Name schon sagt – zum Ziel, seine Organi-

sation und Dienstleistungen so auszurichten, dass kein Gewinn resultiert. Gleichzeitig stehen solche Organisationen im Markt zunehmend Unternehmen gegenüber, die in sozia-

len Dienstleistungen ein gewinnorientiertes Businessmodell sehen. Dies führt zu Missverständnissen bei Geldgebern und Kund*innen.

Es ist somit ein grosser Unterscheid, ob ich als Verein mit einem NPO-Ansatz gute und kundenorientierte Dienstleistungen mit einem echten sozialen Verständnis erbringen will oder ob mein Ziel ist, sogenannte soziale Leistungen gewinnbringend zu verkaufen. Je nach Geldgeber und finanzieller Ausstattung hat das für die Organisation intern grosse Konsequenzen bei Löhnen, Anzahl Stellen, beim Equipment, in der Werbung und Marketing sowie der Preisgestaltung.

Und Hilfswerke im sozialen Umfeld sind selten «hip» oder haben selten technologische Ent-



Kurzportrait SRK Kanton Schwyz

Neben den vielen anderen Organisationen und Stiftungen mit dem roten Kreuz in der Schweiz ist der Kantonalverband Kanton Schwyz ein eigenständiger Verein. Dieser erbringt mit rund 100 Personen in einem Anstellungsverhältnis (= ca. 30 FTE) und 200 Freiwilligen von drei Standorten aus zahlreiche Dienstleistungen. Diese werden zu relativ günstigen Preisen bedürftigen Menschen im Kanton Schwyz angeboten. Dazu gehören z.B. Fahrdienste, Notrufsysteme, Entlastungsdienstleistungen für Familien, ein Bildungszentrum, Prävention und Intervention für Kinder und Jugendliche an Schulen sowie ein modernes Neuro-Ergotherapiezentrum. Konkrete Hilfe «aus der Region für die Region»! Finanziert wird der Verein mit Einnahmen aus den Dienstleistungen, Spenden sowie limitierten Beiträgen der öffentlichen Hand. www.srk-schwyz.ch

wicklungen auf Lager, um an Start-up, Tech-Cluster oder ähnlichen Finanzierungsrunden teilnehmen zu können. Sie erbringen einfach solide, saubere, qualitativ gute Basisarbeit – unaufgeregt, unspektakulär aber für die Gesellschaft unersetzbar.

Welches sind die Forderungen/ Anforderungen/Wünsche der Kund*innen und Behörden?

Steigende Erwartungen an «Professionalität»

Kund*innen, Geldgeber, Spender sowie Behörden und Aufsichtsorgane (Bund, Kantone, Zewo, EduQua, usw.) erwarten auch von sozial ausgerichteten (Hilfs-)Organisationen hohe Qualität in allen Bereichen, Dynamik, Geschwindigkeit und ein digitalisiertes Backoffice (Administration, Buchhaltung, Controlling und Berichtswesen), welche identisch ist mit gewinnorientierten Marktplayern.

Auch für die Vielzahl an Mitarbeitenden, welche in kleineren **Teilzeitpensen** arbeiten, steigen die Anforderungen. Dies erschwert es «Wiedereinsteiger*innen oder Quereinsteiger*innen», in solchen Institutionen Chancen und Möglichkeiten zu finden – gesellschaftlich ein grosser Widerspruch.

Freiwillige müssen «professionelle Arbeit» liefern und sind nicht «gratis»

Viele Hilfsorganisationen sind auf die Mitwirkung von Mitmenschen angewiesen, welche sich freiwillig dafür engagieren, also keine Bezahlung für ihr zeitliches Engagement erwarten. Mittlerweile ist es so, dass die Anforderun-

gen der Kundschaft an diese Freiwilligen absolut gleich sind wie an hauptamtliche Mitarbeitende. Dies bedingt mehr interne Weiterbildungen und Schulungen, welche wiederum Zeit und Geld kosten. Jeder Freiwillige muss zudem wie ein Mitarbeiter «administriert» werden und erhält oft auch eine Rückvergütung von Spesen (z.B. gefahrene Kilometer oder Verpflegung). Freiwilligenarbeit ist somit keineswegs «gratis», sondern kostet zunehmend Geld.

Welches sind die Herausforderungen

- Die steigenden Erwartungen an die «Professionalität» hat steigende Kosten und höhere Anforderungen für jede Stelle sowie steigende Weiterbildungskosten zur Folge.
- Der hohe Druck in Bezug auf Transparenz, Administration, Controlling, Reporting löst zunehmend höhere Kosten in der Verwaltung aus (besseres und teureres Equipment in allen Bereichen, vor allem aber der IT).
- Die Ressourcensituation (materiell, finanziell, personell) hingegen bleibt angespannt bis kritisch, weshalb sich ein Spagat immer weiter öffnet:
 - bessere Arbeitsleistung mit minimalem Equipment
 - höhere Qualität mit «normalen» Mitarbeitenden
 - wegen kleinen Teams kaum Chancen zur Ernennung valabler Stellvertreter*innen
 - kaum eine Stelle ist doppelt besetzt – Absenzen haben sofort Konsequenzen
 - hohe Klumpenrisiken durch hohe Spezialisierung bei Einzelpersonen
 - dadurch hohe Abhängigkeit von einzelnen Mitarbeitenden/Führungspersonen
- Kosten steigen laufend – Spendenbereitschaft steigt nicht im selben Masse
- Obwohl viele soziale NPO grosse Leistungen zu Gunsten der Bürgerinnen und der Gesellschaft/Allgemeinheit erbringen, sinken die Zuwendungen der öffentlichen Hand in vielen Fällen.
- Aufwand für Mittelbeschaffung (bei Kanton, Stiftungen, Bevölkerung, Unternehmen) für Projektfinanzierungen, Sponsoring, Spenden, usw. steigt ebenfalls, aufgrund auch in diesem Bereich steigenden Anforderungen.
- Durchschnittliche Bezahlung trotz hohem Druck und keine Optionen für «Goodies»
- Freiwilligenarbeit ist nicht gratis – Gerade im Bereich «sozialer Arbeit» hält sich die

Meinung, dass sich mit Freiwilligenarbeit ja viele Dienste und Dienstleistungen gratis erbringen liessen.

- Die Suche, Koordination und Administration wird immer aufwändiger und teurer
- Die Verfügbarkeit der Freiwilligen nimmt ab – es braucht somit immer mehr Freiwillige, um die gleiche Zeit abdecken zu können
- Zusätzliche Bezahlung als Anreiz ist aber nicht möglich, da sonst von Behörden und Aufsicht der Status der Freiwilligkeit aberkannt wird

Was fehlt somit im Vergleich zu grösseren/grossen Unternehmen im Markt:

Der grösste Unterschied liegt im Umfang der verfügbaren Ressourcen und Optionen (Finanzen, Material, Equipment, Personal, Support, ...) für

- Stellvertreter-Regelungen
- Entwicklungsarbeiten (Strategie, Projekte, HR-Entwicklung, MA-Förderung)
- Interne Aus- und Weiterbildungen
- Projektarbeiten/Innovationen
- Mitarbeitendenbefragungen mit detaillierten Analysen
- Teams für Planung und Controlling
- Breite Evaluationen und Einführungen für Tools
- Spezialist*innen für Marketing/Werbung/ Kommunikation

Für die Führung bedeutet dies: Werte sind wichtiger wie Tools

Neben den ganz normalen Bestrebungen im unternehmerischen Kontext, dem sich auch viele Hilfs- und NP-Organisationen nicht verwehren (Nutzung von Synergien, Reorganisationen, Prozess- und Qualitätsmanagement, Kooperationen, Fokussierung der Produkte und Dienstleistungen, usw.) steht ein wichtiger Aspekt in all diesen Themen im Vordergrund – der Mensch.

Wie in jedem anderen Unternehmen auch – aber in einer Hilfsorganisation vielleicht noch intensiver – achten Mitarbeitende und Kollegen in Führungsgremien auf den Umgang untereinander. Die wichtigsten Werte sind:

Vertrauen

Die gegenseitige Abhängigkeit und die Intensität der Zusammenarbeit sind in kleinen



Teams besonders gross. Absolutes Vertrauen bildet den Kitt für Motivation und Zufriedenheit.

Wertschätzung

Danke sagen und anerkennende Worte sind Balsam in den Ohren von Mitarbeitenden und Freiwilligen. Finanzielle Möglichkeiten sind begrenzt – Wertschätzung ist somit umso wichtiger.

Respekt und Anstand

Die Welt verändert sich rasant und die Corona-Krise hat vieles aufbrechen lassen. Der Umgang wird rauher und auch unsere Kund*innen fordernder. Führungskräfte und Mitarbeitende sind extrem gefordert, sich immer und überall im Umgang respektvoll und anständig zu verhalten.

Wegen begrenzter Ressourcen und wegen sehr limitierten Einsatzmöglichkeiten von Tools, Boni, Berater*innen, oder ähnlichem ist der Umgang mit der «Ressource Mensch» zentral. Die wenige Zeit, die Führungskräfte bei all den vielen rein operativen Tätigkeiten bleibt, muss direkt und unmittelbar in die Mitarbeitendenführung fliessen. Wenn ein Grossunternehmen einfach wieder einmal Boni verteilen oder einen etwas spezielleren Mitarbeitendenanlass ausrichten kann, sind solche «Motivationsspritzen» für Hilfsorganisationen nicht leistbar.

Zum Glück waren bisher auch die Mitarbeitenden und Freiwilligen nicht primär monetär ausgerichtet, sondern wollen mit ihrem Engagement etwas «sinnvolles» und «sinnstiftendes» bewirken. Für die Führungspersonen stehen deshalb folgende Punkte im Zentrum ihrer Führungs-, Motivations- und Förderarbeit:

- Als **Führungsperson und Coach** gilt es, den überdurchschnittlichen Einsatzwillen und das Engagement «für eine gute Sache» ehrlich zu wecken und vertrauensvoll zu halten
- **Menschlichkeit und Authentizität** sind zentrale Persönlichkeitsmerkmale, welche helfen, in diesem anspruchsvollen Umfeld Mitarbeitende zu motivieren, zu überzeugen und zu fördern
- **Gemeinsam und miteinander** werden auf kooperative Art und Weise viele Themen



besprochen, Problemlösungen offen angegangen oder Feedbacks von Kund*innen weiterbearbeitet – Führungspersonen müssen selbständig vermitteln, moderieren, coachen und entscheiden können – es gibt keine zusätzlichen «Entwicklungsabteilungen», welche unterstützen könnten.

- Viele Entscheidungen werden **aus Überzeugung** getroffen, basierend auf Überlegungen zu **«Sinnhaftigkeit»** und **«Nutzen»** zu Gunsten unseres bedürftigen und unterstützungswürdigen Zielpublikums

Trotz der vielen Einschränkungen obliegt es den Führungspersonen, die Attraktivität der Arbeit mit anderen wie finanziellen Aspekten zu steigern. Neben den bereits oben aufgeführten Punkten im persönlichen Umgang geht es um Optionen wie Teilzeit, Homeoffice, Telearbeit, Wahl der Arbeitszeiten, usw. – **Organisationstalente sind gefragt!**

Pragmatisches und unternehmerisches Denken und Handeln sind zentral. Jede Führungskraft muss mit sehr begrenztem Zeitbudget sehr viele operative und personelle Arbeiten selbständig und unmittelbar erledigen. Es bleibt keine Zeit für grosse Studien, ausufernde Projekte oder Sitzungen oder das Führen von zusätzlichen Tools bzw. Tabellen. Um den vielgenannten Fokus auf «das Wichtigste» legen zu können, sind **(Führungs-)Erfahrung und gesunder Menschenverstand** elementar. Alle Mitarbeitenden bringen somit **grosse Flexibilität** mit, um den hohen Anforderungen «trotz allem» oder eben «erst

recht» gerecht zu werden und ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten einzusetzen.

Freude und Motivation

Wie bei jeder Arbeitsstelle wollen wir unseren Mitarbeitenden positive Erlebnisse und Freude bei der Arbeit ermöglichen. Die Hilfsbereitschaft, die Freude, direkt Unterstützung bieten zu können, ein flexibles und menschliches Arbeitsklima sowie die Sinnhaftigkeit in der täglichen Arbeit sind die Hauptmotivatoren und Schlüsselfaktoren für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und Freiwilligen bei der Arbeit! Genau diese Freude, diesen Spirit gilt es mit menschlicher, authentischer und kooperativer Führung zu wahren und zu fördern.

Fazit

- Was die Anforderungen an die Führungcrew in einer NPO/Hilfsorganisation und deren Arbeit im Alltag betrifft, gibt es kaum mehr einen Unterschied zu marktwirtschaftlich tätigen kleinen oder mittelständischen Unternehmen.
- In der Art der Führung/dem Führungsstil sind die «alten Werte» wie Offenheit, Ehrlichkeit, Vertrauen, Authentizität und der Wille, gemeinsam weiterzukommen, die entscheidenden Erfolgsfaktoren
- Von «Gemütlichkeit» kann in NPO/sozialen Hilfswerken schon lange keine Rede mehr sein – der Leistungsdruck und die Anforderungen an die Mitwirkenden in Bezug auf Kompetenzen, Bildung, Erfahrung, Geschwindigkeit und Leistungsbereitschaft sind hoch – im Vergleich oft zu schlechteren Konditionen.

Soziale Arbeit resp. die Arbeit von Hilfsorganisationen wird getragen von Freude, Sinnhaftigkeit und dem Willen, Gutes zu tun und etwas bewegen zu können. Es ist eine Herzenssache, welche gehegt und gepflegt werden muss!



AUTOR

Bruno Geiger ist seit Ende 2022 Geschäftsführer des SRK Kanton Schwyz. Er ist Betriebsökonom FH mit langjähriger Erfahrung in Führungs- und Stabsfunktionen verschiedener Branchen – national und international. Sein Fokus auf die wirkungsvolle Entwicklung und Leitung von Menschen, Projekten und Organisationen macht ihn zum engagierten Sparring-Partner und Enabler.