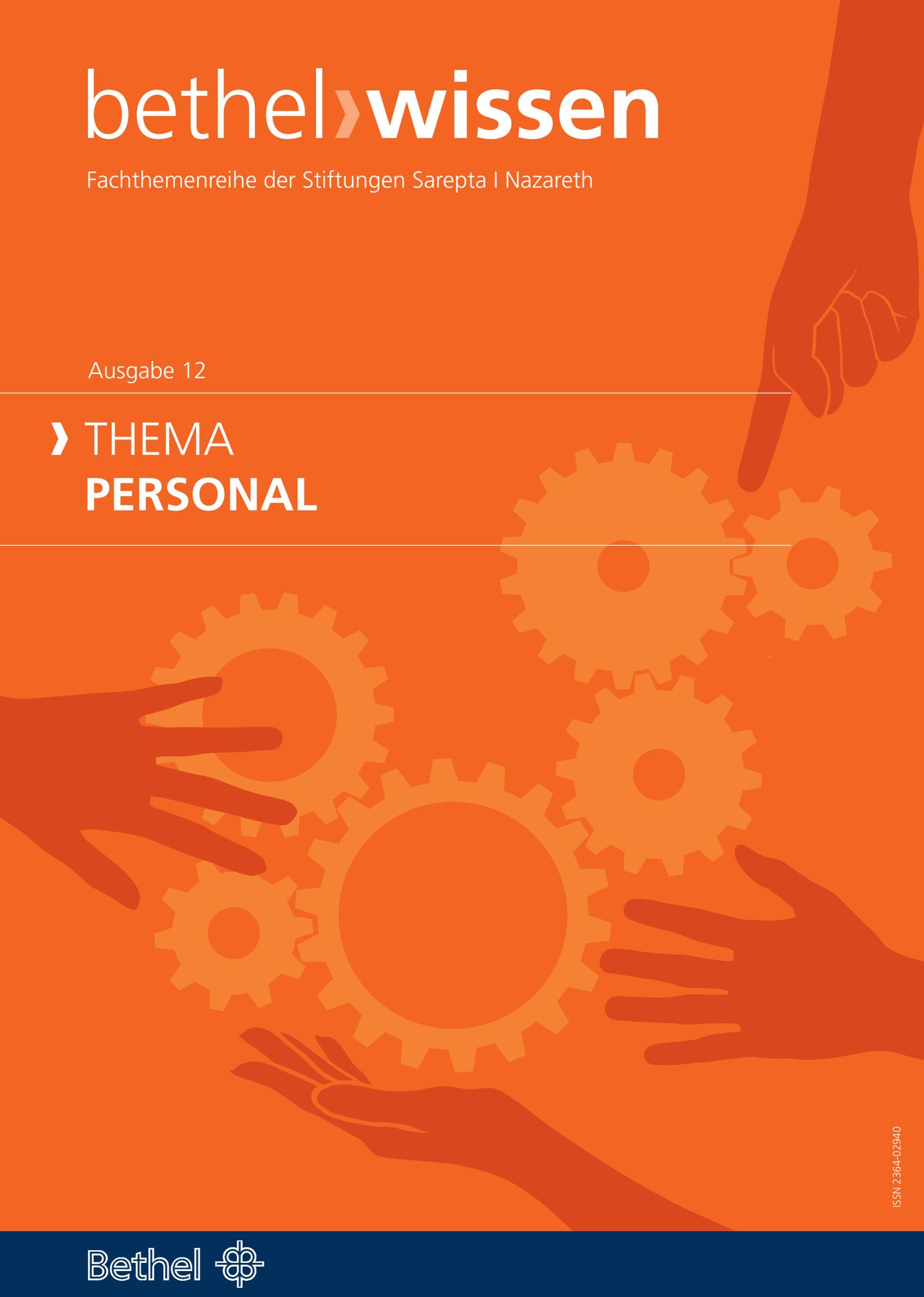


bethel » wissen

Fachthemenreihe der Stiftungen Sarepta | Nazareth

Ausgabe 12

» THEMA PERSONAL



ISSN 2364-02940

Alles neu? – Nicht ganz!

Sie halten die letzte Ausgabe der Fachthemenreihe bethel>wissen in der bisherigen Form in den Händen. Aber keine Sorge – wir setzen die Reihe in neuer Weise fort! Künftig wird das Magazin im Schwerpunkt digital erscheinen. Sie haben künftig zwei Möglichkeiten dieses zu beziehen:

- Sie finden alle Artikel auf unserer Homepage www.bethel-wissen.de
- Wir senden Ihnen auf Wunsch die Artikel per Newsletter an Ihre E-Mailadresse. Falls Sie in den E-Mail-Verteiler für den Newsletter aufgenommen werden möchten, senden Sie bitte eine kurze E-Mail an: redaktion@bethel-wissen.de

Auch künftig wird jedes Heft zu einem Jahresthema erscheinen und neben der Veröffentlichung der einzelnen Artikel erfolgt im Anschluss eine digitale Veröffentlichung des gesamten Magazins.

Wir freuen uns, wenn Sie uns als Leserin und Leser erhalten bleiben!

»Wir können den Wind nicht ändern,
aber die Segel richtig setzen.«

(Aristoteles)



EDITORIAL

» Liebe Kolleginnen und Kollegen,
Sehr geehrte Damen und Herren,

„Wo wollen Sie in fünf Jahren stehen?“ – alle mit Personalarbeit befassten Personen kennen diese oder ähnliche Fragen. Sei es aus Bewerbungsgesprächen oder auch aus Gesprächen zur Personalentwicklung. Diese Frage sprang mir kürzlich auf einer Postkarte ins Auge. Und die Karte lieferte sogleich auch eine – in meinen Augen tolle – Antwort: „Zu meinen Werten!“ Überrascht? Ich war es jedenfalls. Noch überraschter war ich zu erkennen, dass diese Karte zu einer Recruitingkampagne einer großen deutschen Drogeriekette gehörte. An dieser Karte lässt sich manches erkennen, was für die Personalarbeit wichtig ist:

Erstens: Es geht um Werte! Und das ist gut so. Aber freche Sprüche auf einer Postkarte machen noch keine Unternehmenskultur. Unsere diakonische Haltung, die auf dem Gebot der Nächstenliebe und dem christlichen Menschenbild basiert, ist für uns nicht nur ein Leitbild, sondern gelebte Realität. Sie soll unser Handeln im Umgang mit Mitarbeitenden, Klientinnen und Klienten und ehrenamtlich Tätigen prägen.

Zweitens: Tradierte Rollenbilder werden in Frage gestellt! Und das ist auch (oft) gut so. Das knappe Angebot an Arbeitskräften bei hoher Nachfrage verschiebt das Gefüge zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Damit muss ein guter Umgang gefunden werden. Entscheidend wird sein, flexible und zukunftsorientierte Arbeitsmodelle zu entwickeln. Die Förderung von Führungskompetenzen sowie individuelle Personalentwicklungskonzepte stehen im Mittelpunkt, um unsere Mitarbeitenden nicht nur zu unterstützen, sondern auch langfristig zu binden.

Daneben bewegt sich die junge Generation vollkommen selbstverständlich und mit großer Sicherheit im digitalen Raum – privat und beruflich. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nicht zu den „digital natives“ gehören, müssen bei der Integration neuer Technologien gut begleitet und unterstützt werden.

Diese Ausgabe von bethel>wissen beleuchtet viele dieser Aspekte aus unterschiedlichen Perspektiven. Einen herzlichen Dank an alle Autorinnen und Autoren der Beiträge und Mitwirkende hinter den Kulissen!

Herzliche Grüße,

Dr. Simon Stark

Vorstand v. Bodelschwingsche Stiftungen Bethel

INHALT

- Seite 4** **Gemeinschaft verwirklichen**
lernen, arbeiten, zusammenleben
- Seite 8** **Warum eigentlich?**
Statements von Mitarbeitenden
- Seite 12** **Betriebliches Gesundheitsmanagement**
- Seite 14** **Diakonische Bildung und Personalentwicklung**
Zusammenhang und Bedeutung
- Seite 18** **Personalarbeit administrativ**
Welche Leistungen bietet das DZP?
- Seite 20** **Strukturiertes Bewerberinterview**
evidenzbasierte Personalauswahl
- Seite 22** **Themen der Zukunft**
Was genau tut eigentlich die Mitarbeitendenvertretung?
- Seite 26** **It's the end of New Work as we know it**
oder: Führung in Zeiten des Fachkräftemangels
- Seite 30** **Freiwilliges Engagement**
Ein oft unterschätzter Mehrwert

› GEMEINSCHAFT VERWIRKLICHEN LERNEN, ARBEITEN, ZUSAMMENLEBEN

Einleitung

Unsere Vision ist das selbstverständliche Zusammenleben, das gemeinsame Lernen und Arbeiten aller Menschen in ihrer Verschiedenheit.

In einer Zeit, die durch viele Umbrüche, Herausforderungen und auch Unsicherheiten gekennzeichnet ist, ist das Sozial- und Gesundheitswesen ein Arbeitsfeld, welches unseren Mitarbeitenden eine hohe Arbeitsplatzsicherheit bietet. Menschen benötigen immer Hilfe und unterstützende Angebote für ihre Gesundheit und ihre Entwicklung – bis hin zur Begleitung in Lebenskrisen und akuter Not.

Zugleich ist das Sozial- und Gesundheitswesen Teil der Gesellschaft und daher mit den gesellschaftlichen, aber auch technischen Entwicklungen, rechtlichen Veränderungen genauso wie wirtschaftlichen Krisen und Verteilungskonflikten verwoben.

Bethel ist als diakonischer Träger seit mehr als 150 Jahren ein stabiler und aktiver Faktor im Sozial- und Gesundheitswesen. Im Rückblick zeigt sich, dass wir besonders dann eine gute Entwicklung genommen haben, wenn wir uns den Anforderungen der Zeit stellten und mit Blick auf die Zukunft weiterentwickelten.

Dies gilt auch für unsere Personalarbeit. In verschiedenen Entwicklungsphasen hat Bethel zur Qualifizierung und Professionalisierung des Sozial- und Gesundheitswesens beigetragen. Beispielsweise durch die Entwicklung neuer Ausbildungen sowie Fort- und Weiterbildungen, Maßnahmen der Personalentwicklung, Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit, betriebliche Mitbestimmung und Angebote zur Risikoabsicherung (z. B. Altersvorsorgeformen). Aktuell stehen wir vor einer Reihe von Herausforderungen, die erneut einen Entwicklungsschub im Feld der Personalarbeit erfordern.

Personalgewinnung und Stabilität

Den Fach- und Arbeitskräftemangel spüren wir schon jetzt und er wird – massiver als befürchtet – die nächsten 10 bis 15 Jahre prägen. Hier gilt es, mit reformierten bzw. neuen Ausbildungen Menschen für unsere Arbeitsfelder und beruflichen Perspektiven zu gewinnen. Dazu müssen auch Qualifizierungsprogramme für Menschen aus anderen Branchen und in unterschiedlichen Lebensphasen gehören. Besonders wichtig wird es sein, die Methoden und Prozesse der Personalgewinnung umzustellen. Vom bisherigen „post & pray“ (dem Ausschreiben einer Stelle und dem Hoffen auf geeignete Bewerbungen in oftmals zu langen Bewerbungsverfahren) müssen wir auf eine aktive Suche umstellen. Es muss darum gehen, verschiedene Entwicklungsangebote für potentiell interessierte Menschen zu machen und diese proaktiv im Wettbewerb zu kommunizieren.

Wie kommunizieren wir die wichtigsten attraktiven Elemente motivierend? Den guten Verdienst, eine herausragende Altersvorsorge, weitere Arbeitsvorteile und nicht zuletzt auch die Erfahrung, die Entwicklungsfähigkeit und die Stabilität Bethels als Arbeitgeber.

Wie und womit überzeugen wir Menschen davon, dass Bethel ein für sie passender und guter Arbeitgeber sein wird? Und wie bringen wir Interessentinnen und Interessenten mit den für sie interessantesten Aufgaben, der für sie passenden Teamkultur und den für sie passenden Arbeitsbedingungen zusammen?

Neben der Gewinnung von Mitarbeitenden müssen wir angesichts eines länger anhaltenden Arbeitskräftemangels auch neue und weitere Maßnahmen zum Umgang mit Mangelsituationen, Vakanz und den belastenden Situationen für Mitarbeitende und Führungskräfte entwickeln. Welche Organisationsformen unserer Angebote berücksichtigen den Ressourceneinsatz am besten?



Name: Dr. Martha Seidel
Funktion: Stellvertretende Leitung Stabsstelle Personal
Bereich: Stabsstelle Personal der vBS Bethel
Expertise: Führungskräfteentwicklung, Personalentwicklung, Coaching, Diagnostische Verfahren im Rahmen der Personalauswahl & -entwicklung



Name: Diakon Werner Arlabosse
Funktion: Leitung Stabsstelle Personal
Bereich: Stabsstelle Personal der vBS Bethel
Expertise: Kleine und große Fragen der Personalarbeit in einer diakonischen Einrichtung.

Welche Organisationsformen wie etwa Flex- und Flow-teams schaffen für kritische Situationen eine gute Entlastung für Teams und Klientinnen/Klienten? Wie verbessern wir unsere Bedarfsplanung und eine darauf ausgerichtete Besetzungsplanung? Das Ziel muss die Sicherung der Angebote und die Entlastung vorhandener Mitarbeitender sein. Hier aktiver, schneller und zielorientierter zu werden, ist eine unserer zukünftigen Aufgaben.

Personalentwicklung und Perspektiven

Der völlig veränderte Arbeitsmarkt führt zu einer steigenden Fluktuation. Mitarbeitende sammeln Erfahrungen bei verschiedenen Arbeitgebern und vergleichen diese miteinander. Wir wollen Mitarbeitenden die Vielfalt unserer Angebote und die darin für sie möglichen Entwicklungen eröffnen. Verschiedene Arbeits- und Berufsfelder, verschiedene vertikale und horizontale Entwicklungsmöglichkeiten, verschiedene Aufgaben und Verantwortungsgrade bis hin zu verschiedenen Regionen (aktuell ca. 400 Standorte in 8 Bundesländern) – das birgt enorme Möglichkeiten für unterschiedliche Interessen und Lebenssituationen. »

**ES MUSS DARUM GEHEN,
VERSCHIEDENE ENTWICKLUNGS-
ANGEBOTE FÜR POTENTIELL
INTERESSIERTE MENSCHEN
ZU MACHEN UND DIESE
PROAKTIV IM WETTBEWERB
ZU KOMMUNIZIEREN.**

„DESHALB DURCHFORSTEN
WIR UNSEREN WALD, DEN
MITARBEITENDE MANCHMAL
VOR LAUTER BÄUMEN NICHT
SEHEN KÖNNEN.“

» Frei nach dem Motto: „Gehe Deinen Berufsweg mit und bei uns, Bethel bietet Dir viele Möglichkeiten, die zu Dir und Deinem Leben passen.“

Die Attraktivität setzt ernstes Interesse an den einzelnen Mitarbeitenden voraus. Es bedarf eines vertrauensvollen und inhaltlichen Dialogs zu Interessen, Stärken und Grenzen, Möglichkeiten und Einschränkungen auf beiden Seiten. Wenn das gelingt, lassen sich mit Unterstützung durch Qualifikationsmaßnahmen, Aus-, Fort- und Weiterbildung, Coaching, Mentoring, Tutoring und kollegialer Begleitung passende und beglückende Berufswege eröffnen.

Hier Mitarbeitenden und Führungskräften in Ihrer Beraterrolle Orientierung, Information und Unterstützung zu bieten, wird eine unserer wichtigen Aufgaben sein.

Organisationsentwicklung

„Wir riefen Arbeitskräfte, und es kamen Menschen“. So ein Zitat von Max Frisch. Und das ist sehr gut so. Denn die Individualität, das Mensch-sein von Mitarbeitenden ermöglicht uns die Erfüllung unseres Auftrages für Menschen da zu sein.

Eine Aufgabe in der Personalarbeit ist es, auch in einer Organisation mit aktuell 25.000 Mitarbeitenden in den konkreten Bezügen das jeweilige Individuum zu sehen und anzusprechen.

Deshalb durchforsten wir unseren Wald, den Mitarbeitende manchmal vor lauter Bäumen nicht sehen können. Ziel ist es, Mitarbeitenden für ihre jeweils individuelle Sicht Informationen, Beratung, Arbeitgebervorteile und weitere Unterstützungsmöglichkeiten erkennbar und leicht zugänglich zu machen. Oftmals sind die Führungskräfte in den Einrichtungen und Diensten im Alltag die ersten und wichtigsten Ansprechpersonen. Führungskräfte in dieser Aufgabe mit Materialien, Informationen und technischen Möglichkeiten zu unterstützen, ist dabei eine ebenso wichtige Aufgabe. Hier gilt es, auch den gegenwärtigen technischen Entwicklungsschub zu nutzen. In Pilotbereichen machen wir erste Erfahrungen mit Mitarbeitenden-Apps, neuen Einsatz- und Dienstplansystemen und verschiedenen anderen digitalen Unterstützungssystemen. Hier liegt unser Fokus auf Alltagstauglichkeit, Entlastung und Transparenz. Mitarbeitende sollen auch in der Personalarbeit durch Führungskräfte, Personalbereiche, Interessenvertretungen und unserer Angebotspalette als Arbeitgeber erleben, dass uns jede und jeder wichtig ist.

Technische, organisatorische und fachliche Entwicklungen in der Personalarbeit zu nutzen und zu gestalten, ist eine unserer wichtigen Aufgaben.

Gelingendes Miteinander gestalten

Das Arbeitsleben bestimmt auch in Gegenwart und Zukunft einen großen Teil der Lebenszeit von Menschen und prägt daher wesentlich das Gefühl von Zugehörigkeit und die sozialen Kontakte bis hin zu Freundschaften. Es wird weiter von besonderer Bedeutung für Zufriedenheit, Leistungsbereitschaft und -fähigkeit, aber auch Gesundheit und Wohlergehen unserer Mitarbeitenden sein, wie gut die alltägliche Zusammenarbeit konkret gestaltet wird. Im gelingenden Fall schließt es auch eine Unterstützung in persönlichen Krisen von Mitarbeitenden ein. Wir alle erleben in 40 Berufsjahren gute und schwere Zeiten. Auch Krisen und Konflikte gehören dazu.

Mit der Gestalt unserer Personalarbeit wollen wir eine stimmige Mischung in Team-, Führungs- und Unternehmenskultur gestalten. Gerade in Zeiten zunehmender Abgrenzungsdynamiken wollen wir auf ein gelingendes Miteinander von Menschen unterschiedlichster Herkunft, Lebensgeschichte und Persönlichkeit setzen. Das ist ein hoher Anspruch auch an jede und jeden von uns. Denn Vertrauen, Transparenz, offene Diskurse und krisenfeste Kommunikation im Miteinander sind immer das Ergebnis aller beteiligten Personen. Wir orientieren uns an den Grundsätzen für Führung und Zusammenarbeit der vBS Bethel. Diese immer wieder ins Bewusstsein heben, reflektieren, auch zu hinterfragen und auf Zukunft auszurichten, ist eine unserer wichtigen Aufgaben.

Wir wollen für Menschen da sein, weil Menschen Hilfe, Rat, Therapie, Unterstützung, Bildung, Assistenz und vieles mehr benötigen. Das ist unser sinnvoller Auftrag. Manchmal erleben wir skeptische bis ablehnende Blicke auf unsere Arbeit. Sie wird medial als anstrengend und schlecht bezahlt dargestellt und in Teilen mit wenig Wertschätzung bedacht. Ja, und es ist nicht alles Gold was glänzt. Vieles ist belastend und herausfordernd. Und zugleich ist vieles bereichernd und beglückend. Wir können und sollten stolz auf unsere Leistungen sein und anderen ein positives Bild auf unsere Arbeit vermitteln. Dies zu unterstützen, wird eine Aufgabe der Personalarbeit sein. Aber letztlich können wir alle dazu beitragen, ein positives und motivierendes Bild unserer sinnvollen – wenn auch anstrengenden – Arbeit nach Innen und Außen zu gestalten. ■

WARUM EIGENTLICH?



Virginia Seile
Hauswirtschaftskraft
Hoffnungstaler Stiftung
Lobetal

Ich arbeite seit Januar 2022 in der Hoffnungstaler Stiftung, genauer in der Wohnstätte in Dreibrück. Bis November dieses Jahres allerdings nur als Minijob. Bislang war ich ausschließlich für die Reinigung der Wohnbereiche zuständig, dies über eine Reinigungsfirma.

Zunehmend fand ich jedoch Gefallen an dem Alltag in der Wohnstätte. So auch in der Arbeit mit den Bewohnerinnen und Bewohnern und dem Kollegium. Ich freue mich sehr, nun als Hauswirtschaftskraft aktiv an der Lebensgestaltung der Menschen mit Beeinträchtigung mitwirken zu können.



Monika John
Sachbearbeitung, Bereich
Kindertageseinrichtungen,
Stiftung Eben-Ezer

Der respektvolle Umgang miteinander, die Wertschätzung und das Vertrauen spielen eine wichtige Rolle, sowohl im Privaten – als auch im Berufsleben. Eben-Ezer und all meine Kollegen geben mir täglich das Gefühl „Willkommen“ zu sein.

Ich arbeite in Bethel, da diese Tätigkeit für mich sinnstiftend ist. Ich setze meine ganze Arbeitskraft und mein Fachwissen für kranke, benachteiligte, arme und hilfsbedürftige Menschen ein, für die es zu arbeiten, aufzubauen, zu bewahren, zu kämpfen und manchmal auch zu streiten lohnt.



Jörg Rehborn
Leiter der Stabsstelle
Interne Revision der
vBS Bethel / Stiftung Bethel



Pia Nolte
Heilerziehungspflegerin
Werkstatt Grabe, proWerk

Ich bin gerne für die vBS Bethel tätig, da einem dort viel Entfaltungsmöglichkeiten zur Optimierung des Lebens der Beschäftigten gelassen werden. So kann man sich jeden Tag aufs Neue kreativ entfalten. Die Wertschätzung für die eigenen Ideen und Arbeiten der Kollegen wie der Beschäftigten ist ein großer Ansporn. Jeder Tag ist genau so einzigartig wie jeder einzelne Mensch, mit dem wir arbeiten.



Björn Bröckling
Abteilungsleiter
Sozialpädagogik
Friedrich v. Bodelschwingh
Berufskolleg, Stiftungsbereich Schulen

Meiner Erfahrung nach leben wir in unserer Schule eine besondere Haltung gegenüber den Schülerinnen und Schülern. An unserer Schule merken sie, dass wir ein aufrichtiges Interesse an ihnen haben, sie ernst nehmen und fördern wollen. Dadurch entsteht eine besondere Atmosphäre, welche Bildung und Qualifikation mit einer gehörigen Portion Menschlichkeit würzt. Das hat mich schon als Schüler des Berufskollegs überzeugt und das motiviert und überzeugt mich bis heute als Lehrkraft am Berufskolleg in Bethel.



Tobias Ortmann
Teilbereichsleitung
Wohnungslosenhilfe
Freistatt, Bethel im Norden

Ich bin für die vBS tätig, weil mir die enge Verknüpfung von professioneller sozialer Arbeit und diakonischem Profil wichtig ist. An meinem Arbeitsplatz begegnen mir gesellschaftliche und sozialpolitische Herausforderungen und gleichzeitig können wir als Team Menschen ganz individuell unterstützen. Das begeistert mich.



Myron Heinemann
Student, FHdD in Bethel,
tätig im UW Sennestadt,
Bethel.regional

Ich bin neben meinem Studium an der FHdD in Bethel tätig, weil ich direkt Theorie und Praxis verknüpfen kann und das familiäre Kollegium einen guten Einstieg ins Berufsleben ermöglicht. Man wird von Anfang an begleitet und bekommt Unterstützung, wenn man sie braucht.

WARUM EIGENTLICH?



Svenja Stuckmann

Verwaltung, Ev. Bildungsstätte für Diakonie und Gemeinde, Stiftungen Sarepta und Nazareth

Ich bin in Bethel tätig, um die Ev. Bildungsstätte für Diakonie und Gemeinde dabei zu unterstützen, die Erwachsenenbildung weiter zu entwickeln und digitale Formate zu verbessern. Ich unterstütze die Dozentinnen und Dozenten im Bildungsbereich, die vielen Aufgaben außerhalb der Seminararbeit zu bewerkstelligen.



Gabriele Theus

Heilerziehungspflegerin
Werkstatt Grabe, proWerk

Ich arbeite gerne in den vBS Bethel, weil dort die christlichen Werte gelebt und erlebt werden. Der Umgang mit den Beschäftigten ist jeden Tag auf's neue spannend und abwechslungsreich. Ich schätze es sehr, mich dieser Herausforderung zu stellen. Der Umgang im Team ist kollegial und auf Augenhöhe.



Dennis Wessolek

Pflegehelfer
Haus Hannah, Stiftungen Sarepta und Nazareth

Mir gefällt die Arbeit in der Pflege sehr gut, auch als „ungelernter“ Mitarbeiter habe ich gute Möglichkeiten, mich hier weiterzubilden. Von den vBs Bethel als Arbeitgeber fühle ich mich sehr wertgeschätzt in dem, was ich tue.



Margit Hullmeine

Personaldirektorin, Leitung Personalmanagement, Evangelisches Klinikum Bethel, Krankenhaus Mara

Ich habe am 07. September 1981 meine Diakoninnenausbildung in Bethel begonnen und bin – aus Überzeugung – immer noch hier. Viele beeindruckende Kolleginnen und Kollegen, Klientinnen und Klienten und Angehörige habe ich in meinen unterschiedlichen Tätigkeiten kennen- und schätzen gelernt. Bethel ist ein toller Arbeitgeber – ich konnte mich entwickeln, Verantwortung übernehmen und mitgestalten. Dafür bin ich dankbar. Seit meiner Ausbildung begleitet mich dieser Satz von Martin Buber:

„ALLES WIRKLICHE LEBEN IST BEGEGNUNG. WENN WIR AUFHÖREN, UNS ZU BEGEGNEN, IST ES, ALS HÖRTEN WIR AUF ZU ATMEN.“
(MARTIN BUBER)

› BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Wir alle leben und arbeiten in einer von Veränderungen betroffenen Gesellschaft. Es treten weniger junge Menschen ins Erwerbsleben ein als aus, die Belegschaften werden älter, Personalengpässe häufiger, die Arbeitsbelastung und Krankenstände steigen. Gleichzeitig ändern sich die Einstellungen zur Arbeit, sinnstiftende Tätigkeiten aber auch das Private gewinnen an Bedeutung.

In diesem Zusammenspiel gewinnen betriebliche Maßnahmen für Gesundheit und Wohlbefinden enorm an Bedeutung. Um den Belastungen und Krankenquoten entgegenzuwirken, werden in vielen Unternehmen Maßnahmen zur Gesundheitsförderung eingeführt. Erfolgen diese Maßnahmen im Rahmen einer „systematischen sowie nachhaltigen Schaffung und Gestaltung von gesundheitsförderlichen Strukturen und Prozessen, einschließlich der Befähigung der Organisationsmitglieder zu einem eigenverantwortlichen, gesundheitsbewussten Verhalten“, spricht das Deutsche Institut für Normung von einem Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) (DIN SPEC 91020 2012, S. 7)¹.

Die Gesundheitsförderung von Mitarbeitenden in den v. Bodelschwinghschen Stiftungen Bethel (vBSB) ist integraler Bestandteil der strategischen Entwicklungsschwerpunkte. In verschiedenen Dienstvereinbarungen werden Aspekte der Gestaltung gesunder Arbeitsbedingungen und der Umgang mit Erkrankten oder von Krankheit bedrohten Mitarbeitenden geregelt.

Drei gesetzlich verankerte Säulen bilden dabei die Basis des BGM. → siehe Abbildung rechte Seite



Name: Sebastian Luschnat

Funktion: Beauftragter für das Betriebliche Gesundheitsmanagement

Bereich: Stabsstelle des Vorstands der vBS Bethel

Expertise: Fragen zum betrieblichen Gesundheitsmanagement, Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM), Angebote der Gesundheitsförderung, Gesundheitskennzahlen

Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Mitarbeitende, die länger als sechs Wochen innerhalb eines Jahres krankheitsbedingt ausfallen, haben einen Anspruch auf ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM). Dabei schauen Mitarbeitende und Arbeitgeber gemeinsam, ob und wie die Gesundheit im Einzelfall gefördert bzw. erhalten werden kann.

Die Hoffnungstaler Stiftung Lobetal (HStL) reagierte im Jahr 2021 auf eine hohe Anzahl an BEM-Berechtigten mit einem ganzen Maßnahmenpaket. Dies beinhaltete die Aktualisierung der Dienstvereinbarung zum BEM, Schulungen für Führungskräfte zusammen mit Experten sowie Information über BEM für Mitarbeitende, um Unsicherheiten und Ängsten beim BEM-Verfahren entgegenzuwirken. Als Ergebnis stieg innerhalb eines Jahres die Akzeptanz des Verfahrens unter den Mitarbeitenden stark an. Mittlerweile wünschen sich 70 % der Berechtigten ein BEM-Verfahren.

Arbeits- und Gesundheitsschutz

Ein Beispiel für die Umsetzung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes kommt aus dem Evangelischen Klinikum Bethel. Hier wird seit 2020 intensiv an der Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

Dabei sollen nicht nur akute Gefahren und Belastungen reduziert werden, sondern auch Maßnahmen zum langfristigen Erhalt der Gesundheit abgeleitet und umgesetzt werden. Dafür hat das EvKB eine eigene Stelle geschaffen, die während des Prozesses für eine enge Einbindung der Führungskräfte sorgt und diese bei der Durchführung entlastet sowie die Umsetzung der Maßnahmen begleitet.

Unterstützt wird der Prozess durch ein eigens entwickeltes digitales Dokumentationssystem. Hiermit können Befragungen durchgeführt und ausgewertet werden und auch das Nachhalten der Maßnahmen lässt sich organisieren.

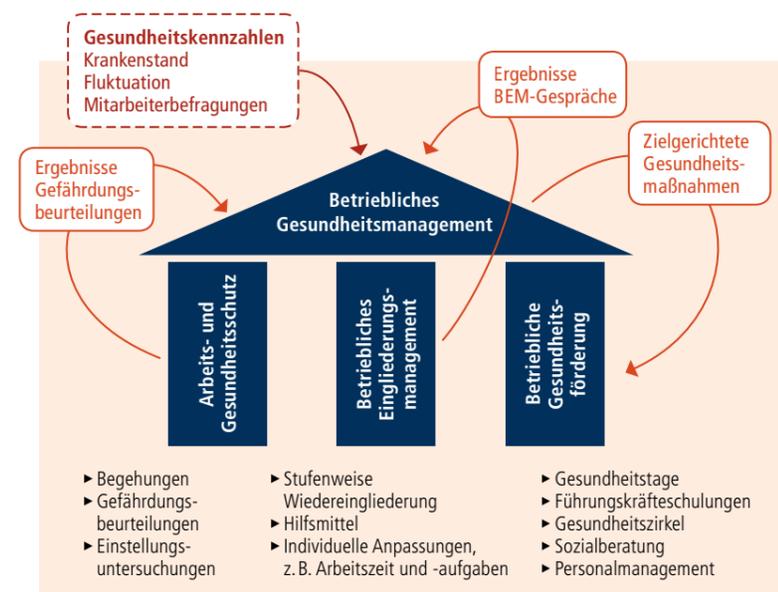
Betriebliche Gesundheitsförderung

Die vBSB bieten darüber hinaus eine Palette gesundheitsfördernder Maßnahmen an, wie z. B. ergonomische Arbeitsplatzgestaltungen, Bewegungs- und Entspannungsangebote sowie Schulungen zu gesunder Ernährung und Stressbewältigung.

Aber auch strukturelle Themen wie die Schulung von Führungskräften zur „gesunden Führung“ werden beispielsweise in den Stiftungsbereichen proWerk und den Betrieben Bethel durchgeführt. In beiden Bereichen wurden alle Führungskräfte im Rahmen einer zweigeteilten Veranstaltung zu „Resilienz im Umgang mit der eigenen Führungsaufgabe“ und zur „Reflexion des eigenen Führungsverhaltens mit Blick auf die nachgeordneten Mitarbeitenden“ geschult.

Hintergrund der Schulungen ist, dass Führungskräfte eine besondere Rolle im BGM einnehmen. Zum einen sind Führungskräfte deutlich stärker emotionalen Anforderungen ausgesetzt und leisten häufiger überlange Arbeitszeiten, als dies bei Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung der Fall ist.² Zum anderen haben sie als Führungskräfte starken Einfluss auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden.

Mit einer Vielzahl an Maßnahmen engagieren sich die vBSB für gute und gesunde Arbeitsbedingungen. Alle Mitarbeitenden sind herzlich dazu eingeladen, sich hierbei aktiv einzubringen und an betrieblichen Angeboten teilzunehmen. Informationen dazu gibt es im Intranet oder über die BGM-Koordinatorinnen und -Koordinatoren der Stiftungs- und Unternehmensbereiche. Denn nur mit gesunden Mitarbeitenden können wir als diakonisches Unternehmen für Menschen da sein. ■



(GB Psych) gearbeitet. Das EvKB nutzt den gesetzlich vorgeschriebenen Prozess als wichtigen Baustein zur Verhältnisprävention. Durch ihn sollen zentrale psychische Belastungsfaktoren identifiziert und entsprechende Schutzmaßnahmen entwickelt werden.

¹ Deutsches Institut für Normung, 2012. DIN SPEC 91020: Betriebliches Gesundheitsmanagement. Berlin: Beuth.

² vgl. Psychische Belastung und mentale Gesundheit bei Führungskräften, 2023 [A. Lohmann-Haislah / H. Burr; Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)]

› DIAKONISCHE BILDUNG UND PERSONALENTWICKLUNG ZUSAMMENHANG UND BEDEUTUNG

Die diakonische Identität ist ein wesentlicher Faktor in der bereits über hundertjährigen Geschichte der Hoffnungstaler Stiftung Lobetal und eine wesentliche Grundlage für das Handeln. Sie ist Teil der DNA und Kern ihrer Unternehmenskultur.

Unternehmenskultur ist der Rahmen einer Organisation: „die Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen“.¹ Sie besteht aus Facetten, die sich untereinander beeinflussen.

Um die Grundlagen für die Identität und die Unternehmenskultur zu verankern, ist Vermittlung und Vorleben dieser Werte und Grundlagen essentiell. Es ist ständige Aufgabe von Leitungen und Mitarbeitenden in der Organisation.

Die Personalentwicklung hat dabei eine entscheidende Rolle. Die Hoffnungstaler Stiftung Lobetal hat einen Werkzeugkasten entwickelt, der im nachfolgenden Text hergeleitet und erläutert wird.

Diakonische Identität im Wandel

Die Gründer diakonischer Institutionen waren Pioniere der Inneren Mission, der heutigen Diakonie. Sie waren getrieben von der Überzeugung, dass der christliche Glaube überzeugend wirkt in der Tat der Nächstenliebe. Der Wille, Menschen mit Hilfebedarf an der Seite zu stehen, zieht sich wie ein roter Faden bis in die Gegenwart durch. Dieses Engagement war stets begleitet von Elementen der Verkündigung des christlichen Glaubens. Mitarbeitende waren oft überzeugte Christen und lebten eine Kultur mit Andachten, Gebeten und Gottesdiensten. Diese Elemente waren identitätsstiftend und positionierten die Institution.

Im Laufe der Zeit kamen in den Hoffnungstaler Anstalten, der heutigen Hoffnungstaler Stiftung Lobetal, zunehmend Mitarbeitende aus atheistischen Kontexten hinzu. Heute gehören über zwei Drittel der Mitarbeitenden keiner christlichen Konfession an.

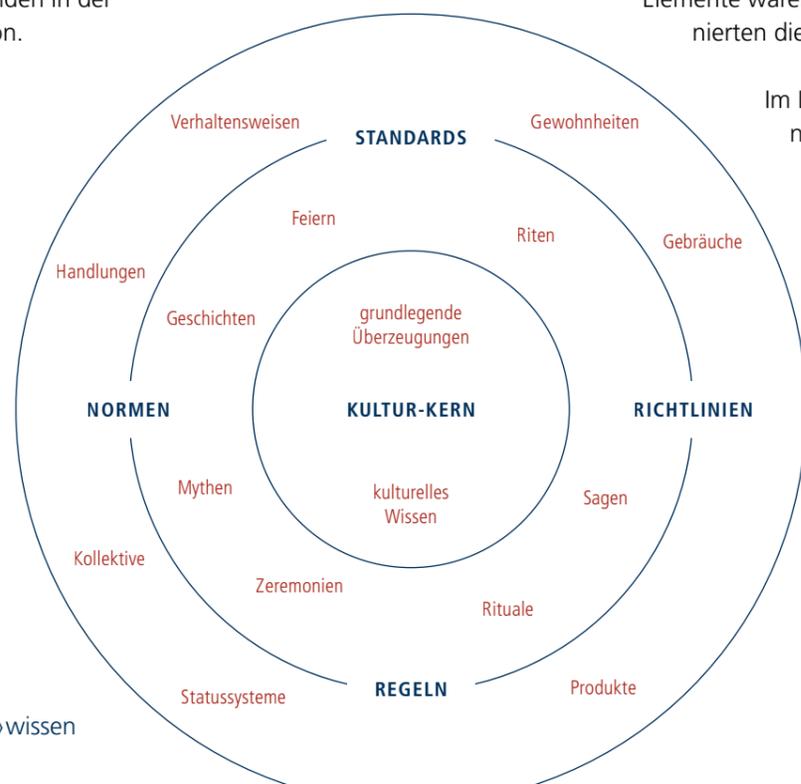


Abbildung 1: Faktoren der Unternehmenskultur als Kreismodell nach Sackmann (2002), S. 56²



„DURCH DIE VERKNÜPFUNG BIBLISCHER GESCHICHTEN MIT DEN ERFAHRUNGEN DER MITARBEITENDEN WIRD EINE BRÜCKE ZWISCHEN GLAUBEN UND BERUFLICHEM HANDELN GESCHLAGEN.“

Gleichzeitig rückten Wirtschaftlichkeit, Finanzierung und fachliche Professionalität in den Vordergrund. Diese Veränderungen führten zu einer neuen Generation von Mitarbeitenden und werfen die Frage nach der diakonischen Identität neu auf. Mitte der 2000er Jahre diskutierten Führungskräfte, welche Rolle diese Identität spielt. Das Meinungsspektrum erstreckte sich von enger Auslegung bis zur geringen Relevanz. Eine Arbeitsgruppe wurde beauftragt, klare Konzepte zu erarbeiten.

Bildung als Schlüssel zur diakonischen Profilierung

Eine wesentliche Erkenntnis der Arbeitsgruppe war: Diakonische Profilierung benötigt Bildungsangebote. Mitarbeitende sollen in der Lage sein, die Werte und Prinzipien der Diakonie zu verstehen und in ihrem beruflichen Alltag umzusetzen. Dies mündete in die Fortbildung „Glauben verstehen, diakonisch handeln“, die jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter unabhängig von der Hierarchieebene durchlaufen musste. Sie wurde 2006

etabliert und fand im Rahmen der verpflichtenden Einführungstage statt. Das Modul bot den Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich intensiv mit den diakonischen Werten auseinanderzusetzen und mit ihrem persönlichen und beruflichen Alltag in Verbindung zu bringen.

Für die meisten der Mitarbeitenden waren dies – und sind dies bis heute – die einzigen Orte, an denen Zeit und Gelegenheit ist, über existentielle Themen zu sprechen, die den persönlichen und beruflichen Alltag berühren. Aspekte wie Sterben, Seelsorge und der Umgang mit Krisensituationen sowie Fragen des christlichen Glaubens prägen den Austausch.

Ein wesentliches Ziel ist es, diakonische Werte in den Arbeitsalltag zu integrieren, ohne diese als weltfremd oder unpraktisch erscheinen zu lassen. Durch die Verknüpfung biblischer Geschichten mit den Erfahrungen der Mitarbeitenden wird eine Brücke zwischen Glauben und beruflichem Handeln geschlagen. »

» Ein Add-on:

Es werden durch die Gespräche bereichsübergreifend tragfähige Beziehungen geknüpft. Diese Beziehungen sind oft über Jahre bedeutend. So wird die Vision „Gemeinschaft verwirklichen“ der Hoffnungstaler Stiftung Lobetal und der von Bodelschwingschen Stiftungen Bethel konkret erfahren.

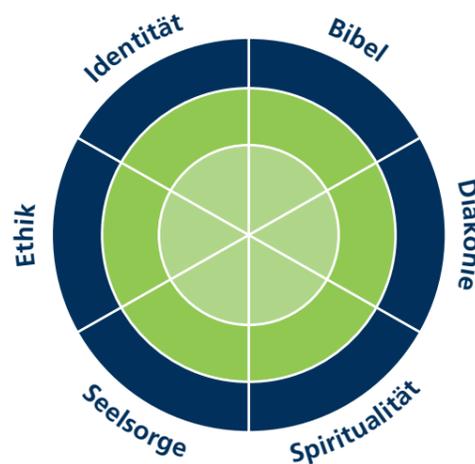
Die ganzheitliche Wirkung – sowohl für die persönliche Entwicklung der Teilnehmenden als auch für die Unternehmenskultur – spiegelt sich in den durchweg positiven Rückmeldungen der Teilnehmenden wider. So sagen die Teilnehmenden:

„[...] Ich habe den großen Überbau der Stiftung besser verstanden. Durch die Grundeinführung in die Bibel, die evangelische Kirche und die diakonische Haltung kann ich noch mehr anfangen mit dem evangelischen Profil meiner Einrichtung und es auch lieber mittragen.“

„Der Aufenthalt [...] ist mir wunderbar bekommen. Ich habe mich sehr wohl und aufgehoben gefühlt. Die Dozenten/Mitarbeiter haben sich große Mühe gegeben. Ich hatte Zeit, über vieles nachzudenken, womit ich mich in meiner Umgebung und Arbeit nie beschäftigt hätte.“

Mit dieser Fortbildung besteht seit nahezu 20 Jahren ein Grundrauschen in der Hoffnungstaler Stiftung Lobetal, dass nachhaltig die Werte der Stiftung an jede Mitarbeitengeneration weitergibt.

Damit aus dem Grundrauschen eine überzeugende und gefestigte Unternehmenskultur wird und bleibt, sind die Führungskräfte essentiell. Sie sind Vorbilder für das überzeugende Wirken von Werten und Leitbild. Da war es nur konsequent, dass 2017 ein dreigliedriges Bildungsprogramm für Führungskräfte entwickelt wurde. In Zusammenarbeit mit der Evangelischen Bildungsstätte für Diakonie und Gemeinde in Bielefeld entstand ein Ausbildungsweg, der mit dem Abschluss „Diakonin / Diakon“ enden, aber auch unabhängig von diesem Abschluss als Qualifizierung genutzt werden kann.



Neben der Erweiterung persönlicher Kompetenzen und dem Erleben einer interessanten, lebendigen und vielfältigen Kursgemeinschaft gilt die erfolgreiche Teilnahme an den Kursen vor allem als erworbene Qualifikation für

- die Übernahme von besonderen Aufgaben zur Gestaltung und Förderung der diakonischen Kultur im Arbeitsbereich (z. B. als Beauftragte für Spiritualität und geistliches Leben),
- eine verantwortliche und angemessene Gestaltung der Dimension „Diakonische Identität und Werte“ im Rahmen einer Leitungsfunktion.

Zahlreiche Mitarbeitende wie Zarina Engel, Einrichtungsleiterin im Verbund Nord-Ost-Brandenburg, loben das Konzept. Sie entschied sich für den Basiskurs, um mehr über den christlichen Glauben zu erfahren, mit dem sie erst in Lobetal in Berührung kam. Sie sagt: „Das Wissen gibt mir Handlungssicherheit und ich lerne, lebendig damit umzugehen.“

Abbildung 2: Struktur des modularisierten Bildungssystems der Evangelischen Bildungsstätte für die Fortbildung für Führungskräfte³

Erkenntnisse und Erfolgsfaktoren

Was sind die Erkenntnisse? In der Logik der Personalentwicklung sind zwei Aspekte hervorzuheben:

- 1) Der Werkzeugkasten der Mitarbeitenden wird erweitert. Mitarbeitenden werden Fähigkeiten und Wissen vermittelt, die es ihnen ermöglichen, auf Sinnfragen und existentielle Lebensereignisse angemessen zu reagieren und über diese oft tabuisierten Themen zu sprechen. Dies können Themen des gelingenden Lebens, des Scheiterns oder auch des Abschiednehmens sein.
- 2) Die diakonische Identität und Bildung bieten den Mitarbeitenden eine persönliche Weiterentwicklung und unterstützen eine wertebasierte Organisationskultur.

Und was sind dabei die wesentlichen Erfolgsfaktoren? Die Motivation und der erweiterte Werkzeugkasten können ihre Wirkung voll entfalten, wenn Leitung und Mitarbeitende das gleiche Verständnis für die Bedeutung diakonischer Unternehmenskultur haben. Nur so entwickeln sich Organisation und Kultur im Gleichklang. Dadurch verstärken sich beide Maßnahmen in ihrer Wirkung, also das Modul „Glauben verstehen – Diakonisch handeln“ für alle Mitarbeitenden und die Qualifizierungsmodule für Führungskräfte. Die langfristige Unterstützung durch die Leitungsebene ist dabei – wie so oft – ausschlaggebend. Sie ist in der Pflicht, die Möglichkeiten zu schaffen, erlernte Kompetenzen anzuwenden und sie muss wissen: Es braucht zeitliche Ressourcen und Freiräume, um dies zu tun. Sie muss groß denken und wertschätzen, wenn sie qualifizierte Mitarbeitende hat, die sprachfähig sind in existentiellen Situationen und das diakonische Profil stärken.

Am Ende haben alle etwas davon: Die Menschen, die im Fokus des diakonischen Auftrags sind, die Mitarbeitenden, die Selbstwirksamkeit erleben, die Leitenden, die einen ganzheitlichen Ansatz in Assistenz und Begleitung gewährleisten können, und schließlich die Stiftung selbst, deren diakonisches Profil erkennbar ist und gelebt wird.

1 Siehe: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmenskultur-49642/version-272870>

2 Vgl. Schönborn, Gregor. (2014). Unternehmenskultur: Grundlagen, Definitionen und Kontext. S. 56

3 Evangelische Bildungsstätte für Diakonie und Gemeinde, v. Bodelschwingsche Stiftungen Bethel



Name: Dr. Katherina Ruwwe-Glösenkamp
Funktion: Leitung Stabsstelle Unternehmensstrategie
Bereich: Hoffnungstaler Stiftung Lobetal
Expertise: Unternehmensentwicklung, Digitaler Wandel im Gesundheits- und Sozialwesen, Interne Organisation, inkl. Einführungstage



Name: Wolfgang Kern
Funktion: Leiter Kommunikation und Spenden
Bereich: Hoffnungstaler Stiftung Lobetal
Expertise: Kommunikationsstrategien und -konzepte, digitale Kommunikation

Liebe Leserin, lieber Leser,

mein Name ist Sabine Savrda und ich leite das Dienstleistungszentrum Personalabrechnung in den v. Bodelschwingschen Stiftungen Bethel, im umgangssprachlichen auch DZP genannt.

Das DZP ist neben der Personal- und Gehaltsabrechnung in Lobetal und in Eben-Ezer, die gemeinsame Gehaltsabrechnung der v. Bodelschwingschen Stiftungen Bethel, mit Sitz in Bielefeld-Eckardtshiem. Derzeit werden im DZP monatlich ca. 22.000 Personalfälle abgerechnet.

Wir sind im Auftrag Ihrer Arbeitgeber für Sie tätig, aber vielleicht wissen Sie, wie viele Kolleginnen und Kollegen, gar nicht so genau, was wir tun:

Im DZP arbeiten 45 Mitarbeitende, die organisatorisch in vier Teams unterteilt sind und sich um alle relevanten Fragen und Aufgaben rund um die Gehaltsabrechnung kümmern.

Wir sind für Sie als Mitarbeitende der vBSB sowie für die Personal- und Bildungsabteilungen, für das Personalmanagement und für andere Fachabteilungen ein verlässlicher Partner in Bezug auf die derzeitigen und künftigen rechtlichen Rahmenbedingungen in der Gehaltsabrechnung.

Wir kombinieren Fachorientierung und Kundenorientierung im Rahmen der vorgegebenen Möglichkeiten und versuchen, immer die sicherste Lösung zu finden.

Viele Vorgänge ergeben sich aus den verschiedenen Tarifabschlüssen, aber auch der Gesetzgeber initiiert immer wieder Regelungen, die Auswirkungen auf die Gehaltsabrechnung und die damit verbundenen Abläufe in den vBSB haben.

Die monatliche Herausforderung in der Gehaltsabrechnung liegt darin, in Bezug für alle Beteiligten eine korrekte Gehaltsabrechnung unter Berücksichtigung aller tariflichen, sozialversicherungsrechtlichen, steuerrechtlichen, zusatzversicherungsrechtlichen und kundenspezifischen Regelungen und Vorgaben zu erstellen.

Um eine sichere Gehaltsabrechnung für Sie durchführen zu können, ist eine enge Zusammenarbeit mit allen relevanten Abteilungen nötig. Die Gehaltsabrechnung spielt eine entscheidende Rolle im Management der vBSB und gewährleistet nicht nur die korrekte Auszahlung der Gehälter und Gehaltsnebenleistungen, sondern trägt auch zur Mitarbeitenden-Zufriedenheit bei.

Im DZP sind neben der zentralen Aufgabe der Lohn- und Gehaltsabrechnung noch weitere Aufgaben angesiedelt: die Personaldebitorenbuchhaltung, die Beihilfeabrechnung, ein zentrales Berichtswesen, die physische Archivierung von relevanten Vertragsunterlagen für diverse Kunden, sowie die Personal- und Gehaltsverwaltung für externe Kunden außerhalb der vBSB.

Das im DZP vorhandene Berichtswesen liefert zudem wichtige Daten für die Berichterstattung und Analyse. Durch die Erfassung und Auswertung der Daten können die jeweiligen Controlling-Abteilungen, die Geschäftsführungen und der Vorstand Informationen über Personalkosten, Vergütungsstrukturen, Lohnentwicklungen und andere relevante Kennzahlen gewinnen.

Die Digitalisierung in den vBSB hat seit Jahren begonnen. Durch Einführung der elektronischen Personalakte und durch Einführung des Personalwirtschaftssystems „SuccessFactors“ in den Personalabteilungen wurde der Grundstock zur Digitalisierung im Personalwesen gelegt. Auch im DZP ist die Digitalisierung auf einem guten Weg. Der Kontakt zu den Krankenkassen erfolgt mittlerweile auf dem digitalen Weg, behördliche Bescheinigungen können teilweise digital gemeldet werden und derzeit wird die physische Gehaltsakte digitalisiert.

Aber eines muss uns allen klar sein, eine gute Digitalisierung ist nicht umsonst zu bekommen, auch bindet die laufende Überprüfung und die Betreuung der notwendigen Programme entsprechende Ressourcen.



Name: Dienstleistungszentrum Personalabrechnung (DZP)

Funktion: Dienstleiter für alle vereinbarten Leistungen rund um die Gehaltsabrechnung

Bereich: vBSB, Zentraler Bereich

Expertise: Kompetente Expertinnen und Experten zum Thema Gehaltsabrechnung und begleitende Aufgaben

Die ganzen Herausforderungen, die es in der Gehaltsabrechnung gibt, können nur mit Hilfe eines guten und einsatzbereiten Teams bewältigt werden, und mit diesen Teams arbeite ich zusammen! Nur durch die enorme Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden im DZP können die Aufgaben und Anfragen erledigt und eine korrekte und sicherere Gehaltsabrechnung erstellt werden. Durch die Bereitschaft aller können wir unsere gemeinsamen Ziele erreichen und eines unserer Ziele lautet: Alle Mitarbeitenden in den v. Bodelschwingschen Stiftungen Bethel erhalten die ihnen zustehenden Zahlungen sicher und verlässlich, denn die Mitarbeitenden in den vBSB sind der „Motor“ und sie tragen zur Erfolgsgeschichte unseres Arbeitgebers bei.

Sie haben Fragen zu Ihrer Gehaltsabrechnung? Sprechen Sie uns gerne an! Sie finden Ihren zuständigen Ansprechpartner direkt auf Ihrer Gehaltsabrechnung.

**Mit vielen Grüßen aus dem DZP
Sabine Savrda**

„DIE MITARBEITENDEN
IN DEN vBSB SIND
DER ‚MOTOR‘ UND SIE
TRAGEN ZUR ERFOLGS-
GESCHICHTE UNSERES
ARBEITGEBERS BEI.“

› STRUKTURIERTES BEWERBERINTERVIEW EVIDENZBASIERTE PERSONALAUSWAHL



Probleme bei der Stellenbesetzung gehören zum Alltag einer Führungskraft. Vor 25 Jahren war das Gegenteil der Fall. Die Auswahl war (zu) groß. Führungskräfte haben es daher mit einem deutlichen Paradigmenwechsel zu tun. Das Thema Personalgewinnung ist bei genauer Betrachtung aber nicht erst seit ein paar Jahren allgegenwärtig, sondern beschäftigt Praktikerinnen und Praktiker im Personalwesen schon lange. Nicht alleine deswegen ist die Personalpsychologie das am besten beforschte Fachgebiet im Bereich Personalwesen.

Dass sich die Bevölkerungsstruktur in Deutschland wandelt, kann anhand von Modellrechnungen leicht nachvollzogen werden. Selbst bei einer hohen Geburtenrate und einer hohen Zuwanderungsrate wird die Gesellschaft in den kommenden 15 Jahren deutlich älter werden. Weniger Menschen werden die Arbeit verrichten müssen, die aktuell von deutlich mehr Menschen geleistet wird.¹

Eine Kernaufgabe von Organisationen besteht darin, neues und vor allem gutes, qualifiziertes Personal für die Organisationen zu gewinnen und zu binden. Im sozialen Sektor ist der Prozess der Personalauswahl Aufgabe der Führungskraft. Sie hat eine immens wichtige Rolle. Sie muss den Arbeitgeber im Personalauswahlverfahren ehrlich und positiv vertreten. Die Arbeitgebermarke muss so realistisch dargestellt werden, dass kein Schaden entsteht, z.B. durch Enttäuschungen. Dabei muss im Bewerbungsprozess gleichzeitig ein Höchstmaß an Objektivität gewährleistet werden, damit das Bewerbungsverfahren für alle Beteiligten als fair und gerecht wahrgenommen wird. Studien zu den Erwartungen von Bewerbenden ergeben, dass neben dem Zeit-Aspekt (Wie lange dauert der gesamte Bewerbungsprozess?) insbesondere eine transparente Kommunikation wichtig ist, die ein realistisches Bild der Organisation vermittelt. Bewerbende möchten eine klare Vorstellung über die konkrete Arbeit vermittelt bekommen (Aufgaben, Rahmenbedingungen etc.) und gleichzeitig die Organisationskultur kennenlernen.²



Name: Manuel Pietsch

Funktion: Bereichsleitung

Bereich: Wohnen und Beraten
(Wohnungslosenhilfe), Bethel.regional

Expertise: Personalmanagement,
Wohnungslosenhilfe, Suizidprävention,
Krisenintervention

Bei Bewerbenden gilt das Bewerbungsinterview als die Methode, die am besten akzeptiert wird. Daher wird sie vor allem im sozialen Sektor gerne genutzt, um eine neue Stelle zu besetzen.³ Der Prozess der Personalauswahl hat die genuine Aufgabe, eine bestimmte Person für eine passende Stelle zu finden. Damit dies gelingt, muss im Vorfeld klar sein, welche Anforderungen eine konkrete Stelle mit sich bringt und welche Kompetenzen und Fähigkeiten die Person mitbringen muss, die eingestellt werden soll.⁴

Um all diese Bedarfe abzudecken, bietet sich als ein zuverlässiges Verfahren ein strukturiertes Bewerberinterview an. Dies hat den Vorteil, dass bei einer guten Durchführung eine valide und objektive Entscheidung hinsichtlich einer Einstellung getroffen werden kann. Auch Metastudien belegen, dass im Vergleich mit dem unstrukturierten Bewerbergespräch ein strukturiertes Bewerberinterview eine passgenauere Entscheidung ermöglicht.⁵

Ein unstrukturiertes Interview ist ein frei geführtes Gespräch. Daher wird es sich von Gespräch zu Gespräch unterscheiden. Solche Gespräche bieten keine gute Vergleichbarkeit. Daher bieten die Ergebnisse auch keine Möglichkeit, eine belastbare vergleichende Aussage hinsichtlich beruflicher Kompetenzen und Eignung zu treffen.

Ein strukturiertes Bewerberinterview ist dagegen von Anfang bis zum Schluss strukturiert. Mittels einer Anforderungsanalyse wird im Vorfeld erhoben, welche Kompetenzen für die zu besetzende Stelle notwendig sind. Daraus ergibt sich ein Bewerbenden-Profil mit Kompetenzen, die Bewerbende mitbringen müssen. Die erhobenen Kompetenzen werden mit biografischen oder situativen Fragen ausgestaltet, sodass alle Teilnehmenden im Bewerbungsverfahren das annähernd gleiche Interview durchlaufen. Durch das einheitliche Verfahren und eindeutig beschriebene Kompetenzen kann im Nachgang ein objektiver Vergleich stattfinden. Dadurch ist eine unabhängige Entscheidung möglich und – bei guter Durchführung – kann eine objektive Einstellung erfolgen. Das Erstellen eines Anforderungsprofils und eines strukturierten Interviews bedarf Zeit, Expertise, den Willen und die Fähigkeit, Personalauswahlentscheidungen treffen zu wollen, losgelöst von Bauchgefühl und persönlichen Annahmen.

Schlechte Personalentscheidungen schaden dem Unternehmen und kosten viel Geld. Es ist daher notwendig, auch Personalauswahlverfahren kritisch zu betrachten. Die Zukunft einer guten Organisation hängt maßgeblich von den Mitarbeitenden ab. Da die Themen Transparenz und Fairness im Bewerbungsverfahren sehr bedeutsam sind, bietet sich ein strukturiertes Personalauswahlverfahren an. Damit können Entscheidungen gut, sogar wissenschaftlich begründet, getroffen werden und der „Nasenfaktor“ oder das „Bauchgefühl“ können an Bedeutung im Entscheidungsprozess verlieren. ■

Literatur

- 1 Vgl. Statistisches Bundesamt (2024). 15. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland. Statistisches Bundesamt (Hrsg.). Gefunden unter <https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/#!y=2041&v=23>
- 2 Vgl. Wald, P. M., Athanas, Ch. (2017). Candidate Journey Studie 2017. Good Practices: Vom passenden Kandidaten zum loyalen Mitarbeiter. Berlin/München: meta HR Unternehmensberatung GmbH, S. 4.
- 3 Vgl. Kanning, U. P. (2017). Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 100
- 4 Vgl. Kanning, U.P., Pöttker, J., Klinge, K. (2008). Personalauswahl. Leitfaden für die Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 5
- 5 Vgl. Kanning, U. P. (2021). Crashkurs Personalpsychologie. Organisations- und arbeitspsychologische Grundlagen für die Praxis (1. Aufl). Freiburg: Haufe, S. 52

» THEMEN DER ZUKUNFT

WAS GENAU TUT EIGENTLICH DIE MITARBEITENDENVERTRETUNG?

Zum Einstieg: Bitte erklären Sie den Leserinnen und Lesern, was die Mitarbeitendenvertretung ist und welche Aufgaben sie in den v. Bodelschwingschen Stiftungen Bethel wahrnimmt.

Christian Janßen:

Als Grundlage der Arbeit der Mitarbeitendenvertretung (MAV) dient das Mitarbeitendenvertretungsgesetz (MVG), das entsprechende Aufgaben der MAV definiert. Darin ist zum Beispiel festgehalten, dass die Arbeitgeberseite und die Arbeitnehmerseite zu vertrauensvoller Zusammenarbeit verpflichtet sind. Basis sind weiterhin die allen Arbeitgebern zur Pflicht gemachten Schutzgesetze. Aufgabe der MAV ist es auch zu überprüfen, ob diese Gesetze und Entgeltordnungen eingehalten werden. Es gibt in den vBS Bethel verschiedene Mitarbeitendenvertretungen. Unter dem Dach von Gesamtmitarbeitendenvertretungen (GMAV) werden in den Stiftungen Bethel, Eben-Ezer und Lobetal Themen behandelt, die mehr als einen Stiftungsbereich betreffen.

Jens Meyer-Prystav:

Wir werden bei Neueinstellungen von Mitarbeitenden, Arbeitszeitveränderungen und Kündigungsverfahren mitbeteiligt. Eine wesentliche Aufgabe sehe ich außerdem in der Umsetzung von Arbeitssicherheit und des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Wir werden zum Beispiel bei den betrieblichen Eingliederungsmaßnahmen beteiligt, entwickeln Modelle und überprüfen diese. Wir sind außerdem zuständig für die sozialen Belange der Mitarbeitenden. Die Herausforderungen der verschiedenen Mitarbeitendenvertretungen sind sehr unterschiedlich.

Wie arbeitet die Mitarbeitendenvertretung mit der Dienstgeberseite zusammen? Was sind die wichtigsten Themen und Bereiche, in denen die MAV Mitbestimmungsrechte und Mitwirkungsmöglichkeiten hat?

Christian Janßen:

Im Bereich des Arbeitsschutzes und der Arbeitssicherheit haben wir eine große Verantwortung. Wir führen regelmäßig Koordinierungsgespräche mit der Arbeitgeberseite, in denen Themen eingebracht und nach Möglichkeit vereinbart werden. Wir arbeiten außerdem eng in der Personalarbeit zusammen. In Bethel.regional, wo ich in der MAV bin, gibt es ca. 60 bis 150 Personalvorgänge in der Woche. Mit neuen Softwaresystemen werden diese Vorgänge digital bearbeitet. Wir haben als GMAV gegenüber dem Vorstand vorgeschlagen, sich politisch für die anständige Honorierung der Betreuung einzusetzen. Eine große Herausforderung ist die Zunahme der Arbeitsverdichtung, da in vielen Bereichen immer weniger Personal finanziert wird.

Jens Meyer-Prystav:

Da wird ein gesamtgesellschaftliches Problem deutlich. Politische Entscheidungen haben unmittelbaren Einfluss auf die Arbeit der Träger. Das ist dann zum Teil eine deutliche Herausforderung für die Arbeitgeber- und die Arbeitnehmerseite. »»



„WIR LERNEN
ZUM TEIL WÄHREND
WIR LAUFEN
UND WIR KENNEN
DEN WEG NOCH
NICHT ALLZU GENAU.“

» Wie verfahren Sie im Aushandlungsprozess der unterschiedlichen Interessen?

Christian Janßen:

Hier kann ich das Thema „Gesundheit“ anführen. Wenn sich die Arbeitgeber- und die Arbeitnehmerseite an einen Tisch setzen, ist das Ziel ein gemeinsames: Wir möchten, dass die Mitarbeitenden gesund bis zur Rente kommen. Der Weg zur Erreichung des Zieles ist zum Teil unterschiedlich und darüber muss man dann sprechen. Beide Seiten bringen ihre Themen ein. Auf formaler Ebene kann dann eine Dienstvereinbarung entstehen. Wenn man zusammen am Tisch sitzt, soll eine Einigung gefunden werden. Bei manchen Themen, bei denen die Mitarbeitenseite ein Mitbestimmungsrecht hat, dürfen Maßnahmen erst umgesetzt werden, wenn die MAV zustimmt. Es ist wichtig, die Themen gemeinsam zu beraten und eine Vereinbarung zu treffen, die für beide Seiten einen Kompromiss darstellt. Und auch wenn wir uns in der Sache streiten, müssen wir ja trotzdem gemeinsam weiterarbeiten. Das klappt auch meistens gut. Wenn wir uns nicht einigen, sieht das Mitarbeitendenvertretungsgesetz die Möglichkeit zur Anrufung einer Einigungsstelle oder den kircheneigenen Gerichtsweg vor.

Jens Meyer-Prystav:

Es gibt sicherlich Prozesse, die sind relativ „einfach“. Da geht es um Themen, die zum Tagesgeschäft gehören und wöchentlich entschieden werden. Dann gibt es die großen übergeordneten Themen. Zum Beispiel die Einführung von CGM (eine neue Software, die Dienstplanung, Dokumentation und Rechnungserstellung verknüpft) – das muss über einen längeren Zeitraum mit allen Problemen und Schwierigkeiten ausgehandelt werden. Diese Klärung kann nicht in einer Sitzung erfolgen. Da gibt es dann womöglich auch unterschiedliche Positionen. Der Dienstgeber kann im Hintergrund auf seine Rechtsabteilung zurückgreifen, während wir eine externe rechtliche Beratung beschließen müssen. Es ist wichtig, dass wir uns das nötige Fachwissen aneignen. Wenn sich die MAV extern beraten hat, folgt ein Gespräch mit der Dienstgeberseite, die Dienstgeberseite wiederum lässt sich erneut beraten und so kommen Stück für Stück immer wieder Kompromisse zustande.

Christian Janßen:

Was ich noch betonen möchte, ist unsere Möglichkeit Initiativanträge zu stellen. Wir können also selbst aktiv werden. Da ist zum Beispiel im Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheit viel entstanden. Jetzt gibt es dazu Dienstvereinbarungen, die dann verpflichtenden Charakter haben. Wenn wir uns bei manchen Mitbestimmungsthemen nicht einigen können und es Stillstand gibt, braucht es die Einigungsstelle oder die Schlichtung. Und mit deren Entscheidung können und müssen dann alle Beteiligten arbeiten.

Das Thema „Digitalisierung“ ist hochaktuell. Welche Bedeutung hat das Thema für Mitarbeitende im Bildungsbereich, in den Hilfeldern und für Ihre Arbeit?

Jens Meyer-Prystav:

Das Thema ist in der Tat hochaktuell und es beschäftigt uns zugleich schon länger im Bildungsbereich. Welche Daten dürfen ausgewertet werden, ohne Rückschlüsse auf einzelne Mitarbeitende schließen zu können? Wir möchten eine Leistungskontrolle verhindern. Zugleich kommen wir im Bildungsbereich nicht am Thema Digitalisierung vorbei, wenn der ganze Markt um uns herum digital arbeitet. Und die Digitalisierung birgt auch die Chance am Markt bestehen zu können. Spannend ist die Frage, ob der Personalmangel durch digitalisierte Systeme aufgefangen werden kann und zugleich müssen wir im Blick haben, welche Folgen der Einsatz von bestimmter Software hat. Ich bemühe gerne das Bild: Wir lernen zum Teil während wir Laufen und wir kennen den Weg noch nicht allzu genau. Es ist wichtig, das Thema Digitalisierung als Chance zu begreifen und die Risiken nicht außer Acht zu lassen.

Christian Janßen:

In den Hilfeldern gibt es manche Kolleginnen und Kollegen, die sich mit der Dokumentation schwertun – sowohl in der Eingliederungshilfe als auch im Bereich der Krankenhäuser. Da kann die Digitalisierung der Dokumentation schon eine Erleichterung darstellen. Zum Teil erleben wir hier jedoch eine Erschwernis. Es geht auch darum, Rechenschaft gegenüber dem Kostenträger abzulegen. Dennoch darf die Zeit für die Betreuungs- und Unterstützungsleistung nicht unter der Dokumentation leiden.



Name: Christian Janßen

Funktion: MAV Bethel regional
Vorsitzender der Gesamtmitarbeitendenvertretung i.D. Stiftung Bethel



Name: Jens Meyer-Prystav

Funktion: Vorsitzender der MAV
Sarepta I Nazareth Bildungsbereich

Welche Interessen vertreten Sie mit Blick auf das Thema „Digitalisierung“? Welche Vorbehalte, Herausforderungen und Möglichkeiten sehen Sie?

Christian Janßen:

Wir sind aktuell an mehreren Fachforen zu dem Thema beteiligt. Wir müssen grundsätzliche Regelungen schaffen, damit nicht mit jeder Dienstvereinbarung Kleinigkeiten abgestimmt werden müssen. Es gilt z. B., eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle zu verhindern.

Jens Meyer-Prystav:

Die Herausforderungen beginnen bei der Entwicklung von Programmen. Wer ist an der Entwicklung der Programme beteiligt? Die Entwicklung muss sich am Bedarf der Personen orientieren, die diese Programme täglich nutzen müssen. Um eine zu große Komplexität zu verhindern, sollten die Mitarbeitenden beteiligt werden. Es braucht hier nicht nur die Software-Spezialisten, sondern auch Personen, die das Umfeld kennen und Expertise im Umgang mit den Menschen haben. Das ist wichtig, um die Mitarbeitenden mitzunehmen. Und wenn solche Programme eingeführt werden, braucht es eine arbeitsfeldbezogene Schulung. Solche Schulungen sehen beispielweise in der Altenhilfe anders aus als in der Eingliederungshilfe.

Christian Janßen:

Stimmt – und im stationären Setting müssen die Schulungen anders als in der ambulanten Arbeit aussehen. Wir müssen auch wahrnehmen und berücksichtigen, dass verschiedene Generationen unterschiedliche Zugänge zu digitalen Systemen haben.

Bei welchen Themen möchten Sie in naher Zukunft in der Zusammenarbeit zwischen der Mitarbeitendenvertretung und dem Dienstgeber etwas bewegen?

Jens Meyer-Prystav:

Auch in digitalisierten Zeiten ist der Arbeitsschutz ein wichtiges Thema, das die Kolleginnen und Kollegen vor Ort betrifft. Und ich bin mir sicher, dass uns auch das Thema Mobilität weiter beschäftigen wird. Wir haben das Fahrrad-Leasing eingeführt. Dabei waren alle Mitarbeitendenvertretungen beteiligt. Ein Thema, das wir aus meiner Sicht noch stärker in den Fokus nehmen müssen, ist die Ökologie.

Christian Janßen:

Stimmt! Es geht auch um die Bewahrung der Schöpfung. Wir haben uns vor langer Zeit für die Förderung des Umweltverbundes eingesetzt. Das trägt nun Früchte. Im Bereich der Nachhaltigkeit gibt es eine neue Gesetzeslage, die für uns als Unternehmen, das gemeinnützig arbeitet, ein Sprungbrett darstellt. Denn es ist unsere gesellschaftliche Verantwortung, möglichst nachhaltig zu arbeiten. Wir setzen uns daher dafür ein, dass der öffentliche Nahverkehr ausgebaut wird. Und zwar so, dass Kolleginnen und Kollegen pünktlich zum Dienst erscheinen können und auch nach dem Spätdienst wieder nachhause kommen. Aber manche Kolleginnen und Kollegen, die weiter entfernt wohnen, sind auf das Auto und somit Parkplätze angewiesen. Wir arbeiten an einem attraktiven Angebot im Umweltverbund, damit sie Parkplätze finden. Dafür müssen wir unsere politische Stimme nutzen.

Jens Meyer-Prystav:

Wir möchten weiterhin vertrauensvoll mit der Arbeitgeberseite zusammenarbeiten. Es braucht die Offenheit aller Beteiligten für die drängenden Themen. Das ist mir wichtig. Wir bewegen da aber schon gemeinsam sehr viel.

Vielen Dank für das Gespräch! ■

„MENSCHEN SOLLEN
IHR GANZES SELBST
EINBRINGEN KÖNNEN
UND AUF AUGENHÖHE
ZUSAMMENARBEITEN.“

› IT'S THE END OF NEW WORK AS WE KNOW IT ODER: FÜHRUNG IN ZEITEN DES FACHKRÄFTEMANGELS

Der Titel löst Fragen aus: Was ist New Work? Ist New Work am Ende? Wenn ja, warum? Und was hat Führung mit dem Fachkräftemangel zu tun? Antworten auf diese Fragen sind bedeutsam, um Organisationen der Sozialen Arbeit zukunftsfähig zu gestalten und damit – wieder angelehnt an das bekannte Lied „It's the End of the World...“ von R.E.M. – doch zu einem „...and we feel fine!“ zu kommen. Das gelingt, wenn man die Herausforderungen des Fach- und Arbeitskräftemangels in der Sozialen Arbeit in den Blick nimmt, weniger mit „New Work“ als mit „New Organizing“, verstanden als die durchgängige Professionalisierung von Organisationen der Sozialen Arbeit unter Berücksichtigung ihrer Spezifika.

Was New Work ist und wie es verstanden wird

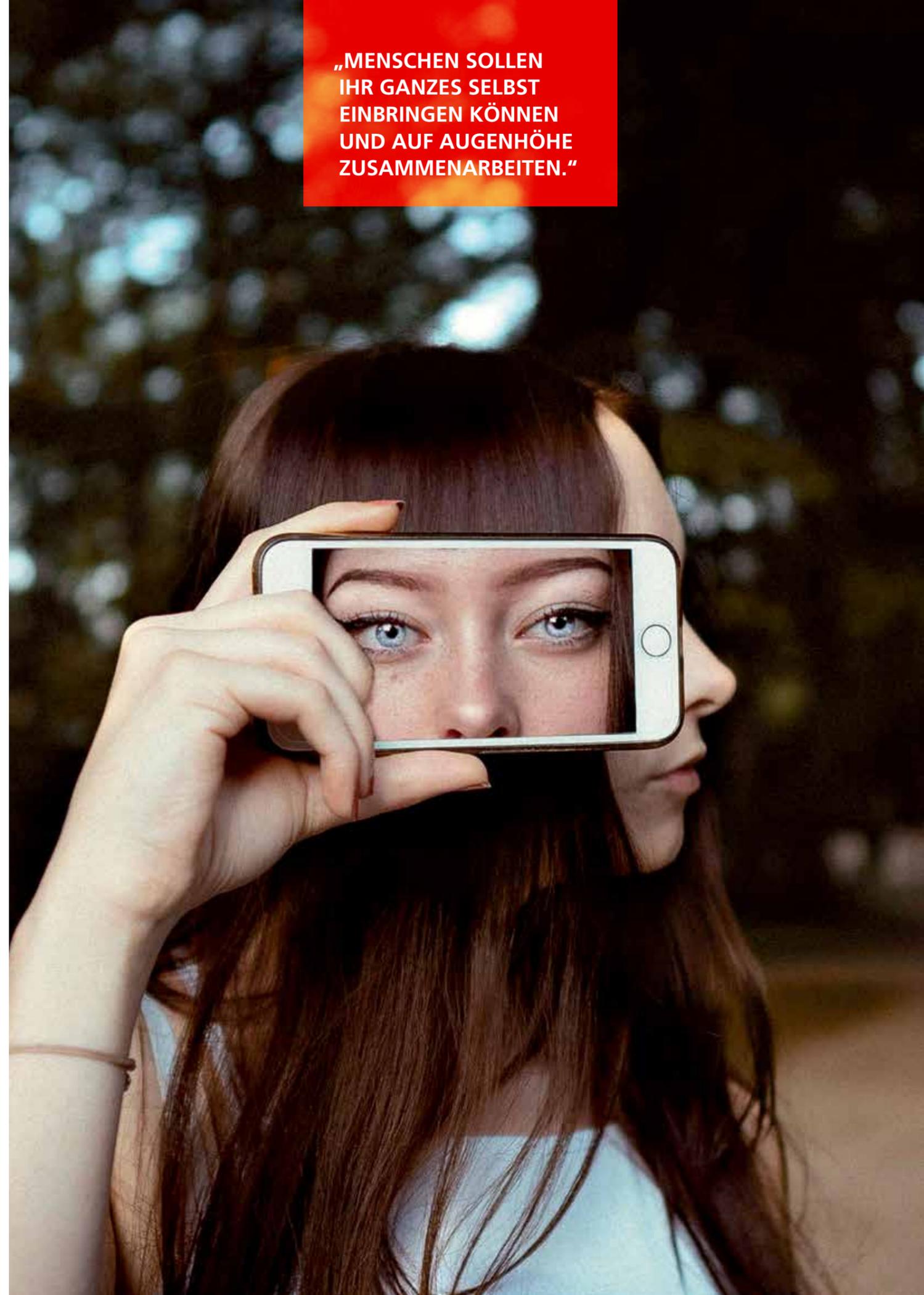
New Work meint a) die Sozialutopie der Abkehr von der klassischen Lohnarbeit. Frithjof Bergmann¹ wollte damit einen Gegenentwurf zum Kapitalismus liefern. Hängen-geblieben ist von seinen Ideen oftmals allein der Satz, dass Menschen das tun sollten, was sie „wirklich, wirklich tun wollen“.

Dieser Satz hat einen nicht unwesentlichen Anteil am aktuell angesagten Verständnis von New Work im Sinne der b) Gestaltung von Organisationen, die getrieben sind durch „evolutionären Sinn“, in denen Menschen „ihr ganzes Selbst einbringen“ können und „hierarchiefrei und selbstorganisiert auf Augenhöhe“ zusammenarbeiten.

Mit dieser aktuellen Vorstellung von New Work, populär geworden durch das Buch „Reinventing Organizations“ von Laloux², geht einher, dass klassische Aspekte, die Organisationen definieren, infrage gestellt werden: Formale Hierarchien, vorgesetzte Führungskräfte, klare Prozesse, Regeln und Vorgaben haben basierend auf dieser Vorstellung von New Work einen schweren Stand.

Die Auswirkungen des Fach- und Arbeitskräftemangels auf Organisationen der Sozialen Arbeit

Angetrieben werden diese Vorstellungen von New Work durch den demografischen Wandel und dem damit einhergehenden Fach- bzw. Arbeitskräftemangel, der insbesondere die Gesundheits- und Sozialwirtschaft massiv trifft³. Denn – so das gängige Bild – wenn sich (potenzielle) Fachkräfte ihren Job aussuchen können, müssen Organisationen alles dafür tun, sie „zu gewinnen und zu binden“. Gewinnung und Bindung erfolgt dann oftmals darüber, dass die „Mitarbeitenden in den Mittelpunkt der Organisation“ gestellt und ihnen alle erdenklichen Annehmlichkeiten zur Verfügung gestellt werden – angefangen von Mitgliedschaften in Fitnessstudios über Jobräder bis hin zu (in sozialen Berufen begrenzten) Möglichkeiten, Arbeitszeit, -ort und -inhalt selbstbestimmt entscheiden zu können. Damit wird jedoch „auf der Personenseite die Illusion genährt, dass die Organisation sich um die eigenen Anliegen und Wünsche herum entwickelt – d. h. die Organisation tritt in den Dienst der Bedürfnisse ihrer Beschäftigten“. Diese Illusion jedoch „hat katastrophale Auswirkungen auf die Organisation.“⁴ »



» Mit dem sich aufgrund des demografischen Wandels verstärkenden Arbeitskräftemangel geht außerdem einher, dass Organisationen der Sozialen Arbeit nicht mehr davon ausgehen können, sehr gut ausgebildete, hoch motivierte und engagierte Fachkräfte zu finden. Vielmehr geht es zunehmend darum, die zu erledigende Arbeit überhaupt bewältigen zu können. In vielen Arbeitsfeldern (bspw. Eingliederungshilfe, Altenhilfe oder Erziehung) ergibt sich daraus, dass neben Fachkräften vermehrt nicht explizit ausgebildete Arbeitskräfte eingesetzt werden (müssen).

Daraus ergeben sich neue Herausforderungen, wenn die komplexen Spezifika der „Produktion“ sozialer, personenbezogener Dienstleistungen in den Blick genommen werden. Diese Dienstleistungen charakterisieren sich dadurch, dass sie a) immateriell, b) unteilbar und nicht speicherbar sind und immer die c) Einbeziehung der Klientinnen und Klienten in die Dienstleistungserstellung erfordern. Darüber hinaus sind sie immer d) individuell in direkter Interaktion mit den Klientinnen und Klienten zu erbringen⁵. Kurz: Soziale Arbeit ist hochgradig komplex und findet zum einen immer „selbstorganisiert“ in direkter Interaktion mit den Klientinnen und Klienten statt. Zum anderen erfordert professionelle, sprich: wirklich gute Soziale Arbeit überdurchschnittlich ausgeprägte fachliche sowie soziale Kompetenzen, um die Komplexität der Arbeit mit Menschen bewältigen zu können. Die leider vielerorts vorherrschende Vorstellung „Soziale Arbeit könne ja jede und jeder“ ist völlig abwegig!

Problematisch für Menschen in und Organisationen der Sozialen Arbeit wird es dann, wenn – wie skizziert – Soziale Arbeit zunehmend durch Nicht-Fachkräfte erbracht wird, die häufig aufgrund der Komplexität Sozialer Arbeit überfordert sind und gleichzeitig immer höhere Anforderungen (bspw. an Wirkungsnachweise) durch Kostenträger gestellt werden, da die Aufrechterhaltung der Qualität Sozialer Arbeit kaum noch möglich ist.

Werden diese Überlegungen dann mit (falsch verstandenen) Vorstellungen von New Work im Sinne der skizzierten „hierarchiefreien, selbstorganisierten und auf Augenhöhe arbeitenden Teams“ in Verbindung gebracht, wird deutlich, dass eine Orientierung an den (sehr heterogenen) Bedürfnissen der unterschiedlich ausgebildeten Mitarbeitenden für Organisationen der Sozialen Arbeit auf Dauer kein zielführender Ansatz ist.

Führung in komplexen Organisationen

Dies unterstreicht auch ein Blick auf „Führung“, verstanden als die „erfolgreiche Einflussnahme in kritischen Momenten“⁶. „Führung“ im Sinne von „analysieren, entscheiden und umsetzen“⁷ ist erst dann notwendig, wenn die in der Organisation vorhandenen formalen oder informalen Erwartungen nicht ausreichen, um Zusammenarbeit zu ermöglichen.

Die „kritischen Momente“ zeichnen sich dadurch aus, dass Mitarbeitende bspw. unsicher sind, wie sie sich weiter verhalten sollen, oder Unklarheit darüber herrscht, ob die Situation richtig gedeutet wird, wer das Wort ergreifen sollte oder ob sich die Situation möglicherweise zu einem Konflikt entwickelt. Anders gesagt: Es bräuchte keine Führung, wenn es gelänge, eine „perfekt durchorganisierte Organisation“ zu gestalten. Das jedoch ist absolut unrealistisch. Und die „perfekt durchorganisierte Organisation“ als „Heilsbringer“ wird noch unrealistischer, wenn man die skizzierten Spezifika Sozialer Arbeit hinzuzieht:

Da die „Produktion“ personenbezogener sozialer Dienstleistungen „an der Basis“ in direkter Interaktion mit den Klientinnen und Klienten stattfindet und dieser Prozess hochkomplex und in Teilen chaotisch (im Sinne einer Nichtplanbarkeit) abläuft und nicht durch Vorgaben oder Prozesse gestaltet werden kann („Wenn die Klientin das sagt, musst du das sagen!“), entstehen kontinuierlich kritische Momente – Momente der Verunsicherung und Unklarheit, denn man hätte immer auch anders handeln können. Selbst wenn diese Unklarheiten unmittelbar durch die eigene Entscheidung der Fachkraft in der jeweiligen Situation geklärt werden, braucht erfolgreiche Soziale Arbeit Führung – in diesem Fall Selbstführung, verstanden als die Kompetenz, Entscheidungen in unklaren Situationen selbst zu treffen. Dazu aber benötigen *Fachkräfte* der Sozialen Arbeit neben sozialen Kompetenzen und Intuition auch Kompetenzen in verschiedenen relevanten Bereichen (u. a. Psychologie, Soziologie, Pädagogik, Recht).

Und insbesondere (aber nicht nur) dann, wenn aufgrund des Arbeitskräftemangels zunehmend Menschen ohne entsprechende Ausbildung Soziale Arbeit übernehmen, bedarf es Führung, um in kritischen Momenten Einfluss zu nehmen und Entscheidungen zu treffen. Da Selbstführung hier ggfs. aufgrund nicht ausreichender Fachlichkeit an ihre Grenzen kommt, muss zwangsläufig die Einflussnahme durch andere Instanzen erfolgen. Diese Instanzen müssen nicht zwingend formal vorgesetzte Führungskräfte sein. Auch die Entscheidung der „kritischen Momente“ im und durch das Team ist denkbar, sofern passende Entscheidungsmethoden (wie bspw. die Konsent-Moderation⁸) genutzt werden.

Rahmenbedingungen gestalten und Erwartungen transparent machen

Wichtig aber bleibt, dass die Entscheidungen, wie Soziale Arbeit im jeweils individuellen Fall und trotz Fachkräftemangels erfolgreich umgesetzt wird, so getroffen werden, dass sie den vorgegebenen und/oder von der Organisation gewünschten Standards entsprechen. Diese Standards aber sind nicht gemeinsam immer wieder neu auszuhandeln. Vielmehr sind die Führungskräfte gefordert, diese Vorgaben als Rahmenbedingung der gemeinsamen Arbeit zu setzen. Die Vorgabe allein reicht jedoch nicht: Führungskräfte haben auch die Verantwortung für die Umsetzung und damit für die Einhaltung der von ihnen gemachten Vorgaben!

Damit dies möglichst konfliktarm gelingen kann, empfiehlt es sich, die formalen Erwartungen an die jeweiligen Rollen (bspw. Führungskräfte, Fachkräfte und Nichtfachkräfte) transparent zu machen und zu klären, was genau von welcher Rolle erwartet wird. Das Rollenverständnis hilft auch, Menschen nicht „ganzheitlich“ zu kritisieren, sondern auf die jeweiligen, gemeinsam erarbeiteten und transparent gemachten Erwartungen an die jeweilige Rolle zu verweisen.

Fazit, oder: Vom „end of New Work“ zum „New Organizing“

Zusammenfassend gilt, „the End of New Work“ nur auf die romantisierenden, nicht selten schimärenhaften Vorstellungen ganzheitlicher, radikal selbstorganisiert und auf Augenhöhe stattfindender Sozialer Arbeit zu beziehen. Mit diesem Ende von „New Work, wie wir es kennen“, sollte auch das Ende der Illusion einhergehen, dass sich Organisationen um die Anliegen und Wünsche ihrer Mitarbeitenden herum zu entwickeln hätten.

Um den Herausforderungen des Fach- und Arbeitskräftemangels in der Sozialen Arbeit begegnen zu können, muss es in Zukunft verstärkt um „New Organizing“ anstatt New Work und damit um eine professionelle und funktionale Gestaltung von Organisationen der Sozialen Arbeit unter Berücksichtigung von deren Spezifika gehen. Professionell und funktional meint insbesondere die Gestaltung funktionaler Strukturen, die Trennung von Mensch und Rolle sowie die Etablierung von Führung, die in der Lage ist, Verantwortung in kritischen Momenten zu übernehmen, diese Momente zu analysieren, Entscheidungen zu treffen und für die Umsetzung zu sorgen – in der Hoffnung, damit zu einem „...and we feel fine!“ zu kommen. ■

1 Vgl. Bergmann, F. (2004): Neue Arbeit, neue Kultur. Freiburg im Breisgau: Arbor Verlag.

2 Vgl. Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Verlag Franz Vahlen.

3 Vgl. Hohendanner, Chr., Rocha, J., Steinke, J. (2024): Vor dem Kollaps!? Beschäftigung im sozialen Sektor. Empirische Vermessung und Handlungsansätze. Oldenburg: De Gruyter.

4 Wimmer, R., von Ameln, F. (2019): Agilität, Ambidextrie und organisationale Veränderungskompetenz. Rudi Wimmer über Erbe und Zukunft des Change Managements. Gr Interakt Org 50, 211–216.

5 Vgl. Gesmann, S., Merchel, J. (2019): Systemisches Management in Organisationen der Sozialen Arbeit: Handbuch für Studium und Praxis. Erste Auflage. Systemische soziale Arbeit. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.

6 Muster, J. et al. (2020): Führung als erfolgreiche Einflussnahme in kritischen Momenten. Grundzüge, Implikationen und Forschungsperspektiven. In: Barthel, Chr. (Hrsg.): Managementmoden in der Verwaltung. Sinn und Unsinn. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 285 – 305.

7 Richter, T., Groth, T. (2023): Wirksam führen mit Systemtheorie. Kernideen für die Praxis. Carl Auer Verlag.

8 Vgl. Rüter, Chr. (2022): Konsent-Moderation. Gemeinsam effektiv auf Augenhöhe entscheiden. Ein Lehrbuch und Praxisleitfaden! Hamburg: Tredition.



Name: Hendrik Epe

Funktion: Organisationsberatung für Organisationen der Sozialen Arbeit

Bereich: www.IdeeQuadrat.org

Expertise: Organisationsentwicklung, New Work, Strategie, Zusammenarbeit, Führung

› FREIWILLIGES ENGAGEMENT EIN OFT UNTERSCHÄTZTER MEHRWERT



Name: Susanne Kamp

Funktion: Koordinatorin Ehrenamt

Bereich: Büro für bürgerschaftliches Engagement
Freizeit- und Kulturzentrum Neue Schmiede und Bethel.regional

Expertise: Bürgerschaftliches Engagement, inklusives Ehrenamt, Beratung von Engagierten und Einrichtungen z.Th. Freiwilligenengagement



„FÜR DAS GELINGENDE ZUSAMMENSPIEL VON HAUPT- UND EHRENAMTLICHEN SIND GUTE ABSPRACHEN, EINE KLARE ABGRENZUNG DER AUFGABEN UND GEGENSEITIGER RESPEKT WESENTLICH.“

Das freiwillige Engagement hat in den v. Bodelschwingischen Stiftungen Bethel eine lange Tradition. Seit jeher engagieren sich Bürgerinnen und Bürger in Bethel ehrenamtlich. Sie bringen sich mit ihren Fähigkeiten und Interessen ein und bereichern durch ihre Zeitspende das gemeinschaftliche Miteinander. Das Ehrenamt in Bethel bietet vielfältige Möglichkeiten zum Engagement, ob im Krankenhaus, im Hospiz, in der Werkstatt, in der Begleitung von Menschen mit Unterstützungsbedarf, von jungen und alten Menschen. In allen Stiftungs- und Unternehmensbereichen gibt es Ansprechpersonen für das Ehrenamt. Wir sind im engen Austausch, beraten, vermitteln und begleiten Interessierte in ein für sie passendes Engagement.

In Bethel.regional engagieren sich z.Zt. etwa 300 Personen. Sie sind tätig in der Begleitung einzelner Klientinnen oder Klienten, bei Ausflügen oder anderen Freizeitaktivitäten, beim Vorlesen, im Fahrdienst, zur Unterstützung bei der Zubereitung von Mahlzeiten, bei der Gartenarbeit oder bei der Durchführung von Veranstaltungen.

Doch wer engagiert sich im Stiftungsbereich Bethel.regional? Es sind z. B. Menschen, die auf der Suche nach einer Tätigkeit sind, sobald sie in den Ruhestand gehen.

Es melden sich Berufstätige, die sich nach Feierabend oder am Wochenende einbringen möchten. In den letzten Jahren kommen vermehrt junge Menschen, die neben dem Studium oder dem Beruf ein Engagement suchen. Zunehmend gibt es auch Menschen, die von ihrem Arbeitgeber für ein Engagement freigestellt werden. Selbstverständlich gibt es auch viele, die sich engagieren und selbst einen eigenen Unterstützungsbedarf haben.

In unseren Vermittlungsgesprächen sprechen wir über die Interessen, Wünsche und Möglichkeiten. Die Menschen möchten ihre Freizeit sinnhaft gestalten und anderen etwas zurückgeben. Das Erleben von Zugehörigkeit und der Kontakt zu anderen Menschen sind weitere Motive.

Für das gelingende Zusammenspiel von Haupt- und Ehrenamtlichen sind gute Absprachen, eine klare Abgrenzung der Aufgaben und gegenseitiger Respekt wesentlich. Dazu gehört eine sorgfältige Einführung in die Tätigkeit, professionelle Begleitung, regelmäßige Fortbildungsangebote sowie eine offene Kommunikation. Regelmäßige Gespräche über den Einsatz und das Erleben sind sinnvoll. Freiwillig Tätige bereichern oftmals durch neue Ideen und Anregungen mit ihrem Blick „von außen“. Gemeinsame Aktivitäten fördern das gegenseitige Verständnis und stärken das Vertrauen.

Die Wertschätzung des ehrenamtlichen Engagements ist dabei ein zentraler Faktor. Für viele ist es wichtig, die eigenen Erfahrungen zu teilen. Wir fördern den Austausch der Ehrenamtlichen untereinander durch eine jährliche Exkursion und einen monatlichen Stammtisch. Für Freiwillige gibt es die Möglichkeit, kostenfrei an dem eigens erstellten Fortbildungsprogramm teilzunehmen. Die Fortbildungen ermöglichen die Qualifizierung und Stärkung der fachlichen und persönlichen Kompetenzen und greifen aktuelle Themen auf. Im Rahmen der Anerkennungskultur erhalten freiwillig Tätige zu Weihnachten ein Geschenk und ein Dankeschön. Darüber hinaus können Freiwillige in Bielefeld die Engagement Card und die Ehrenamtskarte NRW beantragen und so Vergünstigungen erhalten.

Veränderungen im freiwilligen Engagement werden häufig durch gesellschaftliche Herausforderungen beeinflusst wie zuletzt die Corona-Pandemie oder den Krieg in der Ukraine. Der demografische Wandel und der Fachkräftemangel machen es notwendig, das Ehrenamt stärker in die Strukturen der Einrichtungen zu integrieren. Keinesfalls sind die hauptamtlichen Mitarbeitenden zu ersetzen. Jedoch kann ein freiwilliges Engagement in manchen Fällen eine große Unterstützung bzw. Entlastung bedeuten.

Wir beobachten, dass klassische, langfristige Bindungen an eine Einrichtung seltener werden, während projektbezogenes, spontanes und flexibles Engagement an Bedeutung gewinnt. Gerade von jungen Menschen werden digitale Foren genutzt, um sich zu informieren und eine freiwillige Tätigkeit auszuüben. Darauf gilt es, zu reagieren und die Engagementmöglichkeiten dem Wandel anzupassen.

Ehrenamtliche sind eine wertvolle Bereicherung für die Arbeit in Bethel. Neben der direkten Wirkung für die Menschen in unseren Angeboten stellen sie auch eine wichtige Verbindung zwischen Bethel und der Gesellschaft dar. Sie vermitteln unseren diakonischen Auftrag und berichten in ihrem Umfeld über die Arbeit in Bethel. Ein wichtiger Beitrag zum Abbau von Barrieren und zur Förderung von Akzeptanz und gesellschaftlicher Teilhabe.

Unter www.ehrenamt-bethel.de gibt es ausführliche Informationen zum Thema Ehrenamt in Bethel. Vielleicht möchten auch Sie einen freiwilligen Beitrag leisten. Sprechen Sie uns gerne an! ■

IMPRESSUM

© Bethel-Verlag, Bielefeld 2024
ISSN 2364-02940

Herausgeber:

v. Bodelschwingsche Stiftungen
Bethel
V.i.S.d.P. Wolfgang Roos-Pfeiffer
Stiftungen Sarepta | Nazareth
Nazarethweg 5, 33617 Bielefeld
Telefon: (0) 521 144-2229
Telefax: (0) 521 144-2213
www.bethel-wissen.de

Redaktion:

Patrick Quack
Lea Beinke
Dr. Kathrin Sundermeier
redaktion@bethel-wissen.de

Produktion:

Patrick Quack

Konzeption / Design / Prepress:

unikat GmbH
www.unikat.net

Gedruckt auf FSC-zertifiziertem
Papier

Druck und Verarbeitung:

proWerk, MedienService Bethel
www.prowerk-bethel.de

Bildnachweise:

S. 1/19: unikat / Vecteezy
S. 2/32: Vecteezy
S. 4: Pexels / Karolina Grabowska
S. 6: Pexels / Lucas Allmann
S. 11: Pexels / Quang Nguyen-Vinh
S. 12: Pexels / Jermis
S. 15: Pexels / Mikael Blomkvist
S. 20: Pexels / Asysin
S. 23: Pexels / Limonov digital
S. 27: Pexels / Hadislah
S. 30: Pexels / enesademc

Diverse: vBS Bethel,
Stiftungen Sarepta und Nazareth

Entdecken Sie unser Fachthemenportal:

www.bethel-wissen.de

Dort können Sie bethelwissen kostenlos abonnieren
und vergangene Ausgaben herunterladen.

