

Kompetenz einer Stiftung – Aufbau und Erweiterung

(Teil 2)

Kompetenz ist eine der „Muss-Voraussetzungen“ für eine effektive und wirtschaftliche Stiftungstätigkeit. Menschen entwickeln Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz und zeichnen sich durch persönliche Handlungskompetenz aus. Mit der persönlichen Kompetenz der Führungskräfte sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entfaltet sich auch die Kompetenz der Stiftung als Organisation.

Im ersten Teil dieses Beitrags standen die Ehrenamtlichen in einer gemeinnützigen Stiftung im Mittelpunkt. Dieser Teil befasst sich mit dem Personalmanagement und der Personalentwicklung, vornehmlich bezogen auf hauptamtliche, also festangestellte Mitarbeitende. Viele der Aussagen können auch auf Ehrenamtliche bezogen werden.

2. Personalmanagement und -entwicklung

Die meisten Stiftungen in Deutschland werden von Ehrenamtlichen geführt, verwaltet und gemanagt. Doch wächst die Anzahl gemeinnütziger Stiftungen – vor allem die der so genannten Anstaltsträgerstiftungen und der – zumindest teilweise – operativ tätigen „Projekträgerstiftungen“, die hauptamtliche Geschäftsführer/Vorstandsmitglieder sowie hauptamtliche Mitarbeiter angestellt haben. Für diese Stiftungen sind Personalarbeit und Personalmanagement maßgebliche Aufgaben. Gerä-

de für die Stiftungen, die sich besonders intensiv mit den Veränderungen der Gesellschaft – von einer Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft hin – und den daraus resultierenden Herausforderungen in ihren jeweiligen Arbeitsfeldern befassen, kommt der Aufgabe der Personalentwicklung eine für den Stiftungserfolg entscheidende Rolle zu. Allerdings ist kaum ein Bereich des Stiftungsmanagements noch so fest in den traditionellen Vorstellungen verhaftet wie der des Personalmanagements. Hier bedarf es einer konsequenten Weiterentwicklung von der herkömmlichen Personalarbeit, die im Wesentlichen die Personalbeschaffung, die Personalverwaltung und Personalbetreuung umfasst, zum entwicklungsorientierten Personalmanagement hin, das sich intensiv mit dem Kompetenz-Management befasst.

Zum Konzept der Personalstrategie

Die Wahl und die Gestaltung der einzelnen Instrumente des Personalma-

agements hängen in hohem Maße von der jeweiligen Personalstrategie einer Stiftung ab. Damit sind Vorstellungen über den wünschenswerten Einsatz von Menschen in einer Organisation wie einer gemeinnützigen Stiftung und über ein zugrunde liegendes Menschenbild angesprochen. Die Personalstrategie wird zudem von der gesellschaftlichen Entwicklung geprägt – wie in der Entwicklung von der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft hin ersichtlich –, ebenso auch von dem damit einhergehenden Wertewandel in der Gesellschaft. Die Einstellungen der Menschen zur Arbeitswelt haben sich geändert: Standen früher Tugenden wie Gehorsam, Pflichterfüllung, Disziplin, Fleiß und Kontrolle im Vordergrund, so sind es heute Selbstverwirklichung, Streben nach anspruchsvoller Tätigkeit, Persönlichkeitsentfaltung, Verantwortungsübernahme, Teamarbeit und Mitwirkung. Die Arbeitsorganisation und die Mitarbeiterführung in Stiftungen müssen dieser Entwicklung verstärkt Rechnung tragen, viele Stiftungen sind bereits darauf eingestellt.

Grafik 1: Personalstrategie

	Tayloristische Personalstrategie	Integrative Personalstrategie
1. Philosophie des Personalmanagements	Mensch ist unselbstständig, meist nach Möglichkeit Arbeitsstrenge und Übernahme von Verantwortung, arbeitet des Geldes wegen. Kontrollorientierung der Akteure	Mensch ist selbstständig, aus sich heraus zu Leistung und Verantwortungsübernahme motiviert. Entwicklungs- und Koordinationsorientierung der Akteure
2. Instrumente des Personalmanagements		
2.1. Beschäftigungspolitik	Hire and fire je nach Bedarf, Verzicht auf Pflege des Personalstands	Langfristige Beschäftigungsverhältnisse
2.2. Rekrutierung	Ohne große Sorgfalt	Eignungsorientierte Auswahl
2.3. Einführung	Findet kaum statt	Einführungsprogramme, Bestellung von Mentoren
2.4. Arbeitsorganisation	Segmentation von einfachen und anspruchsvollen Tätigkeiten; Einzelarbeit	Integrierte Tätigkeiten, Bevorzugung von Gruppenarbeit
2.5. Mitarbeiterführung	Disziplinierend, hierarchiebetont	Ermunterung zu Selbstorganisation, kooperativ
2.6. Qualifizierung	Konzentration auf Minimalqualifikation	Aufbau größerer Qualifikationspotenziale, entwicklungsorientiert
2.7. Entgeltgestaltung	Leistungsvergütung zur Motivation	Vergütung als Äquivalent, weniger als Anreiz für Leistung

Dr. Hans-Dieter Weger

Geschäftsführender
Gesellschafter,
Institut für Stiftungsberatung – Dr. H.-D. Weger & Partner GmbH, Verl



Die vorhergehende Grafik¹ stellt die für die Industriegesellschaft typische „tayloristische Personalstrategie“ der „integrativen Personalstrategie“ gegenüber, die eher den Vorstellungen und Anforderungen einer Wissensgesellschaft entspricht. Sie weist auch wesentliche Instrumente des Personalmanagements aus.

Während die „tayloristische Personalstrategie“ von einem (eher) unselbstständigen, nicht zur Übernahme von Verantwortung bereiten und strikt einzuhaltenden Verhaltensvorgaben bedürftigen Menschen ausgeht, setzt die „integrative Personalstrategie“ einen engagierten, verantwortungsbereiten und auf weitgehende Selbststeuerung setzenden Menschen, der lediglich durch Zielvereinbarung und Delegation von Aufgaben und Verantwortung zu führen ist, voraus. Die integrative Personalstrategie ist die grundsätzlich geeignete für die gemeinnützigen Stiftungen², in denen eine immer größer werdende Zahl von „Wissensarbeitern“², die sich kaum mehr als „Untergebene“, sondern vielmehr als „Mitglied einer Gemeinschaft“ verstehen, gemeinsam auf den Stiftungserfolg hinarbeiten. Im Übrigen besteht hier eine Nähe zum „ehrenamtlichen Mitarbeiter“, der am Stiftungsgeschehen teilnehmen und teilhaben will und sich nicht in einem abhängigen Arbeitsverhältnis sieht. Wissensarbeiter sind grundsätzlich mobil, ihr „Kapital“ ist ihr Wissen („Intellektuelles Eigentum“).

Der Wissensarbeiter bedarf natürlich auch eines Vorgesetzten, der die Richtung der zu leistenden Tätigkeiten vorgeben und der vor allem definieren muss, wie die Leistungen im Verhältnis zur gesamten Stiftung aussehen müssen. Das heißt, welche Standards gelten, welchen Werten entsprochen werden muss und welche Ergebnisse erzielt werden müssen. Hier ist die Mitarbeiter- bzw. Personalführung vor eine neue Aufgabe gestellt: Es geht schließlich darum, die spezifischen Stärken und das Wissen (Kompetenzen) eines jeden in Produktivität im Sinne des gemein-

wohlorientierten Zwecks der Stiftung zu verwandeln.

Personalentwicklung

Die eigentliche Aufgabe des Personalmanagements besteht nach verbreiteter Auffassung darin, die Arbeitsleistung der Beschäftigten der Stiftung auf ein erwünschtes Qualitätsniveau zu entwickeln und zu sichern. Eine Vernachlässigung des Personalmanagements bedeutet zwangsläufig, die Leistungsfähigkeit der Stiftung zu gefährden und herabzusetzen. Für gemeinnützige Stiftungen ergeben sich wie für alle Nonprofit-Organisationen auf diesem Gebiet – im Vergleich zu gewinnorientierten Unternehmen – Besonderheiten, die es zu beachten gilt³:

- Gemeinnützige Stiftungen sind auf Aufgabenfeldern tätig, die in der Regel nicht marktmäßig organisiert sind.
- Gemeinnützige Stiftungen sind Einrichtungen, in denen häufig Ehrenamtliche und Hauptamtliche eng zusammenarbeiten (Stichwort: „gemischte Personalstrukturen“), wobei die Erstgenannten meist in Entscheidungsorganen mitwirken.
- Gemeinnützige Stiftungen haben in aller Regel „flache“ Hierarchien im Gegensatz zu größeren Unternehmen. Sie bieten damit auch weniger

Aufstiegsmöglichkeiten und berufliche Karrieren innerhalb der Stiftungsorganisation.

- Gemeinnützige Stiftungen müssen von anderen Motivationsstrukturen ihrer Mitwirkenden ausgehen, als sie in gewinnorientierten Unternehmen vorherrschen. Zudem sind die Einstellung, im Sinne der Stiftungsmision zugunsten von Menschen und der Gesellschaft mitwirken zu wollen, und die damit verbundene intrinsische Motivation eine – wie schon im ersten Teil dieses Beitrags (Heft 1/2003, Stiftung&Sponsoring) ausgeführt – ganz wesentliche Bedingung für dauerhaften Stiftungserfolg. Sie gilt es, vor allem durch ein entwicklungsorientiertes Personalmanagement und eine kooperative Mitarbeiterführung ständig zu beleben und auf einem hohem Niveau zu erhalten.

Personalentwicklung kann in diesem Zusammenhang als die Gesamtheit derjenigen Maßnahmen beschrieben werden, die geeignet sind, die Handlungskompetenz der Mitarbeiter(innen) gemäß der mittel- und langfristigen Projekt- und Programmplanung weiterzuentwickeln und ständig zu erneuern – mit dem Ziel, den Stiftungserfolg unter weitestgehender Berücksichtigung der Potenziale und Interessen der Mitarbeiter zu sichern

Grafik 2: Handlungskompetenz



Grafik 3: Stellung der Personalentwicklung in der Stiftung

Personalentwicklung eng mit der Organisationsentwicklung verbunden. Sie nimmt somit eine zentrale Stellung in der Stiftung ein⁵ (Grafik 3).

Die Hauptaufgaben der Personalentwicklung, ausgehend von der Stiftungsstrategie bis hin zur Evaluation einzelner Maßnahmen, sind in der Grafik 4 aufgeführt.⁶

Im Rahmen des entwicklungsorientierten Personalmanagements einer gemeinnützigen Stiftung ist immer der Einsatz der Ehrenamtlichen, vor allem deren Kompetenzen und Motivation, zu beachten und in entsprechende Gestaltungskonzepte einzubeziehen.

und gegebenenfalls zu steigern. Die Handlungskompetenz⁴ ist dabei als die Fähigkeit zu verstehen, zielgerichtet, situationsbedingt und verantwortungsbewusst Stiftungsaufgaben zu erfüllen und Probleme zu lösen – und zwar, je nach arbeitsorganisatorischen Gegebenheiten und Erfordernissen, entweder allein oder in Kooperation mit anderen. Ihre wichtigsten Komponenten sind die Fachkompetenz, die Methodikompetenz und die Sozialkompetenz (siehe Grafik 2).

Nicht selten werden mit der Personalentwicklung – zusätzlich zur Weiterentwicklung der Handlungskompetenz – auch die Stützung der intrinsischen Motivation der Mitarbeiter und deren stärkere Orientierung an den Wertvorstellungen der Stiftung verbunden.

Personalentwicklung ist eine Führungsaufgabe. Dabei geht es u.a. darum, die Qualifikations- bzw. Kompetenzentwicklung und das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Persönlichkeitsentfaltung einerseits und die erfolgsbezogenen Interessen der Stiftung, abgeleitet aus den strategischen Stiftungszielen, in Einklang zu bringen. Im Sinne einer bewussten und angestrebten Fortentwicklung der gesamten Stiftung zur Verbesserung der Verfolgung der Stiftungszwecke in einer sich ändernden Gesellschaft ist die Perso-

Grafik 4: Hauptaufgaben der Personalentwicklung

Mitarbeiterführung

Art und Intensität der Mitarbeiterführung sind maßgeblicher Ausdruck der Kultur einer Stiftung als Organisation (hier „Stiftungskultur“), die im günstigen Fall – neben auf Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit ausgerichteten organisations- und arbeitstrukturellen Voraussetzungen – gegenseitige Akzeptanz zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, kooperative und verantwortungsbewusste Zusammenarbeit, Informationsoffenheit und eine Atmosphäre des ständigen Lernens entstehen lässt und erhält. Mitarbeiterführung gerade in einer gemeinnützigen Stiftung muss darauf gerichtet sein, innovative Potenziale freizusetzen, vorhandene Kompetenzen zu entfalten und weiterzuentwickeln sowie ein Höchstmaß an positiver Einstellung bei den Mitarbeitern sicherzustellen, dem Gemeinwohl im Sinne des Stiftungszwecks zu dienen.

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind und bleiben der zentrale Erfolgsfaktor in Stiftungen. Von dieser Aussage ausgehend lässt sich sofort auf die außerordentlich hohe Bedeutung der Mitarbeiterführung schließen. Auch lässt sich aus ihr ableiten, dass der Erfolg einer Stiftung am einfachsten durch eine verbesserte Führungsleistung gesteigert werden kann. „Vertrauensmanagement“ steigert – wie empirische Analysen immer wieder belegen – das Erfolgs- und Innovationspotenzial einer Organisation; „Missmanagement“ verschleudert es. Ein kooperativer Führungsstil hat sich – so auch in Stiftungen – als erfolgswirksam und bei den Mitarbeitern als Vertrauen schaffend erwiesen. Gerade er aktiviert das „geistige Potenzial“ in Stiftungen, zweifellos ein nicht zu unterschätzender Bestandteil des „Stiftungsvermögens“. Es ist erkennbar, dass in (größeren) gemeinnützigen Stiftungen die Führung mitarbeiterorientierter wird bzw. schon geworden ist.

Mitarbeiterführung muss heute daraufhin angelegt sein, Problemlösungen unter Einbeziehung und Mitwirkung der Mitarbeiter zu erarbeiten.

Das setzt nicht nur ein verändertes Entscheidungsverhalten voraus, sondern es ist auch eine erhöhte Sozialkompetenz der Führungskräfte, auch der ehrenamtlich tätigen Führungskräfte, mehr denn je vonnöten. Fachlich kompetente Mitarbeiter „fordern“ sachgerechte Kommunikation, Zielvereinbarungen und Freiräume zu deren Erfüllung und übernehmen bereitwillig persönliche Verantwortung dafür. Herrschaftswissen und Statussymbole verlieren an Wert.⁷ Anstelle von Anordnung von oben nach unten im Sinne der Wahrnehmung von Machtpositionen ist Delegation von Aufgaben und Verantwortung im Sinne eines kooperativen Führungsstils gefragt. Führen mittels Zielvereinbarung und Delegation ist anforderungsreicher – für die Führungskräfte, jedoch auch für die Mitarbeiter. Im Hinblick auf die Führungskompetenz kommt es immer mehr auf die Fähigkeit und Bereitschaft zur Kooperation, zur Kommunikation und zur Koordination an.

Auch für die Lernkultur in einer Stiftung üben Führungskräfte eine entscheidende Funktion aus: Auf der Grundlage gemeinsamer Werte und Ziele lernen Menschen am erfolgreichsten mit und durch andere im alltäglichen Tun. Führende sollten vorbildliche Mitglieder einer Lerngemeinschaft vor Ort sein. Die wichtigste Aufgabe, Menschen zu führen, besteht – so die überwiegende Auffassung – darin, die Begabungen und persönlichen Kompetenzen von Mitarbeitern zu entdecken, um sie anhand tätigkeitsbezogener, situativer Anforderungsprofile zu fördern.⁸ Unter Einbeziehung auch der ehrenamtlich Mitwirkenden gilt es, eine Lernkultur im Sinne von „creating a culture of competence“⁹, verbunden mit der Entwicklung eines hohen Grades an Motivation als Leistungsbereitschaft für den gemeinsamen Stiftungserfolg, anzustreben und in der Praxis zu gestalten.

Auch für Stiftungen gilt: Erfolg wird zunehmend davon abhängen, wie entwicklungs- und lernfähig die Mitarbeiter – hier: alle Beteiligten an der Arbeit

einer Stiftung – und damit die ganze Organisation sind. Nur denjenigen Stiftungen, bei denen Führung und Zusammenarbeit zu einem permanenten Lern- und Entwicklungsprozess werden, wird der Wandel nicht davonlaufen.¹⁰

(Der Beitrag wird in der nächsten Ausgabe von „Stiftung&Sponsoring“ fortgesetzt.)

Quellennachweis

- ¹ Vgl. Dudo von Eckardstein, Personalmanagement in NPOs, in: Christoph Bedelt (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit Organisation, Stuttgart 1997, S. 244 ff.
- ² Vgl. Peter F. Drucker, Management im 21. Jahrhundert, München 1999, S. 33 ff.
- ³ Vgl. dazu auch Dudo von Eckardstein, a. a. O., S. 227 ff.
- ⁴ Vgl. Joachim Münch, Personal und Organisation als unternehmerische Erfolgsfaktoren, Hochheim am Main 1997, S. 11
- ⁵ Vgl. dazu Hans Böhm, Personalentwicklung als unternehmerische Herausforderung der Zukunft, in: Hans Böhm, Christoph Hauke (Hrsg.), Personalmanagement in Praxis, Köln 1995, S. 127
- ⁶ Vgl. dazu Hans Böhm, a. a. O., S. 128
- ⁷ Vgl. dazu auch Christoph Hauke, Innovative Arbeitsorganisation, in: Hans Böhm, Christoph Hauke, Personalmanagement in der Praxis, a. a. O., S. 219
- ⁸ Vgl. Theo Hülshoff, Qualität des Handelns. Führen heißt, die Lebensbedingungen der Menschen zu verstehen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 5.6.2002, Seite B2
- ⁹ Wolfgang Habelt, Entwicklungsorientiertes Personalmanagement für Stiftungen. Vom Personalmanager zum Kompetenzmanager, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 1/2002, S. 6
- ¹⁰ Vgl. Artur Wollert, Unternehmenskultur – Führen – Führungstechnik, in: Hans Böhm, Christoph Hauke, Personalmanagement in der Praxis, a. a. O.

Weiterführend für das Thema „Personalmanagement in Stiftungen“ sind die in Heft 1/2002, Stiftung&Sponsoring, veröffentlichten Beiträge von Wolfgang Habelt (siehe oben) und von Wolfgang Koekstadt („Personalmanagement – ein Baustein erfolgreicher Stiftungsarbeit“).