



Die Richtigen finden

Stiftungen und ihr Personal

von Karoline Heinz

Gutes Personal zu finden, ist heutzutage schwer. Das stellten bereits in den Kriminalromanen von Agatha Christie die Vertreter der britischen Aristokratie so verdrießlich wie regelmäßig fest. Heute sind es vor allem Unternehmen, die unter den Stichwörtern „Personalmanagement“ oder „Human Resources Management“ zahlreiche

Maßnahmen
d e r
Mitar-
beiterre-
krutierung
entwickelt

haben. Aber auch viele Stiftungen haben Angestellte und müssen sich

mit vergleichbaren Fragen auseinandersetzen, auch wenn bisher nur eine Minderheit der deutschen Stiftungen hauptamtliches Personal beschäftigt. Personalmanagement im weiteren Sinne – dazu gehören etwa Personalführung und Qualitätsmanagement – wird nur von einem Bruchteil der Stiftungen angewandt. Vor allem geht es ihnen darum, die passenden Mitarbeiter zu gewinnen. DIE STIFTUNG hat Experten zu ihren Erfahrungen befragt und untersucht, worauf es Stiftungen bei ihrem Personal ankommt.

Attraktiv dank Gemeinnützigkeit

Der Stiftungssektor beherbergt ein breites Spektrum an Organisationen; eine millionenschwere Denkfabrik wie die Bertelsmann Stiftung hat mit der kleinen, lokalen Stiftung zum Erhalt der süd-

badischen Pflaumenbäume wenig gemein. Wie für alle Organisationen gilt aber auch für die meisten Stiftungen, dass im Personal eine entscheidende Grundbedingung für erfolgreiche Arbeit liegt. Personalkosten verschlingen häufig einen großen Teil der oft nur begrenzt vorhandenen finanziellen Mittel und wollen daher sinnvoll und effizient eingesetzt werden. Zudem müssen sich auch Stiftungen vermehrt die Frage nach den tatsächlichen Ergebnissen ihrer Arbeit gefallen lassen. Effizienz und Professionalität hängen aber entscheidend vom Einsatz der Mitarbeiter ab.

Im Wettstreit um die fähigsten Köpfe können Stiftungen allerdings nicht Gehälter bieten, die mit vergleichbaren Positionen in der Wirtschaft konkurrieren könnten. Die Anreize für hochqualifizierte Mitarbeiter müssen daher nicht primär finanzieller Natur sein. Da wäre zunächst die gemeinnützige Ausrichtung von Stiftungen - für viele eine Motivation, sich gegen das höhere Einkommen in Unternehmen zu entscheiden. „Bei Non-profit-Organisationen wie Stiftungen stehen Inhalte im Vordergrund, nicht das Erzielen von Gewinn“, sagt Maria Fischer, Geschäftsführende Gesellschafterin der Personalberatungsfirma Fischer HRM GmbH. Dies kann Einfluss auf die Mitarbeiterschaft haben, so Fischer: „Statistisch gesehen haben viele Menschen, die in Stiftungen arbeiten, eine bestimmte Persönlichkeitsstruktur. Dazu gehört zum Beispiel eine hohe Identifikation mit den Werten ihrer Arbeit, also den Stiftungszielen. Damit ist häufig ein Interesse an einer langfristig ausgerichteten, stabilen

Tätigkeit verbunden, die nicht durch den Wettbewerbsgedanken geprägt ist. Aber auch Stiftungen bewegen sich zunehmend in einem konkurrierenden Umfeld. Die Anforderungen an die Mitarbeiter, mit dieser sich ändernden Situation umzugehen, erfordern daher heute mehr Flexibilität und Marketing-Kompetenz!“

Komplex und spezialisiert

Gemeinnützige Aktivität gestaltet sich heute hochgradig komplex. Die Anforderungen an das Personal sind vielfältig: Vorstände müssen in der Regel gut repräsentieren und die Stiftung nach außen vertreten können. Ihre persönlichen Netzwerke sind besonders bei Spendensammelnden Stiftungen von großer Bedeutung. Projektleiter sollten themenspezifisch geschult sein; gleichzeitig benötigen sie Koordinationsfähigkeit und müssen Informationen verarbeiten können. Für das Einwerben von Spenden gibt es heute ausgebildete Fachleute – dennoch gilt modernes Fundraising als Querschnittsaufgabe, die von allen Stiftungsmitarbeitern permanent wahrgenommen werden muss. Eine besondere Herausforderung für viele Stiftungen stellt die Einbindung der ehrenamtlichen Mitarbeiter dar. Diese wollen intensiv eingebunden, aber nicht überfordert oder ausgebeutet werden. Denn sonst entstehen schnell Spannungen zwischen Bezahlten und Unbezahlten.

Stiftungstyp ist entscheidend

Welche Mitarbeiter genau benötigt werden, hängt vom jewei-

ligen Stiftungstyp ab. Mitarbeiter von Förderstiftungen bearbeiten vor allem Anträge – die Fähigkeit zur Informationsverarbeitung ist hier besonders wichtig. Fachliche Expertise in spezifischen Aufga-



bengebieten ist eher in operativen Stiftungen von Bedeutung, wo Projektmitarbeiter im Feld aktiv sind. Gerade hier sind hauptamtliche Mitarbeiter gefragt. Die Personalkosten operativer Stiftungen fallen daher zumeist höher aus. Förderstiftungen hingegen greifen bei der Begutachtung von Anträgen gerne auf externen Sachverstand zurück, der etwa von Wissenschaftlern ehrenamtlich angeboten wird. Das gilt beispielsweise für die Studienförderung der parteinahen Stiftungen wie der Friedrich Ebert- oder der Konrad Adenauer-Stiftung.

Mitarbeiter in wohlhabenden Stiftungen, insbesondere im Bereich der Vermögensanlage, sind einem besonderen Zwiespalt ausgesetzt: Sie müssen täglich mit sehr viel Geld umgehen, obwohl ihre eigenen Gehälter nicht mit denen in der Wirtschaft vergleichbar sind. „Dies erfordert eine hohe persönliche Reife“, weiß Personalberaterin Maria Fischer. „Man pflegt Umgang mit immensen Vermögen und wohlhabenden Stifterpersönlichkeiten. Gleichzeitig muss man

immer wissen, dass man sich in seiner Aufgabe bewegt und weniger als Person angesprochen ist. Da muss man auch frei sein von Neid.“

Einen Sonderfall stellen die Bür-



gerstiftungen dar. Erst allmählich bauen sie größere Vermögen auf, gerade hier engagieren sich viele Ehrenamtliche. Die wenigen hauptamtlichen Projektmitarbeiter müssen koordinierend tätig sein, aber auch inhaltlich beschlagen. Und der Umgang mit den Ehrenamtlichen muss stimmen. Daher achten viele Bürgerstiftungen bei der Auswahl ihrer Mitarbeiter darauf, dass diese bereits über Erfahrung bei der Arbeit mit Ehrenamtlichen verfügen.

Johanna von Hammerstein, Sprecherin des Vorstandes der Bürgerstiftung Hamburg, beschreibt das komplexe Aufgabenprofil ihrer Projekt-Mitarbeiterinnen so: „Unsere Mitarbeiter müssen konzeptionell arbeiten, aber auch in der Stadt recherchieren, um herauszufinden, wo und wie die Bürgerstiftung aktiv werden kann.“ Da bei Bürgerstiftungen der Lokalbezug besonders bedeutsam ist, spielt bei der Mitarbeiterauswahl ein weiterer Faktor eine Rolle: die lokalen Netzwerke. Denn gerade Bürgerstiftungen sind auf eine gute Kenntnis der lokalen Strukturen

angewiesen, um ihre besondere Rolle erfüllen zu können. Von Hammerstein fügt noch eine weitere Anforderung an Mitarbeiter von Bürgerstiftungen hinzu: „Weil sie an der Schnittstelle von Geldgebern und Projekten arbeiten, müssen sie auch ‚Sprachübersetzer‘ sein. Denn die Verständigung zwischen einem im Feld engagierten Sozialarbeiter und einem Stifter, der sich beispielsweise mit Schiffsfinanzierung beschäftigt, kann schwierig sein. Da ist viel Einfühlungsvermögen gefragt.“

Ausschreibung vs. persönlicher Kontakt

Doch wie finden Stiftungen die gesuchten Leute? Eine Studie zweier Berliner Fachhochschulen ergab kürzlich, dass 76 Prozent der untersuchten Stiftungen persönliche Kontakte nutzen, um die passenden Mitarbeiter zu finden. Nur etwas mehr als ein Drittel greift auf Stellenausschreibungen zurück. „Wenn Sie eine Stelle in der ZEIT ausschreiben, werden Sie bestraft. Wir haben das zweimal gemacht und sind in der Bewerbungsflut fast untergegangen, konnten aber auch beide Male erfolgreich die Stelle besetzen“, erklärt Annabel von Klenck, langjährige Geschäftsführerin der Stiftung Mercator, die Zurückhaltung von Stiftungen bei Ausschreibungen. Sie empfiehlt daher, zunächst die persönlichen Netzwerke für die Mitarbeitersuche zu nutzen: „Ich habe das im Bundesverband Deutscher Stiftungen gestreut. Wenn mir dann jemand empfohlen wird, kann ich davon ausgehen, dass diese Person auch geeignet ist.“ Erst wenn die

Mund-zu-Mund-Propaganda keine Ergebnisse bringt, kommen Ausschreibungen in Frage. Wer es sich wie die Robert Bosch Stiftung leisten kann, der entwickelt gar eigene Trainee-Programme und bildet die geforderten Kompetenzen so im eigenen Haus heran.

Stiftungen gelten im Allgemeinen als attraktive Arbeitgeber, nicht zuletzt, da die gemeinnützige Arbeit als sinnstiftend wahrgenommen wird. Das erklärt möglicherweise die Tatsache, dass Stiftungsmitarbeiter im Vergleich zu Anderen überdurchschnittlich lange bei ihrem Arbeitgeber beschäftigt sind. Einerseits garantiert dies Kontinuität, Akkumulation von Wissen, Zuverlässigkeit. Auf der anderen Seite besteht auch die Gefahr, dass sich Neuerungen schwerer durchsetzen lassen, Themenwechsel verhindert werden und die Innovationskraft der Stiftungen leidet. „Das Feedback der Projektpartner ist da ein gutes Korrektiv“, beschreibt Annabel von Klenck einen Weg, der Gefahr zunehmender Verkrustung zu begegnen. Überschneiden sich die Aufgabenbereiche der einzelnen Mitarbeiter, und findet damit ein regelmäßiger Austausch statt, können Angestellte außerdem voneinander lernen und neue Einflüsse erfahren.

Inzwischen bieten mehrere Institute speziell zugeschnittene Lehrgänge für Nonprofit- und Stiftungsmanagement an, etwa in Heidelberg oder Münster. Insgesamt geht der Trend eindeutig hin zur verstärkten Professionalisierung der Stiftungen und ihres Personals. In Zeiten wachsender öffentlicher Aufmerksamkeit und Bedeutung ist das auch gut so.