

& Stiftung Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-
Management und -Marketing



Sustainable Development Goals: Nachhaltigkeit in Stiftungen

Rote Seiten: Sustainable Development Goals. Grundlage und Auftrag für Stiftungen

Herausgeber: DSZ – Deutsches Stiftungszentrum GmbH, Erich Steinsdörfer
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking
www.stiftung-sponsoring.de

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG



Mitarbeiter_innen der Zukunft

Netzwerkultur, verändertes Mindset und neue Anforderungen an Organisation und Führung – Thesen und Handlungsempfehlungen aus dem ThinkLab Deutscher Stiftungen

von Ulrike Müller-Siebert (Landau), Esther Spang (Berlin) und Barbara Thiele (Berlin)

Die Digitalisierung verändert die Art wie wir zusammenarbeiten: Kollaboratives Arbeiten, flache Hierarchien, viel Selbstbestimmung und hohe Eigenverantwortung – die Mitarbeiter_innen der Zukunft wollen und dürfen stärker mitgestalten. Organisationen stellt das vor neue Herausforderungen. Die Teilnehmer_innen des zweiten ThinkLab Deutscher Stiftungen beschäftigten sich über mehrere Monate mit der Frage, wie die Digitalisierung den Denk- und Arbeitsort Stiftung verändert. Eine ihrer acht Thesen: Auch Stiftungen müssen sich dem digitalen Wandel und einem radikal veränderten Mitarbeiter_innenprofil stellen.

„Der digitale Wandel fängt nicht mit der Infrastruktur und der Datenarchitektur an (...). Wenn ich digitalen Wandel starten wollen würde, würde ich mit den Psychologen anfangen“, sagte Trivago Chef Rolf Schrömgens in einem Interview mit der Wirtschaftswoche. Schrömgens bringt es mit dieser Aussage auf den Punkt: Der erfolgskritische Faktor bleibt auch in Zeiten neuer Technologien und automatisierter Prozesse der Mensch. Agil, flexibel, kollaborativ und transparent – die schnelllebige digitale Welt stellt neue Anforderungen an Mitarbeiter_innen, aber auch an die Rahmenbedingungen von Organisationen.

Netzwerkultur dominiert die Arbeitswelt

Kommunizieren, teilen, tauschen – noch nie war es so einfach wie heute, sich mit anderen Menschen zu vernetzen. Was im Privaten angefangen hat, dominiert längst unsere Arbeitswelt. Neue Formen von Gemeinschaften, Kollaborationen und Kooperationen tun sich überall auf und bringen eine neue Netzwerkultur in die Organisationen. Getragen wird sie von der Erkenntnis, dass in einer immer komplexer werdenden Welt adäquate Lösungen nur gemeinsam gefunden werden können: Das Wissen, die Kompetenz und die Lernfähigkeit einzelner Menschen reichen nicht mehr aus, um die benötigten Antworten in der erforderlichen Geschwindigkeit zu generieren.

Diese neue Netzwerkultur endet jedoch nicht an den Grenzen einer Organisation – sie erstreckt sich über organisationale und sogar sektorale Grenzen hinweg. Gerade für (kleine) Stiftungen bietet das enorme Chancen: Wenn die Do-it-yourself-Mentalität einer Do-it-together-Mentalität weicht, lässt sich auch mit vermeintlich kleinen Strukturen Großes erreichen.

Das bleibt nicht ohne Folgen für die Organisationskultur: Vernetzte Zusammenarbeit bedarf der unbedingten

Bereitschaft zu Transparenz. Nur so lassen sich gemeinsam effektive Lösungen entwickeln. Mit zunehmender struktureller Komplexität verlieren zugleich starre, vordefinierte Planungen ihre Alltagstauglichkeit. An ihre Stelle müssen ergebnisoffene Prozesse treten, die es ermöglichen, Dinge in einem frühen Stadium zu testen und gemeinsam aus Fehlern zu lernen.

Neues Mindset fördert Suche nach Sinnstiftung und Persönlichkeitsentfaltung

Gleichzeitig setzt sich eine neue Haltung in der Arbeitswelt durch. Sie betrifft v.a. die sog. Wissensarbeiter_innen: Ihnen geht es zunehmend um Sinnstiftung, um Freiräume für Kreativität und um die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit.

Rein objektiv betrachtet sind Stiftungen prädestiniert, diese Bedürfnisse zu befriedigen. Denn sie versprechen Arbeit mit Sinn. Stiftungen hätten also gute Chancen, die besten Mitarbeiter_innen zu gewinnen. Jedoch gelingt es ihnen nicht immer, ihr WOZU nach innen und außen ausreichend stark zu kommunizieren und zu leben. Zudem ist die Sinnsuche der Menschen oft an weitere Wünsche gekoppelt: Schnelle Verantwortungsübernahme, flexible Arbeitszeitmodelle, permanente Weiterbildung sowie Familienfreundlichkeit sind nur einige Schlagworte. Stiftungen kommen nicht umhin, hierauf zu reagieren und die technischen und strukturellen Voraussetzungen zu schaffen.

Das jedoch bedarf einer klaren Personalstrategie. Die aber fehlt oft: Nur rund 40% der Stiftungen, die eine hauptamtliche Geschäftsführung oder hauptamtliche Mitarbeiter_innen beschäftigen, verfügen laut Stiftungsfokus über eine Personalstrategie. Hier besteht dringender Handlungsbedarf.

Die Führung ist tot, es lebe die Führung

„Das Netz hat kein Oben, kein Unten und keine Richtung. Seine Struktur bestimmen Verbindungsknoten, die variieren. Gestaltgebend sind nur die aktiven Teilnehmer, die es verbindet.“ Dieses Zitat aus der NeW WORK ORDeR-Vertiefungsstudie „Organisationen im Wandel“ beschreibt die aktuellen Herausforderungen für Organisationen treffend: Bewährte Hierarchiestrukturen, die meist pyramidenförmig aufgebaut sind und auf einem Einlinienführungssystem basieren, erweisen sich in einer auf Netzwerken beruhenden Arbeitswelt als zunehmend ungeeignet. Die Abhängigkeit von Expert_innen, die Notwendigkeit, Pro-

zesse ergebnisoffen und interaktiv zu denken sowie Entscheidungen schnell und transparent zu treffen, stehen im direkten Gegensatz zu den oftmals sehr langwierigen Entscheidungsprozessen vertikaler Berichtsketten.

Markus K. Reif, HR-Experte und Blogger, spricht diesbezüglich im Handelsblatt vom Ende der „Basta-Mentalität“. Es bedarf eines neuen Führungsverständnisses. Allwissenheit und Allzuständigkeit werden abgelöst von Austausch, Motivation und Coaching. Moderne Leader müssen sich in erster Linie gut mit den unterschiedlichsten Menschen vernetzen, um das Know-how möglichst vieler diverser Perspektiven in die Entwicklung adäquater Lösungen einfließen lassen zu können. Hinzu kommt die Bereitschaft, gegenseitige Abhängigkeiten anzuerkennen. Doch das heißt auch, Macht abzugeben und den eigenen Expert_innen mehr Sichtbarkeit auch nach außen zu gewähren.

Die logische Folge: Hierarchien flachen ab. Das bedeutet nicht, dass Führung in Zukunft unwichtig wird. Im Gegenteil. Je flacher die Strukturen, desto dringender werden starke Führungspersönlichkeiten benötigt. Der Unterschied: nicht die Position innerhalb einer Organisation legitimiert die Autorität. Vielmehr ist es ihre Fähigkeit, sich zu vernetzen, Menschen zu motivieren und Dinge zu ermöglichen.

Soweit die Theorie. Nun verfügen Stiftungen über eine organisationsstrukturelle Besonderheit: Ihre Gremien. Mit ihnen sind oft langwierige Entscheidungsprozesse verbunden, die dem agilen und ergebnisoffenen Arbeiten einer Netzwerkkultur widersprechen. Außerhalb des Sektors hat das Stiftungen gerade bei jungen Menschen den Ruf eingebracht, wenig handlungsfähig und zukunftsorientiert zu sein. Wie können Stiftungen also ihre DNA bewahren und gleichzeitig einen Schritt in Richtung Zukunft machen? Eine Frage, die sich nur organisationsindividuell beantworten lassen wird.

Verantwortungsübernahme und permanente Weiterentwicklung


Zielvereinbarungen und Freiräume ersetzen Top-Down-Prozesse. Im Gegenzug erfordern die neuen „Freiheiten“ Mut, Entscheidungsfreude und den Willen zur Verantwortungsübernahme – auf allen Ebenen. Damit entfällt die bisher mögliche Risikominimierung unterer Hierarchieebenen, unangenehme Entscheidungen an höhere Ebenen weiterzureichen.

Für Mitarbeiter_innen bedeutet das oft ein radikales Umdenken. Plötzlich müssen sie unternehmerisches Denken beweisen. Damit dies möglich ist, muss sich auch das System ändern. Transparenz und Kontextwissen sind gefragt. Nur wenn Mitarbeiter_innen betriebliche Strategien und die daraus abgeleiteten Ziele kennen, können sie Führungsverantwortung im Sinne der Organisation übernehmen.

Aufgabe von Organisationen wird es also noch stärker sein, ihre Mitarbeiter_innen zu befähigen. Darin eingeschlossen ist ein fortwährendes individuelles Weiterentwicklungsangebot – nicht nur aus rein fachlicher Perspektive. Permanente Veränderungen im Umfeld machen das Konzept des lebenslangen Lernens heute so aktuell wie nie zuvor. Softskills wie Empathie, Teamfähigkeit,

Kreativität, Eigenverantwortung und Führungsstärke gewinnen an Relevanz. Nur so hat eine Arbeit im Kollektiv Erfolgsaussichten.

Kurz & knapp

Die Digitalisierung verändert die Form unserer Zusammenarbeit grundlegend. Eine immer komplexere und sich schneller verändernde Umwelt erfordert nicht nur vernetztes Arbeiten – und das über die Grenzen von Organisationen hinweg. Die Digitalisierung und die durch sie geschaffenen Arbeitsformen konfrontieren Organisationen zudem mit einem neuen Mindset ihrer (potenziellen) Mitarbeiter_innen. Stiftungen müssen sich, wenn sie im Kampf um die besten Kräfte bestehen wollen, auf diese Situation einstellen. Sie müssen sich modernen Arbeitsformen öffnen und ihre Organisations- und Führungsstrukturen überdenken. Klassische Top-Down Modelle werden in einer sich rasant verbreitenden Netzwerkkultur zunehmend an ihre Grenzen stoßen. Zudem brauchen auch Stiftungen eine dezidierte Personalstrategie, in der individuelle Entwicklungsangebote für Mitarbeiter_innen ebenso zu integrieren sind wie flexible Arbeitszeitmodelle und der Wunsch nach einer angemessenen Work-Life-Balance. 

Zum Thema

Gebhardt, Birgit: NeW WORK ORDeR-Vertiefungsstudie „Organisationen im Wandel“, 2014 [kostenfrei abrufbar unter iba.online/site/assets/files/1328/nwo_organisationen_im_wandel_d.pdf, abgerufen am 24.4.2018]

Ratajszczak, Theresa / Bischoff, Antje: Personal in Stiftungen – aktuelle Zahlen und Fakten. Stiftungsfokus Nr. 13. Hg. vom Bundesverband Deutscher Stiftungen. Berlin 2017, [kostenfrei abrufbar unter shop.stiftungen.org/media/mconnect_uploadfiles/s/t/stiftungsfokus-2017-13-personal.pdf, abgerufen am 24.4.2018]

Reif, Markus H.: „Schluss mit der Basta-Mentalität!“, in: Handelsblatt vom 21.9.2015, [kostenfrei abrufbar unter www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/leaderin/arbeitsplatz-der-zukunft-schluss-mit-der-basta-mentalitaet/12324338-all.html, abgerufen am 24.4.2018]

in Stiftung&Sponsoring

Müller-Siebert, Ulrike / Spang, Esther / Thiele, Barbara: Nicht mitmachen ist keine Option. Digitale Transformation als Chance für Stiftungen (ThinkLab Deutscher Stiftungen 3), S&S 2.2018, S. 11 – 13, www.susdigital.de/SuS.02.2018.011



Ulrike Müller-Siebert ist Leitung Projekte bei der DFL Stiftung und arbeitet zudem als Strategie- und Kommunikationsberaterin für Stiftungen und Social Startups. ums@umfeldebewusstsein.de, www.dfl-stiftung.de, www.umfeldebewusstsein.de



Esther Spang ist Teamleiterin Presse, Public Affairs und Digitale Kommunikation bei der Stiftung „Haus der kleinen Forscher“ und arbeitet zudem als Kommunikationsberaterin und Coach. esther.spang@haus-der-kleinen-forscher.de, www.haus-der-kleinen-forscher.de



Barbara Thiele ist Head of Digital & Publishing bei der Stiftung Jüdisches Museum Berlin, b.thiele@jmberlin.de, www.jmberlin.de

Die Autorinnen des Beitrages sind Teilnehmerinnen des 2.ThinkLabs.