

03.20

# & Stiftung Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-  
Management und -Marketing



**DIE KASSE IST  
IM MOMENT  
NICHT BESETZT!**

**Gemeinsam: Entwicklung  
im Selbstverständnis von Stiftern und Stiftungen**

**Rote Seiten: Konfliktbewältigung**

**Herausgeber:** DSZ – Deutsches Stiftungszentrum GmbH, Erich Steinsdörfer  
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking  
[www.stiftung-sponsoring.de](http://www.stiftung-sponsoring.de)

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

## Stiftungen in der (Corona-) Krise?

Ziele setzen – Sicherheit geben – Mitarbeiter fördern: So steuern Führungskräfte Stiftungen und ihre Teams erfolgreich durch die Krise (Teil 1)

Von Jörg F. Maas (Mainz) und Kirsten Steffen (München)

**Some men see things as they are and say why?  
I dream things that never were and say why not?**

*Robert F. Kennedy*

COVID-19 stellt Stiftungen – so wie andere Organisationen – vor massive Herausforderungen: organisatorisch, technisch, aber vor allem in Bezug auf die Führung ihrer Mitarbeiter. Und dabei steht jetzt schon fest: Ein Zurück in die Zeit von Prae-Corona wird es nicht geben. Die Arbeitsformen, die sich in der Corona-Krise herausbilden, werden auch in Zukunft Stiftungen und Unternehmen prägen. Wir erleben gerade eine Entwicklung hin zu planvolleren, weil digitalen Kommunikationen und zu flacheren Hierarchien und damit direkteren Entscheidungsprozessen.

Die wirtschaftliche und soziale Ausnahmesituation seit Mitte März hat den Arbeitsalltag vieler Menschen verändert. Dabei dominieren zwei Schlagworte: Home-Office und Kurzarbeit. Das gilt in großen Wirtschaftsunternehmen ebenso wie in NGOs und Stiftungen.

Hier ist es vor allem die Verlegung der Arbeitsplätze ins Home-Office, um die Distanz wahren zu können, die für die Organisation eine große Herausforderung bedeutet. Es ist viel von Digitalisierung die Rede und von der schwierigen Vereinbarkeit von Home-Office und Home-Schooling, aber auch von der fehlenden sozialen Einbindung, der Einsamkeit im heimischen Alltag ohne Kollegenkontakt.

Ziel muss jetzt sein, weiterhin Ergebnisse zu erzielen und Erfolge langfristig zu sichern angesichts der neuen Herausforderungen. Das bezieht sich auf Lern- und Fehlerkultur, Teilhabe an Entscheidungsprozessen, Entwicklung von Mitarbeitern und vor allem einen souveränen Umgang mit Unsicherheit.

Der plötzlich einsetzende Mangel an Erwartungssicherheiten und die Zunahme von Unsicherheiten in unterschiedlichen Lebensbereichen wurde bereits in den 1990er Jahren in dem sogenannten VUCA-Modell entwickelt – damals bezogen auf die Herausforderungen in einer multilateralen Welt nach dem Ende des Kalten Krieges.

Das Akronym VUCA setzt sich aus den vier Begriffen Volatilität (=Unbeständigkeit), Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität zusammen und beschreibt sehr genau auch den derzeitigen Zustand: Die Situation ist unbeständig, volatil; die Unsicherheiten nehmen zu bei steigender Komplexität und damit zunehmender Vieldeutigkeit.

Gleichzeitig wurden aus diesem Modell heraus aber auch die Lösungsansätze benannt: VUCA steht somit ebenfalls für „vision“, „understanding“, „clarity“ and „agility“.

Hier spielen Führungskräfte und Teamleitungen eine besondere Rolle. Sie sind die Wegweiser, die Ansager und diejenigen, die Orientierung geben in Zeiten von Unsicherheit und Desorientierung.

Das ist keine leichte Rolle, denn sie geht über das, was bisher im Alltag im Mittelpunkt stand, weit hinaus: Es ist natürlich auch die fachliche, mehr aber noch die emotionale und soziale Führungskompetenz, die hier gefordert ist. Wenn es im Team mit einem Mal nicht in erster Linie um die erfolgreiche Fertigstellung des Projekts, um die Entwicklung neuer Ideen, die Umsetzung der geplanten Veranstaltungen geht, sondern um die Frage: Was wird aus uns? Wie soll es bloß weitergehen? Macht es überhaupt noch Sinn zu planen, wenn doch alles wenig planbar ist oder sich die Arbeitssituation komplett verändert?

Hier stehen plötzlich Fragen nach dem Sinn, nach der Zukunft im Mittelpunkt. Es sind nicht die fachlichen Fragen und weniger die technischen Fragen, die es zu lösen gilt. Chefs haben zu spüren bekommen, wofür sie jetzt vor allem zuständig sind: Mut machen, Zuversicht vermitteln und vor allem neue Perspektiven aufzeigen, dass es wieder einen Alltag geben wird, in dem die Arbeit Sinn macht und fortgesetzt wird – vielleicht anders als in den Zeiten vor Corona.

Teamleads müssen jetzt genauer hinschauen, wo die stillen Mitarbeiter sind, die in dieser Situation noch leichter als sonst unterzugehen drohen. Sie müssen wahrnehmen, wer einerseits mehr Ansprache und Zuspruch braucht, und wer andererseits in solchen Krisenzeiten neue Ideen entwickelt und innovative Wege beschreitet. Hier sind Mut und Initiative gefragt, sich von gängigen und bekannten Arbeitsabläufen und Routinen zu lösen und stattdessen ungewohnte Ansätze zu wählen und diese auch schneller als in „normalen Zeiten“ umzusetzen.

Wir haben besonders in Stiftungen und Unternehmen sehr unterschiedliche Verhaltensweisen von Führungskräften erlebt: die einen, die aus der ihnen bekannten und vertrauten Routine ihre Stärke beziehen; und die anderen, die den Freiraum des Unbekannten und noch nicht Erprobten nutzen und Innovationen anschließen.

In den Krisenzeiten profitieren Organisationen mit heterogenen Mitarbeiterstrukturen von genau diesen beiden Antipoden, von denen nicht einer richtig und der andere falsch ist, sondern die die Bandbreite unternehmerischen Handelns in einer Organisation zeigen und diese weiterbringen – auch und manchmal besonders in Zeiten von Krisen.



© Evgeny Atamanenko - stock.adobe.com

In der Corona Krise stehen viele Arbeitnehmer vor völlig neuen Herausforderungen.

Die Aufgabe der Geschäftsleitung und der Führungskräfte ist jetzt vor allem, diese Antipoden herauszuarbeiten und die Stärken der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu entwickeln – wohlwissend, dass die Stärken sehr unterschiedlich sind und sich in diesen herausfordernden Zeiten bei jeder und jedem einzelnen noch einmal stark verändern können. Die Talente und Kompetenzen der Mitarbeiter vor Corona müssen nicht notwendigerweise mit den Talenten jetzt in der Krise identisch sein. Hier sind Feinfühligkeit, aber auch kluge Forderungen angemessen, um herauszufinden, welche „verborgenen Talente“ sich in den Teams finden lassen.

Als Führungskraft ist es somit die Aufgabe, Vielfalt zu fördern und weiter zu entwickeln, denn in den Krisenzeiten brauchen wir nicht Mitarbeiter, die ihren Führungskräften sagen, was diese hören wollen, sondern Mitarbeiter, die ihnen sagen, was sie wissen sollten. Es geht hierbei aber nicht um ein „anything goes“ in der Führung, sondern um die Schärfung des Blicks auf Potentiale und Chancen – bei den Führungskräften genauso wie bei den Mitarbeitern und den Projekten.

Die Antipoden hat Andrew Likierman von der London Business School wie folgt dargestellt: „Ehrgeizigen Menschen ohne Urteilsvermögen wird auf Dauer das Geld ausgehen. Charismatische Menschen ohne Urteilsvermögen führen ihre Mitarbeiter in die falsche Richtung. Leidenschaftliche Menschen ohne Urteilsvermögen stürzen sich auf die falschen Projekte. Und tatkräftige Menschen ohne Urteilsvermögen stehen zwar früh auf, tun dann aber die falschen Dinge.“ (Harvard Business Manager, Mai 2020, S. 31)

Das Urteilsvermögen von Führungskräften und Teamleitungen in der Corona Krise zu verbessern, kommt Stiftungen und Unternehmen in der Zeit nach Corona zugute.

### Kurz & knapp

Krisenzeiten eröffnen neue Blicke auf die Potentiale der Mitarbeiter und geben Klarheit darüber, wer für welche zukünftige Aufgabe geeignet ist. Sie zeigen zudem sogenannte kognitive Verzerrungen sowohl bei den Führungskräften als auch bei den Mitarbeitern auf: Risikovermeidung oder eben übertriebene Risikobereitschaft. ■

---

### Zum Thema:

McConnell, Tim: The NPO Dilemma – HR and Organizational Challenges in Non-Profit Organizations, 2012

Doyé, Thomas (Hrsg.): CSR und Human Resources Management, 2016

Lanzer, Florian/Sauberschwarz, Lucas/Weiss, Lysander: Erfolgreich durch die Krise. Strategieentwicklung in Zeiten von Finanzkrise bis Corona, Springer Gabler Juni 2020

Likierman, Andrew: Besser entscheiden in der Corona-Krise. In: Harvard Business Manager, Mai 2020, 20–31

### in Stiftung & Sponsoring:

Hanser, Isabella/Maas, Jörg F.: Das Richtige wissen und doch nicht tun? Warum Stiftungen zu wenig für die Entwicklung ihrer Führungskräfte tun, S&S 1/2016, S. 22–23, [www.susdigital.de/SuS.06.2016.022](http://www.susdigital.de/SuS.06.2016.022)



**Dr. Jörg F. Maas** ist Hauptgeschäftsführer der Stiftung Lesen und zugleich Vorsitzender von EURead, dem europäischen Dachverband für Leseförderung mit Sitz in Belgien.  
[Joerg.Maas@stiftunglesen.de](mailto:Joerg.Maas@stiftunglesen.de)  
[www.stiftunglesen.de](http://www.stiftunglesen.de) · [www.euread.com](http://www.euread.com)



**Dr. Kirsten Steffen** ist Partnerin und Co-Geschäftsführerin der Unternehmens- und Personalberatung Bommersheim Consulting mit einem Schwerpunkt in Personal- und Organisationsentwicklung.  
[steffen@bommersheim.de](mailto:steffen@bommersheim.de)  
[www.bommersheim.de](http://www.bommersheim.de)