

› 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.

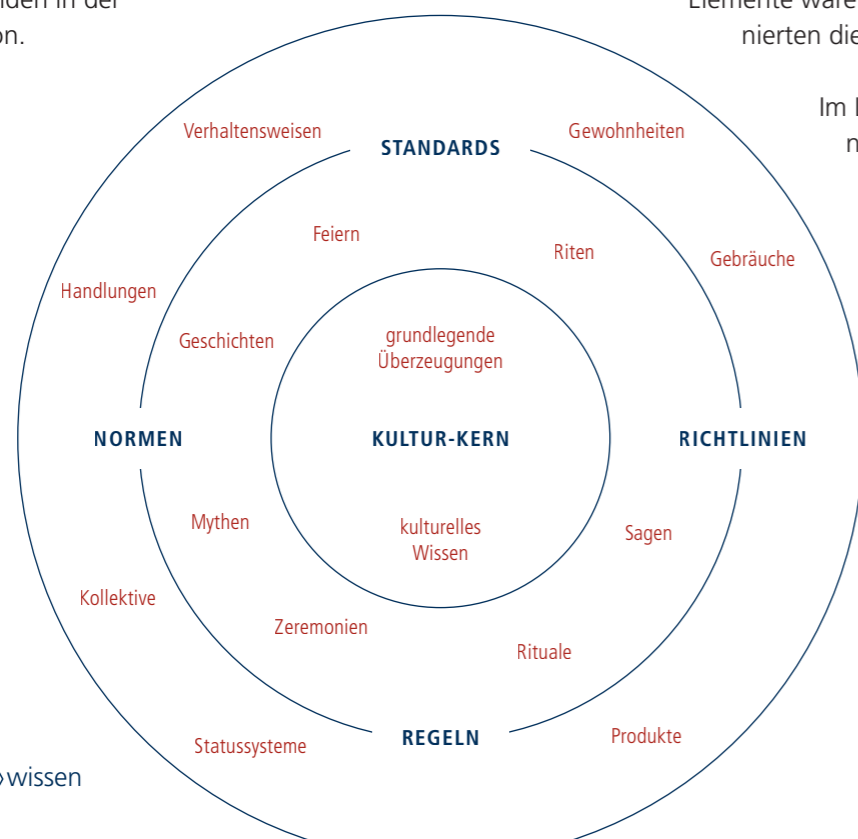


Abbildung 1: Faktoren der Unternehmenskultur als Kreismodell nach Sackmann (2002), S. 56²



„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.

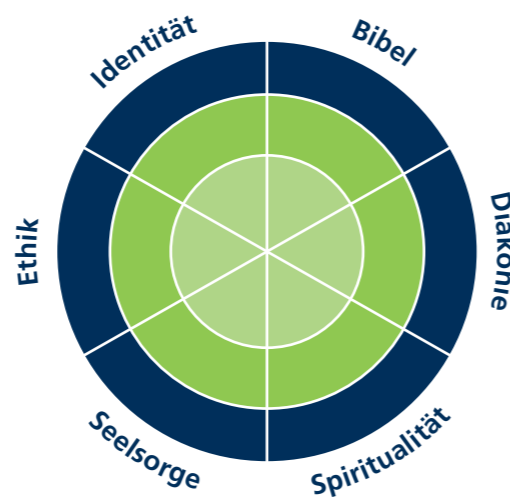
Die ganzheitliche Wirkung – sowohl für die persönliche Entwicklung der Teilnehmenden als auch für die Unternehmenskultur – spiegelt sich in den durchweg positiven Rückmeldungen der Teilnehmenden wider. So sagen die Teilnehmenden:

„[...] 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