

&Stiftung Sponsoring

Ausgabe 1|2012

Das Magazin für Nonprofit-
Management und -Marketing

www.stiftung-sponsoring.de

**KURS HALTEN:
STIFTUNGEN FÖRDERN VERLÄSSLICH
UND UNVERWECHSELBAR**

GESPRÄCH

Roland Kaehlbrandt zu Leitideen und Voraussetzungen für eine „intelligente“ Förderarbeit von Stiftungen – nicht nur in schwieriger Zeit

AKTUELLES

Kompakt in den Roten Seiten: Der neue Anwendungserlass zur AO bringt mehr Aktualität und Rechtsklarheit, jedoch bleiben Zweifelsfragen

SCHWERPUNKT

Stiftungen zeigen, wie ihnen auch unter veränderten Rahmenbedingungen eine solide, dauerhaft wirksame Förderung gelingen kann

ERFOLG DURCH VERTRAUEN

Personalentwicklung mit Zukunft – Coaching in Stiftungen

von Matthias Dreyer und Martina Dillmann, Hannover

Die Mitarbeiter von Stiftungen geraten zunehmend ins Blickfeld: als strategischer Erfolgsfaktor bei der Zweckerfüllung und als „Human-Vermögen“, das es optimal zu fördern und zu nutzen gilt. Bis vor wenigen Jahren war Personalentwicklung für Stiftungen kaum ein Thema und beschränkte sich im Wesentlichen auf die klassische Fort- und Weiterbildung. Mittlerweile hat sie an Bedeutung gewonnen. Für Stiftungen ist Personalentwicklung eine Investition in ihr Personal; von den Mitarbeitern wird sie als Anerkennung und Ermöglichung persönlicher Weiterentwicklung verstanden und eingefordert. Dem Coaching wird in diesem Zusammenhang bislang wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Dabei eignet es sich für den Einsatz im Personalmanagement von Stiftungen besonders gut.

Im Erwerbsektor hat sich das Instrument des Coaching seit längerem etabliert. An individuellen Anforderungen ausgerichtet, ist es mit hoher Praktikabilität auf vielfältigen Einsatzfeldern nutzbar. Zukünftig werden das Aufgabenfeld und die Anforderungen an Stiftungsmitarbeiter noch komplexer, so dass der Bedarf an solchen Maßnahmen der Personalentwicklung zunehmen wird.

COACHING

In einer Zeit, in der Menschen immer häufiger eine Beratung für ihre eigene Entwicklung suchen, gilt Coaching als Trendthema. Zur begrifflichen Abgrenzung – auch für das Stiftungswesen – eignet sich eine Definition des Deutschen Bundesverbandes Coaching:

„Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs-/Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen/Organisationen. Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen. Als ergebnis- und lösungsorientierte Beratungsform dient Coaching der Steigerung und dem Erhalt der Leistungsfähigkeit. Als ein auf individuelle Bedürfnisse abgestimmter Beratungsprozess unterstützt ein Coaching bei der Verbesserung der beruflichen Situation und dem Gestalten von Rollen unter anspruchsvollen Bedingungen...“

S&S-SAMMLUNG VERVOLLSTÄNDIGEN

Nutzen Sie zur Nachbestellung zurückliegender Jahrgänge oder Einzelhefte die Preisnachlässe unserer **Sonderaktion!** Näheres erfahren Sie im Internet unter

www.stiftung-sponsoring.de/nachbestellung

Coaching beschränkt sich nicht nur auf die Führungsebene. Es kann in jedem beruflichen Kontext eingesetzt werden, auch zur besseren Erreichung von Stiftungszielen. Wichtig für das Verständnis ist, dass nicht die gemeinsame Bearbeitung von Lösungsansätzen des Coachs mit seinen Klienten angestrebt wird. Das Ziel ist vielmehr die Weiterentwicklung der Eigenpotenziale des Mitarbeiters, um mit Problemen oder Konfliktsituationen umgehen zu können, die bei Veränderungen auftreten. Für Stiftungen wichtige Faktoren, wie z.B. die Flexibilität oder die Innovationskraft, können gestärkt werden.

FORMEN

Coaching ist ein vielseitiges Instrument – folgende Formen lassen sich unterscheiden:

Externes und internes Coaching

Für einen stiftungsexternen Coach sprechen insbesondere die Distanz sowie die fachliche und personelle Neutralität gegenüber der Einrichtung. Bei einer internen Lösung ist dagegen spezifisches Know-how und die genaue Kenntnis organisatorischer Prozesse vorhanden. In Stiftungen, die überwiegend mit einem kleineren Personalstamm arbeiten, ist nicht davon auszugehen, dass Coaching durch eigene Mitarbeiter durchgeführt wird, wie es z.B. in größeren Unternehmen der Fall ist, in denen häufig eigene Coaching-Pools vorgehalten werden.

Einzel- und Team-Coaching

Beim Einzel-Coaching erfolgt die Beratung in Stiftungen auf individueller Ebene; Vorteile sind die intensive Auseinandersetzung mit den spezifischen Bedürfnissen des einzelnen Mitarbeiters bei Gewährleistung einer hohen Vertraulichkeit. Beim Team-Coaching steht dagegen der Gruppenaspekt im Vordergrund, mit dem teamorientierte Prozesse und Situationen in Stiftungen analysiert werden können. Die Selbstreflexion des Einzelnen tritt zugunsten der Gruppensituation in den Hintergrund.

Fach- und Prozess-Coaching

Mit Fach-Coaching werden Mitarbeitern spezifische Kompetenzen und Kenntnisse für neue Tätigkeitsfelder vermittelt. Im Prozess-Coaching hat der Coach dagegen die Aufgabe, Denk- und Handlungsmuster des Stiftungsmitarbeiters oder des Teams zu analysieren und bei der kreativen Entwicklung und kritischen Reflexion neuer Betrachtungs- und Verhaltensweisen zu unterstützen. Das Prozess-Coaching entspricht dem klassischen Coaching-Verständnis.

Für den Erfolg des Coachings in einer Stiftung ist die passende Methodenwahl entscheidend.

ANLÄSSE UND ANWENDUNGSBEISPIELE

Bedarfe und Anwendungsfelder für das Coaching in Stiftungen sind sehr vielfältig. Sie leiten sich aus einer gezielten Personalplanung und -entwicklung ab. Anlässe können sich aber auch ad hoc ergeben.

Veränderte oder erweiterte Führungsaufgaben

Aufgabenfelder und Verantwortlichkeiten können sich in Stiftungen verändern. Übernehmen Mitarbeiter zum ersten Mal Führungsverantwortung, werden sie selten adäquat auf ihre neue Rolle vorbereitet. Deshalb kommt es häufig zu einer „Führung aus dem Bauch“, die bei der Führungskraft selbst und bei den Stiftungsmitarbeitern zu Frustrationen oder schlechten Arbeitsergebnissen führen kann. Hier bietet ein externes Einzel-Coaching ein sinnvolles Instrument. In einem zeitlich überschaubaren Prozess können das persönliche Führungsverhalten reflektiert, persönliche Ressourcen aktiviert und problemlösungsorientierte Vorgehensweisen gefördert werden.

Individuelle Karriereberatung und -planung

Mitarbeiter von Stiftungen haben häufig eine große „Betriebstreue“. Entwicklungsmöglichkeiten sind in den oft kleinen Stiftungen aber begrenzt. Einzel-Coaching kann als individuelle Karriereberatung angeboten werden, um frühzeitig Frustrationen vorzubeugen und Wertschätzung zu vermitteln. Diese durch die Stiftung getragene Karriereberatung ist auf den weiteren Weg des Mitarbeiters in der Einrichtung ausgerichtet. Sie kann sich aber darüber hinaus auch auf Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb und außerhalb der Stiftingswelt beziehen.

Burnout-Prävention

Der Burnout-Problematik wird in der Arbeitswelt verstärkt Aufmerksamkeit gewidmet. Gerade im Nonprofit-Sektor, in dem die intrinsische Motivation sehr stark ausgeprägt ist und eine hohe Arbeitsbelastung besteht, ist die Gefahr von Burnout-Fällen groß. Dies kann zu empfindlichen Konsequenzen und Folgekosten für Stiftungen führen. Hier vermittelt Coaching bereits im Vorfeld durch Einsatz entsprechender Methoden und Techniken Möglichkeiten für eine gesunde Work-Life-Balance und damit der Burnout-Prävention.

Krisen- und Konfliktbegleitung

Zwischenmenschliche Probleme können zu erheblichen Belastungen von Arbeitsabläufen führen. Mit präventiven Maßnahmen können mit einem überschaubaren Aufwand Situationen abgemildert werden, die im Nachhinein durch langwierige Personalausfälle zu hohen Kosten bei Stiftungen führen können. Dies gilt auch für die Zusammenarbeit zwischen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern. (Team-) Coaching ist darüber hinaus nicht nur ein personalpolitisches Instrument zur Einsatzvorbereitung der Ehrenamtler, sondern bietet auch für die Anerkennung und die Förderung der Potenziale der ehrenamtlichen Mitarbeiter breite Anwendungsmöglichkeiten.

Begleitung neuer Teamkonstellationen

Coaching eignet sich, um Veränderungsprozesse zu begleiten,

Mitarbeiter durch kreative Teamprozesse an den Veränderungen teilhaben zu lassen sowie ihre Lernbereitschaft und -fähigkeit zu erhöhen. So können heterogene oder neue zusammengesetzte Teamkonstellationen ihr Binnenverhältnis aufbauen oder ihre Arbeitseffizienz erhöhen.

Führungskräfte-Coaching

Führungskräfte werden durch eine Zusatzausbildung in die Lage versetzt, ihre eigenen Mitarbeiter zu coachen. Führung wird heutzutage immer weniger als Kontrolle, sondern als Motivation und Wertschätzung verstanden. Begeisterung bei Stiftungsmitarbeitern zu fördern, wird so zu einer der wichtigsten Führungskompetenzen.

ERFOLGSFAKTOREN

Coaching sollte von Stiftungen in einen personalpolitischen Handlungsrahmen integriert und auf die Maßnahmenfelder Bedarfsplanung, Beschaffung, Führung und Entwicklung abgestimmt werden. Wesentliche Erfolgsvoraussetzung ist das Vertrauensverhältnis aller beteiligten Partner. Dabei ist die größte Herausforderung, den passenden Coach für den jeweiligen Anlass zu finden.

KURZ & KNAPP

Coaching ist ein gut geeignetes Instrument, mit dem im personellen Bereich mit überschaubarem Aufwand nachhaltige Wirkungen erzielt werden können. ■

ZUM THEMA

Dillmann, Martina / Dreyer, Matthias: Coaching als Instrument der Personalentwicklung. Bedarf, Einsatzfelder und Anwendungsbeispiele in der Kultur, in: Looock, F. / Scheyff, O. (Hrsg.): Handbuch Kulturmanagement & Kulturpolitik, 2012, E 3.10, S. 1-30

Sandberg, Berit / Mecking, Christoph: Vergütung haupt- und ehrenamtlicher Führungskräfte in Stiftungen, 2008

im Internet

www.dbvc.de [Deutscher Bundesverband Coaching e.V.]

in Stiftung&Sponsoring

Anger, Susanne: Verhängnisvolle Affäre oder bereichernde Selbstverwirklichung? Mitarbeit in Nonprofits – eine besondere Herausforderung, S&S 4/2011, S. 36-37

Dreyer, Matthias / Hiller, Julia: Der Mensch macht's. Personalpolitik als strategische Herausforderung für das Stiftungswesen, S&S 5/2007, S. 18-20

Mecking, Christoph / Zink, Susanne: Personal und Stiftungen, S&S RS 2/2011

Zink, Susanne: Resilienz. Was macht die Widerstandsfähigkeit von Menschen aus, S&S 3/2011, S. 34-35

Dr. Matthias Dreyer ist Leiter der Verwaltung der Stiftung Niedersachsen und Lehrbeauftragter an den Universitäten Hannover, Hamburg und Frankfurt (Oder), dreyer@stnds.de, www.stnds.de; Dr. Martina Dillmann ist freie Kulturberaterin, Coach und Lehrbeauftragte an den Universitäten Hamburg, Frankfurt (Oder), Hildesheim und an der Hochschule des Mittelstandes Hannover, dillmann@netzwerk-kulturberatung.de



Wir sorgen für Orientierung in der Welt der Gemeinnützigkeit!

&Stiftung &Sponsoring

Seit 1998 ist „Stiftung&Sponsoring“ das führende Fachmagazin für Non-Profit-Management und -Marketing und widmet sich dem gesellschaftlich wichtigen Feld gemeinnütziger Aktivitäten.

Das Magazin erscheint alle zwei Monate und bietet mit seinem breiten Themenspektrum ein

praxisorientiertes Forum für Informationen, Grundlagen- und Fachwissen im Dritten Sektor.

Überzeugen Sie sich von der Qualität des Magazins! Nutzen Sie unser Angebot und testen Sie zwei Ausgaben gratis! Einfach das Formular ausfüllen und per Fax oder Post zurückschicken.

Ja, ich möchte 2 x Stiftung&Sponsoring gratis bestellen:

NAME, VORNAME

STRASSE/HAUSNUMMER

TELEFON

ORGANISATION

PLZ/ORT

EMAIL

Bitte schicken Sie mir die beiden nächsten Ausgaben kostenlos und frei Haus. Wenn ich Stiftung&Sponsoring danach weiterlesen möchte, brauche ich nichts weiter zu tun. Ich erhalte dann 6 Ausgaben im Jahr zum Vorteilspreis von derzeit 126,80 € inklusive MwSt. und Versand (statt 6 x Einzelheft zu je 22,00 € zzgl. Versandkosten). Ansonsten genügt eine kurze Mitteilung an den Verlag bis drei Wochen nach Erhalt des zweiten Heftes.

- Ich zahle gegen Rechnung
- Ich zahle bargeldlos per Bankeinzug

Der Bezug verlängert sich um jeweils ein weiteres Jahr, wenn ich nicht acht Wochen vor Ablauf schriftlich kündige.

Widerrufsrecht: Die Bestellung kann ich binnen 2 Wochen nach Bestelldatum (rechtzeitige Absendung genügt) schriftlich beim Stiftung&Sponsoring Verlag, Bleichestraße 305, 33415 Verl, widerrufen.

KONTONUMMER

BANKLEITZAHL

DATUM, UNTERSCHRIFT

Fax: 05246 9251010
oder nutzen Sie unser Bestellformular unter www.stiftung-sponsoring.de