



Erfahrungen aus den Hospitationen „von Kollegen für Kollegen“ weitergegeben wurden. Die Formen der Vernetzung passen dabei zur Kultur der Dachorganisation – und heben sich bewusst von gängigen Standardisierungs- und Messbarkeitsgedanken ab. „Wir lieben das Informelle! Das ist unser Erfolgsfaktor und das müssen wir kommunizieren“, so Liehr.

Differenzieren bedeutet aber auch, dass alle auf Entwicklung ausgerichteten organisationalen Ansatzpunkte vom gleichen Grundgedanken getragen und darüber hinaus verzahnt sind – von der Vision hin zu den Leitlinien wie Führungsgrundsätze bis zu den

Instrumenten. Wird der Entwicklungsgedanke im Dienst der Innovationsabsicht einer Stiftung ernst genommen, müssen Überlegungen zur Personalentwicklung die Stiftungsstrategie unter dem Blickwinkel Mitarbeiterpotenzial inhaltlich bereits mitstrukturieren. Beim Bundesverband ist die Entwicklung der Mitarbeitenden immer auf dem Monitor der Geschäftsleitung – und im Dienst der lernenden Organisation. Liehr: „Personalentwicklung ist ein Wert für uns.“

**Individualisieren:  
Vielfalt als Ressource nutzen**

Die Mitarbeitenden sind die Erfolgsfaktoren einer Organisation.

Um ihre Individualität als Potenzial zu erschließen, muss der stiftungsspezifische Rahmen mit Abläufen und Arbeitsformen als Katalysator wirken können. Studien verweisen darauf, dass heterogene Personalstrukturen großes Innovationspotenzial bergen und so maßgeblich zur Zukunftssicherung einer Organisation beitragen. Das gelingt allerdings nur, wenn die eben genannten Parameter erfüllt sind – und eine entsprechende Begleitung durch die Führungskräfte sichergestellt ist, z.B. im Dienste einer effizienten und konfliktfreien Zusammenarbeit. Dass dies nicht einfach geschieht, sondern über die Geschäftsleitungsebene ge-

Anzeige STIFTUNGSPARTNER

## Gehen Sie mit uns stiften!

Menschen, die eine Stiftung gründen und führen, stehen vor einer Vielzahl von Fragen und Anforderungen. Vom Stiftungszweck über die richtige Rechtsform bis hin zur Zuwendungsbestätigung und passender Geldanlage – es sind viele wichtige Entscheidungen zu treffen. Die Bank für Kirche und Diakonie unterstützt Stiftungen mit ihrer Erfahrung, ihren Kontakten und besonderen Dienstleistungen.



Erfahren Sie mehr und nehmen Sie Kontakt zu uns auf:  
[www.KD-BANK.de/Stiftungsberatung](http://www.KD-BANK.de/Stiftungsberatung)

*Gemeinsam handeln – Gutes bewirken.*

**KD-BANK**  
Bank für Kirche und Diakonie

steuert werden muss, spiegelt der Bundesverband. Hier ist die Personalentwicklung strukturell im Bereich Mitglieder und Verbandsentwicklung verankert. Liehr versteht sich in ihrer Funktion als Koordinatorin, die die Entwicklungsanliegen in der Organisation aufnimmt und in der Geschäftsleitung zum Thema macht.

Führungskräfte müssen darüber hinaus beim Einzelnen genau hinsehen. „Ich spreche an, wenn ich sehe, dass jemand Potenzial hat“, so Liehr. Das bedingt, dass Vorgesetzte aktiv die Erwartungen des Mitarbeitenden klären. Das Erschliessen des individuellen Potenzials muss dabei nicht zwangsläufig in typischen hierarchischen Karrieren münden. Eine individualisierte Personalentwicklung schafft auf der Grundlage der Lebenszyklusorientierung z.B. über Nischen Lösungen. Sie kann in diesem Zusammenhang u.a. den Weg des Experten anbieten. Individualität muss also als Wert verstanden und durch vielfältige Angebote für die Entwicklung abgeholt werden. Bender benennt in diesem Zusammenhang individualisierte Lernformen als ein Weiterbildungsformat der Zukunft. Eine individualisierte Personalentwicklung anerkennt auch, dass Entwicklungswege aus der Stiftung hinausführen können. Führungskräfte beim Bundesverband verstehen sich darum auch als Begleiter eines individuellen Karriereabschnitts. Das ist kein Laissez-faire, sondern explizites Selbstverständnis einer gelebten Führungskultur. Liehr: „Eigentlich wollen wir Kollegen auch befähigen, sich auf andere Stellen zu bewerben.“ Wenn eine Stiftung ein Karrierebedürfnis nicht mehr adäquat

befriedigen kann, ist eine solche Haltung sowohl für die Organisation als auch für den Mitarbeitenden hilfreich, denn derjenige, der sich solchermassen begleitet und unterstützt aus der Stiftung löst, trägt die gemachten Erfahrungen im positiven Sinn weiter – und kehrt vielleicht einmal mit einem umfassenden Organisationsblick in die Stiftung zurück.

#### **Führen: Führungskompetenzen entwickeln**

Führungskräfte müssen wissen, wie sie mit der beschriebenen Vielfalt umgehen, damit Innovationspotenziale entfaltet werden können. Ihre Begleitung der Mitarbeitenden stellt die Qualität der internen Kooperation und Kommunikation als Basis des Erfolgs einer Stiftung sicher. Heterogene Altersstrukturen alleine führen nicht zu Performanz. Sie müssen adressatenorientiert angesprochen und konstruktiv innerhalb der Struktur vernetzt werden, damit z.B. in Projekten und Teams effektiv und effizient zusammengearbeitet werden kann. Eine Führungskraft stellt die notwendigen Rahmenbedingungen her. Sie variiert ihr Führungsverhalten entsprechend. Sie weiß z.B., dass Generationen verschieden sozialisiert sind und aufgrund ihrer jeweiligen Lebensphasen unterschiedliche Bedürfnisse an ihre Aufgabenstellungen und ihr Umfeld haben. Die Reflexion des eigenen Führungshandelns ist darum ein zwingender Qualitätsanspruch an die eigene Arbeit. Jede Situation und jeder Mitarbeiter kann die Kraft haben, einen neuen Aspekt in die eigene Führungserfahrung hineinzutragen. Führen zu können entwickelt und differenziert sich

ein Berufsleben lang. Stiftungen müssen darum über alle Ebenen hinweg in die Entwicklung von Führungskompetenzen investieren.

Vorgesetzte sind Vermittler der impliziten und expliziten Leitplanken einer Stiftung. Sie sind die Träger der spezifischen Stiftungskultur. Sie sorgen dafür, dass die Strategie und die Ziele einer Stiftung umgesetzt werden. Beim Bundesverband löst z.B. der unbürokratische Austausch untereinander und eine Kultur der offenen Tür den Anspruch ein, flexibel auf Anforderungen von außen und innen zu reagieren und Lösungen für kurzfristigen Entwicklungsbedarf bereitzustellen. Führungskräfte wirken auf diese Weise maßgeblich auf die Motivation, die Qualifikation und die Bindung der Mitarbeitenden ein. Sie haben eine hohe Verantwortung. Für den Personalverantwortlichen der Robert Bosch Stiftung ist die Rolle der Führung darum auch eine zentrale Frage der Zukunft, die sich im dynamischen Zusammenspiel aus Vision, Strategie und Kultur der Stiftung neu definieren muss.

#### **Attraktivität nutzen: Herausforderungen der Zukunft managen**

Lern- und Entwicklungsprozesse lassen sich nicht im Voraus berechnen. Allerdings helfen bestimmte Parameter und Rahmenbedingungen, sie zu initiieren und konstruktiv zu unterstützen. Eine gelungene Durchmischung von Jung und Alt als Indikator für eine erfolgreiche Zukunftsbewältigung kann nur durch einen entsprechenden organisationalen Rahmen, der die Begleitung durch die Führungskräfte und die Gestaltung der Aufgaben und Arbeitsformen beinhaltet, Sy-



nergien entfalten. Leitlinien, Standards und Tools müssen Entwicklungsprozessen dienen, nicht umgekehrt. Sie dürfen nicht zu mehr struktureller Komplexität und damit Ineffizienz beitragen. Sie müssen weiterhin Neugier auf die Aufgaben und auf das Umfeld zulassen – und nicht langweiligen Routinen im Namen des organisationalen Lernens Vorschub leisten. Eine dosierte Anwendung standardisierter Prozesse und Instrumente, die Raum für flexible Ausgestaltung lässt, ist darum empfehlenswert. Eine in diesem Sinn differenziert umgesetzte Personalentwicklung wirkt auch auf der strategischen Ebene der Stiftung mit. Diese strukturiert sie un-

ter dem Blickwinkel Mensch = Resource = Innovationspotenzial mit. Das bedingt, den Mitarbeitenden in seiner Individualität zu respektieren und zu verstehen – und mit Vielfalt umgehen zu können.

Das Entwickeln von Führungskompetenzen innerhalb einer Stiftung ist darum erfolgsrelevant. Voraussetzung hierfür ist ein gemeinsames Führungsverständnis, z.B. auf Basis einer Wertediskussion. Studien belegen, dass Vorgesetzte wesentlich zur Bindung der Mitarbeitenden an eine Organisation beitragen. Angebote zur Entwicklung, differenziert, individualisiert und durch die Vorgesetzten kompetent begleitet, signalisieren die

Wertschätzung der Mitarbeitenden. Eine so verstandene und gelebte Personalentwicklung trägt maßgeblich zur Attraktivität einer Stiftung als Arbeitgeber bei, die nach innen und außen nachhaltige Wirkung entfaltet. Hierbei spielt die zuvor beschriebene Passgenauigkeit eine Rolle, damit keine Allgemeinplätze besetzt werden. Kongruentes Handeln innen und außen trägt dazu bei, dass eine Stiftung in ihrem Umfeld als Arbeitgeber hervortritt – und so einen günstigen Rahmen für Innovationen herstellt. « « «



#### Lesetipp

Beispiele und Zitate aus: Knoch, Cornelia; Professionalisierung von Personalentwicklung. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2016. 205 Seiten. 29,99 Euro.

Anzeige **STIFTUNGSPARTNER**

Homepage [www.stiftungsfonds.de](http://www.stiftungsfonds.de)  
jetzt NOCH INFORMATIVER!

## Investieren mit Weitblick – ethisch und nachhaltig verlässlich Fonds für Stiftungen Invesco

Der **Fonds für Stiftungen Invesco** bietet über die Investition in verschiedene Anlageklassen Zugang zu einer professionellen Vermögensverwaltung, die auf die besonderen Bedürfnisse von Stiftungen zugeschnitten ist. Der Fonds berücksichtigt neben ökonomischen insbesondere auch strikte ethische, soziale und ökologische Anlagekriterien. Denn wer Gutes tut, braucht eine gute Vermögensverwaltung.

Erfahren Sie mehr unter: [www.stiftungsfonds.de](http://www.stiftungsfonds.de)

Ihre Partner: **BANK IM BISTUM ESSEN eG**  
**PRO SECUR Vermögensberatung und -verwaltung GmbH**

Wir sind Partner des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen.



Diese Anzeige dient lediglich der Information und stellt keinen Anlagerat dar. Der Wert der Anteile sowie die Erträge hieraus können sowohl steigen als auch fallen, und es ist möglich, dass der Anleger den ursprünglich angelegten Betrag nicht zurückerhält. Der Fonds unterliegt insbesondere folgenden Risiken, die sich nachteilig auf die Wertentwicklung auswirken können: Markt-, Kredit-, Währungs- und Konzentrationsrisiken sowie Risiken aus Derivateinsatz und operationelle Risiken. Eine detaillierte Beschreibung der Risiken können Sie dem Abschnitt „Risikohinweise“ des Verkaufsprospektes entnehmen. Eine Anlageentscheidung muss auf den jeweils gültigen Verkaufsunterlagen basieren, diese (fonds- und anteilklassenspezifischen wesentlichen Anlegerinformationen, Verkaufsprospekt, Jahres- und Halbjahresberichte) sind in deutscher Sprache als Druckstücke kostenlos erhältlich sind bei BNY Mellon Service Kapitalanlage-Gesellschaft mbH, MesseTurm, Friedrich-Ebert-Anlage 49, 60327 Frankfurt am Main ([www.bnymellon.com/kag](http://www.bnymellon.com/kag)) und bei Invesco Asset Management Deutschland GmbH, An der Welle 5, 60322 Frankfurt am Main. Herausgegeben in Deutschland von Invesco Asset Management Deutschland GmbH. Stand: 31. Mai 2016. [CE1262/2016]