

Bericht der Geschäftsführung

Leitungskonferenz Könzgenhaus, Haltern am See, 07. September 2022

1. Und am Ende haben wir wieder viel geschafft ...

Wir sind nach 2 ½ Jahren weiterhin in einer Pandemie und seit Februar mit einem Krieg in Europa unterwegs. Wie wir das interpretieren und welche Konsequenzen daraus ziehen – dazu später mehr. Eins ist aber klar: Es war gut und richtig, dass wir auch 2021 und 2022 nicht auf die Bremse getreten haben bei Investitionen, Projekten, beherzten Weiterentwicklungen.

Zunächst einmal stellen wir wieder einmal fest – dankbar und auch stolz und bewegt: Was haben wir am Ende nicht alles wieder geschafft. Gemeinsam. In aller Vielfalt und Stärke unserer Diakonie:

- Fertigstellung des Umbaus des Erdgeschosses des Matthias-Claudius-Zentrums in Oer-Erkenschwick
 - Fertigstellung des „WissensWerks“ als Ersatzbau der Recklinghäuser Werkstätten
 - Eröffnung des Apartmenthauses in Oer-Erkenschwick
 - Der Neubau der Dorstener Werkstatt wird zum Jahresende fertig, die KiTa Marl zum November mit Verspätung. Zu weiteren Neubauprojekten, dem Wohngebäude Glückaufstraße/Recklinghausen und der Wohngruppe für Kinder/Jugendliche in Lippramsdorf haben Nachbarschaftstreffen stattgefunden.
 - Eine große Klimaschutz-Investition erfolgte im Matthias-Claudius-Zentrum (neue Fenster, Sonnenschutz).
 - Für die Umweltwerkstatt Datteln haben wir einen neuen Standort gefunden.
-
- Der Umbau des Geschäftsfeldes Erziehung & Förderung ist nach dem Ruhestand von Peter Feske gelungen; David Cziudaj ist als neue Geschäftsfeldleitung hinzugekommen, für eine Übergangszeit an der Seite von Friederike Potthoff, die über 30 Jahre die Kinder-

und Jugendhilfe der Diakonie entwickelt hat und im nächsten Sommer in den Ruhestand gehen wird.

- Die Recklinghäuser Werkstatt hat sich organisatorisch von der Standort-Struktur zu einer Gewerke-Struktur verändert, um in den jeweiligen Fachlichkeiten über Standorte hinweg enger zusammenzuarbeiten.
- Die Umweltwerkstatt hat sich als nachhaltiges „Re-Use Deutschland Unternehmen“ zertifiziert.
- Die Kontakt- und Beratungsstelle für psychisch erkrankte und belastete Menschen hat neue Räume direkt im Zentrum von Datteln bezogen.
- Im Matthias-Claudius-Zentrum hat die „Wohn@rt“ eröffnet, eine Beispielswohnung mit allerlei digitalen Assistenzsystemen für das Wohnen im Alter. Mit dem Projekt sollen Mitarbeitende der ambulanten Pflege entlastet und die Sicherheit älterer Menschen in den eigenen vier Wänden gesteigert werden.
- Der Ambulante Hospizdienst ist sehr geräuschlos aus der Trägerschaft des Ev. Kirchenkreises zur Diakonie übergegangen. Teilnehmer eines zweiten Kurses wurden für ihre Arbeit gesegnet und gesendet. Franz Müntefering hielt einen Vortrag zum Thema „Älter werden“.
- Die Diakoniestation Oer-Erkenschwick hat die ersten E-Autos angeschafft unter der engen Zielsetzung, dass wir E-Mobilität nur dort einsetzen, wo wir eigenen grünen Strom produzieren.
- Durch eine Ukraine-Spendenaktion konnten wir verschiedene Impulse in der Begleitung von Geflüchteten aus den Kriegsgebieten setzen.
- Zahlreiche kleine kreative Projekte bleiben unser Markenzeichen und ergänzen unseren Bericht: das Bienenprojekt der Werkstatt Waltrop, eine Brautkleiderschau in der Umweltwerkstatt, Repair-Cafés in verschiedenen Städten...
- Mit der MAV schlossen wir so viele Dienstvereinbarungen wie lange nicht ab (zuletzt DV Sucht, DV Qualifizierung, Inklusionsvereinbarung).
- Beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement setzen wir auf Gesundheitsmaßnahmen („Qualitrain“ als Plattform für Gesundheitsleistungen, die wir mit 25 EUR/Mitarbeitenden unterstützen; Beteiligung beim Firmenlauf und Stadtradeln), und auf verpflichtende Fortbildungsmodulare für Gesunde Führung für Führungskräfte auf Ebene der Leitungskonferenz.

- Wir haben die Dienstjubiläen aus 2021 nachgefeiert.

Pandemie und Krieg haben viele Entwicklungen beschleunigt – und bei uns auch deutlich beeinträchtigt: Das Matthias-Claudius-Zentrum ist ein Symbol für die Schnelligkeit und Komplexität der Veränderungen – leider auch mit einer krisenhaften Seite: Denn ein gut angelaufenes Bistro hat durch die zwischenzeitliche Verschärfung der Pandemie schlagartig an Zugkraft verloren. Nachbarn, Angehörige, aber auch die Bewohner selber nutzen nicht mehr (und noch nicht wieder) die große Erdgeschoss-Fläche, wie es konzeptioniert war – trotz aller Bemühungen, sei es von den Projekten der Umweltwerkstatt und des Kulturmanagements. Wir brauchen Geduld.

Ebenso beim K17, unserem Beratungsbüro am Kaiserwall. Es finden zu wenig face-to-face-Kontakte statt. Für dieses Projekt gibt es aber neue Ideen: Das Projekt B-Fair denken, ein Beratungsangebot für Frauen mit Handicaps, wird dort zusätzlich einziehen.

2. Wir finden uns in einer „Transformations-Triologie“ wieder

Wir alle wissen seit langem, dass wir uns in einer Transformationsgesellschaft bewegen, ganz grob gesagt im Übergang vom Industriezeitalter zur Informationsgesellschaft. Die Transformationsprozesse begleiten uns schon lange: digitaler Wandel, ökonomischer Wandel, ökologischer Wandel.¹ Das alles spielte schon in unserem Strategiepapier 2014-2020 komplett eine Rolle.

Das – auch emotional – Schwierige ist, dass wir das alles schon wussten, Corona und Krieg nun aber wie ein Brennglas darauf wirken und alles auf einmal als Ansprüche auf uns zukommt. Die Geschwindigkeit scheint sich verdoppelt zu haben:

Die digitale Transformation begegnet uns inzwischen in allen Lebensbereichen. Wir halten – schlicht vom Tempo – nicht Schritt in den Ansprüchen von Kund*innen (online-Buchung des Altenheimplatzes? – weit entfernt!) und Mitarbeitenden, jedenfalls dann nicht, wenn wir unseren digitalen Handlungsfelder komplex und vom Menschen aus denken.² Die öffentliche Hand hält dem auch nicht Schritt: Es kommt zur Verzögerung des Aufbaus der Sozialplattform (Onlinezugangsgesetz); wir erleben Verzögerungen

¹ „Die Transformations-Triologie“ nach Jutta Rump, Arbeiten in der neuen Normalität, 2022.

² Schöttler, Roland/Landstorfer, Johannes, Digitale Transformation in Diakonie und Caritas. In: Andreas Lob-Hüdepohl/Gerhard K. Schäfer (Hg.): Ökumenisches Kompendium Caritas und Diakonie, Göttingen 2022, 364–372.

beim Ausbau des Daten- und Stromnetzes, die unsere Projekte beeinträchtigen.

Die ökonomische Transformation: Uns ist schon länger klar, dass die Kosten der Eingliederungshilfe massiv steigen, weil die Kosten des BTHG viel zu einseitig auf die Kommunen umgewälzt werden.³ Wir kritisieren, dass der Eigenanteil von Altenheimbewohner steigt, weil die Pflegereformen nicht ausreichen.

Auch hier verschärft sich die Lage: Die öffentlichen Ausgaben für Bankenrettung, Corona-Rettungspakete und Energiekosten erhöhen grundsätzlich auf Generationen die Staatsschulden. Von den notwendigen Entschuldungsprogrammen der Ruhrgebiets-Kommunen ist politische keine Rede mehr. Durch Staatsschulden, aber auch durch demographisch unter Druck stehende Sozialversicherungen, gerät der Sozialstaat unter Druck – Preissteigerungen durch die Inflation und Energiekostensteigerungen⁴) noch gar nicht eingerechnet.

Wir dürfen die Leistungsfähigkeit unseres Sozialstaates nicht herunterreden. Wir haben aber im Gespräch mit von Wohnungslosigkeit Betroffenen im Tagesaufenthalt in Herten den Eindruck gewonnen: Die derzeitigen staatlichen Entlastungspakete „im Gießkannensystem“ sind nicht zielgenau. Einmalzahlungen helfen einkommensschwachen Menschen nicht weiter, weil sie buchstäblich von der Hand in den Mund leben. Der Hartz IV-Regelsatz muss mindestens die Stromkostenerhöhungen ausgleichen, sonst droht eine neue Art der Armut.⁵ Gleichermaßen müssen Menschen im Niedriglohnsektor entlastet werden (Lohnabstandsgebot).

Wir haben uns öffentlich hinter den Vorschlag der Diakonie Deutschland gestellt, die einen Notfallparagrafen für jedes Sozialgesetzbuch fordert. Diesen Notfallparagrafen könnte der Gesetzgeber in einer Notlage ziehen und verschiedene Anspruchsgruppen für eine gewisse Zeit finanziell entlasten. Auf die jetzige Krise angewandt betrügen die Kosten nur etwas mehr, als allein der Tankrabatt kostet.

³ Der Kreissozial- und Gesundheitsausschuss debattierte zuletzt über die steigenden Kosten der Eingliederungshilfe (Überschreitung von 200 Mio. EUR p.a. in den nächsten Jahren). Die Rücklagen der Kommunen, die die Kostensteigerungen dämpfen, sind Ende 2024 aufgebraucht, so dass das Thema im Kreis Recklinghausen spätestens in 2023 auf die politische Agenda kommt.

⁴ Zum Thema „Energiekostensteigerung“ ist eine Projektgruppe gegründet, die kurz-, mittel- und langfristige Maßnahmen entwickeln soll. Wir werden klare Einsparziele und -maßnahmen für den Winter 2022/23 ins gesamte Werk hinein benennen.

⁵ Die Armutsquote in NRW liegt bei 18,5 Prozent und damit 2,6 Prozent über dem Bundesdurchschnitt. Die Analyse ist fast seit 25 Jahren gleichgeblieben: Betroffen oder bedroht von Armut sind immer besonders Erwerbslose, Alleinerziehende und ihre Kinder, Migranten, zunehmend auch Rentner.

Die ökologische Transformation: Voll erfasst hat uns auch die ökologische Krise, die direkte und dauerhafte Auswirkungen auf unser Handeln hat (Hitzeschutz, Heizen, Bauweisen, ...). Wie können Menschen bei uns gut leben und gut betreut sein und wie gehen wir gleichzeitig schonend mit unseren natürlichen Ressourcen (Leitsatz 10, Strategieprozess) um? Was kann dauerhaft an energieträchtigen Produktionsleistungen in Recklinghäuser Werkstätten vorgehalten werden?

Eine Nachhaltigkeitsberichterstattung schreibt die EU ab 2024 für große Kapitalgesellschaften und Konzernstrukturen vor. Wir stehen dem positiv gegenüber, um zu einem echten Nachhaltigkeits-Controlling zu. Die Aufmerksamkeit und Relevanz, die wir dem Thema im Privaten widmen, muss genauso in die beruflichen Bezüge!

Die „Transformations-Triologie“ (Jutta Rump) wird grundiert von der ebenfalls längst bekannten **demographischen Transformation**. Dazu nur ein Beispiel: Der Mitarbeitende in der Recklinghäuser Werkstätten und im Geschäftsfeld Gesundheit & Pflege ist durchschnittlich 45 Jahre alt. Das heißt: 30 Prozent sind 56 Jahre oder alt oder älter und gehen – statistisch! - in den nächsten fünf bis 10 Jahren in den Ruhestand.⁶

Dazu nur zwei gesamtgesellschaftliche Zahlen: In Deutschland leben 10 Millionen Kinder. Zwischen 2025 und 2030 gehen in den Ruhestand: 10 Millionen Arbeitnehmer*innen!

Die Folgen kann nicht jedes (kein?) Unternehmen durch ein noch so perfektes Personalmarketing und durch finanzielle Anreize lösen. Auch wird die Herausforderung gesamtgesellschaftlich nicht (mehr) durch Einwanderung allein zu lösen sein. Vielmehr wird es zur stärkeren *Automatisierung* (nicht nur Digitalisierung!) ganzer Arbeitsprozesse kommen (weil schlicht die Menschen fehlen) und durch Anpassung von Geschäftsmodellen: Was kann man wie mit den zur Verfügung stehenden Menschen leisten? Die tagaktuellen Themen des Arbeitskräftemangels in der Pflege, Gastronomie oder an den Flughäfen sind nur Anfang einer längerfristigen Entwicklung.

Wenn wir eine doppelte Geschwindigkeit analysieren, heißt das im Umkehrschluss: halbierte Reaktionszeit für ein Unternehmen und seine Führungskräfte: um den Alltag zu bewältigen, um die Organisation nach vorne zu bringen, um Leistungen zu verbessern, um Mitarbeitende zu finden und zu fördern usw.

⁶ Geschäftsfeld Wohnen: durchschnittlich 42 Jahre, 19% Wechsel in den nächsten 5-10 Jahren; Geschäftsfeld Erziehung & Förderung: 37 Jahre/11%.

Genau diese Entwicklung sehen wir gerade – und werden unsere Führungskräfte wahrscheinlich so oder so ähnlich als Stressoren in der Fortbildung „Gesundes Führen“ zusammengetragen haben.

Es sind Fragen an die Führungsrolle zustellen: Wie gehen wir mit „Zeitfressern“ und zu wenig Ressourcen um? Wie rauskommen aus der Rolle des permanenten Problemlösers im Alltag (Routine), wo man fachliche Entwicklungen initiieren möchte (Innovationen)?

Auch unsere Organisationsstruktur ist zu hinterfragen: Mit wie viel Komplexität begegnen wir der komplexen Welt? Inwieweit trägt unsere Mischung von Linien- und Matrixorganisation auch zur Arbeitsverdichtung bei? Wir haben den Anspruch auf Transparenz und Partizipation, aber wir merken auch die Vielzahl von Aufgaben, Terminen (und inzwischen auch Softwareplattformen, die wir dafür bedienen müssen).

Hinzu kommen persönliche Verfasstheiten in Krisenzeiten. Jeder wünschte sich für diesen Sommer das Ende der Pandemie...

Unsere Krankheitsquote ist zur Jahresmitte 2022 doppelt so hoch wie üblich, oft auch weil unsere Mitarbeitende zweieinhalb Jahre im Privaten zurückhaltend waren und erst in den letzten Monaten erkrankten, oft weil Belastungen sich aufgebaut haben, auch durch Arbeitsverdichtung durch das Einspringen für Erkrankte – die übliche Spirale.

3. Zwischen Routine – Optimierung – Innovation

Auf der letzten Leitungskonferenz in Billerbeck hat Prof. Roland Schöttler (Ev. Hochschule RWL, Bochum) darüber referiert, wie wir „Digitalisierung vom Menschen her denken“ können. Er hat darin auch beschrieben, wie Digitalität Innovationen freisetzt. Er hat aber auch grundsätzlich gezeigt, dass drei Modi zu einer erfolgreichen Organisation gehören:



Vgl. Rüegg-Stürm 2008; Schöttler 2020

3.1 Routine

Wir merken, dass „Routine“ uns jahrelang stark und stabil gemacht hat. Wir haben ein sehr strukturiertes und vertieftes QM-System, hohe Qualität in Prozesse und Abläufen. Wir haben eine absolute Zielorientierung internalisiert. Dies hat uns auch durch die Corona-Pandemie geholfen. Wir haben uns schon vor der Pandemie auf den Weg gemacht, uns nicht mit Routine allein zu begnügen, sondern Innovationen (gerade auch im Feld der Digitalität) zu entwickeln. Das hat uns geholfen, in der Pandemie auf Entstehendes zurückgreifen und schnell digitale Entwicklungen initiieren zu können.

Wir analysieren jetzt, dass vor allem bei den Systemen von außen, mit denen wir zu tun haben, Routineprozesse ins Trudeln kommen. Was normalerweise funktionieren soll, bekommt Risse – auch zu unseren Lasten:

- Entscheidungen kommen nicht rechtzeitig (z.B. Tagessatzfestlegung und Kostenzusagen durch den Landschaftsverband Westfalen-Lippe), oder es fehlt an Erreichbarkeit und Zuständigkeiten (auch durch hohe Krankheitsstände oder unbesetzte Stellen).
- Prioritäten oder Entscheidungen von Behörden sind nicht nachvollziehbar (z.B. Regelprüfungen durch das Gesundheitsamt in der Pandemie; unklare Regelungen bei der einrichtungsbezogenen Impfpflicht).
- Abrechnungsmodalitäten des Fahrdienstes bei den Recklinghäuser Werkstätten ändern sich ständig, oder der Fahrdienst für die heilpädagogische KiTa funktioniert nicht zuverlässig.

- Der deutsche Staat kennt nicht die Kontoverbindungen seiner Bürger*innen. Wesentliche Entlastungspakete der Corona-Pandemie und der Energiekrise werden so über den Lohn umgesetzt, d.h. durch zusätzlichen Aufwand in der Entgeltabrechnung. Dazu kommen neue gesetzliche Anforderungen (z.B. Nachweisgesetz, Umsetzung der einrichtungsbezogenen Impfpflicht).
- Das Dienstleistungszentrum Finanz & Rechnungswesen bearbeitet weiterhin die Corona-Rettungsschirme, neben anderen Themen wie die Altenpflegeumlage und die Großbetriebsprüfung.
- Besonders krisenhaft ist der Bereich des Gesundheitswesens, das direkt auf die Altenpflege abfährt (überlastete Krankenhäuser und Arztpraxen). Viele Folgen müssen bei uns aufgefangen werden, weil wir unseren Versorgungsauftrag nicht vernachlässigen können und wollen.
- Im Referenzsystem Kirche gestaltet sich der aktive Kontakt zu Kirchengemeinden schwerer als früher. Die Akzeptanz für die Mitfinanzierung verfasst-diakonischer Aufgaben schwindet mit dem größeren Finanzdruck in der verfassten Kirche, wie sich bei der Ausarbeitung und Verabschiedung einer neuen Finanzsatzung des Evangelischen Kirchenkreises Recklinghausen zeigte. Am Ende bekommen die beiden Diakonischen Werke nun einen budgetierten Anteil von 6% der im Kirchenkreis Recklinghausen zur Verteilung stehenden Kirchensteuermittel (ca. minus 75.000 EUR für die Diakonie im Kirchenkreis Recklinghausen). Wir werden aufgrund dieser Entwicklung selbstkritisch Aufgabenkritik betreiben, wofür wir zukünftig die Kirchensteuermittel einsetzen, um die Akzeptanz und Wahrnehmbarkeit im verfasst-kirchlichen Raum zu steigern.

Manche Mängel in den Schnittstellen nach außen sind inzwischen so gravierend, dass wir juristische Schritte einleiten müssen. Hier hat es sich als sehr sinnvoll und erfolgreich erwiesen, einen eigenen Syndikusrechtsanwalt in der Struktur zu haben.

Das alles wirkt auf unsere Führungskräfte und erschwert eher noch die Routine, als dass es in Optimierungen und Innovationen denken lässt.

Und dann gibt es noch die andere Seite, die zuletzt als besonderer Optimierungsdruck ebenfalls auf Führungskräfte lag: die Ansprüche durch die Mitarbeitenden.

3.2 Optimierungsansprüche

Spitz gesagt beschleicht einer Führungskraft mit Personalverantwortung das Gefühl, dass man alles dafür zu tun, dass es den Mitarbeitenden gut geht. Wir benötigen Zeit, um sie individuell in den Blick zu nehmen, sie zu entwickeln, zu begleiten – oder sie zu ersetzen, denn Fluktuation wird größer und Nachbesetzungen immer komplexer.

Wir benötigen finanzielle Mittel, um den Mitarbeitenden über den eigentlichen Lohn hinaus etwas zu bieten, denn unsere jüngsten Instrumente sind ja echte Investitionen:

- Mobiles Arbeiten
- das Programm „Mitarbeitende werben Mitarbeitende“ (App „First Bird“)
- das Lebensarbeitszeitkonto
- Gesundheitsmaßnahmen (Mitfinanzierung des Fitnessstudios ö.ä.)
- Ausweitung des Dienstrad-Programms auf Azubis
- moderne internen Kommunikationswege (Mitarbeitenden-App „Beekeeper“)

Wir können es nicht oft genug sagen: Wir sind längst im Arbeitsnehmermarkt angekommen. Wir sind *jetzt* konfrontiert mit den Ansprüchen der jungen Generationen X bis Z. Wir stehen innerhalb unserer gesamten Volkswirtschaft im Wettbewerb um die Gutsausgebildeten. Jeder weiß, dass wir unsere Bemühungen um die Jungen in der Diakonie ausbauen müssen, obwohl wir dort in den letzten Jahren einiges auf die Beine gestellt haben (HEP-Koordination, Praxisbegleitung in der Pflege, FSJ-Referat in unserer Trägerschaft). Mit 81 Auszubildenden sind wir so stark unterwegs wie nie, aber immer bleibt das Gefühl „des Zuwenig“, gerade wenn wir im bisher stark ausgeprägten FSJ in diesem Jahr einen echten Einbruch haben (ca. 60 statt 120 FSJler).

Wenn wir dies alles unter „Optimieren“ verorten und die Mitarbeitendenfrage eine der drängendsten zu sein scheint: Was wäre im Personalmarketing eine echte Innovation (also, wo wir nach Schöttler weder Ziel, Weg und Mittel kennen)?

Fazit: Wir sehen Sie uns als Führungskräfte der verschiedenen Ebenen mehr oderweniger eingeklemmt zwischen den Routinen, die teilweise aus dem Takt gekommen sind, und neuen Ansprüchen, für die wir die nötigen Ressourcen benötigen. Und die offene Frage: Wo bleibt Zeit für wirkliche Innovationen, auch die fachlichen?

4. Drei Hebel für Führungskräfte und Organisationsentwicklung

In unseren Augen gibt es drei Hebel für Führungskräfte, um freier von dieser Umklammerung zu werden:⁷ **Geld – Zeit – Sinn**. Unser Strategieprozess 2022 bis 2028 nennt Leitsätze für diese Hebel.

4.1 Geld

Wir müssen die Finanzierung unserer Leistungen in den Blick nehmen (Leitsatz 7: „Wir sichern die Finanzierung unserer Leistungen“). Unsere Arbeit hat einen Wert. Kosten steigen massiv. Verträge mit Kostenträgern müssen in nächster Zeit allein schon wegen der Inflation jährlich überprüft werden. Wir werden genauer prüfen, wo wir bewusst investieren und wo wir sparen.

Zeit

Wir benötigen mehr Zeit. Wir müssen ernsthaft die Zeitfresser analysieren, auf die wir selber Einfluss haben. Wo können wir eigenen Strukturen verschlanken und „Bürokratie abbauen“? Wo helfen digitale Plattform wirklich, und wo sind sie wenig „barrierefrei“?

In der Pandemie waren Mitarbeitende der verschiedenen Ebene oft doppelt mit Themen beschäftigt. Das war wichtig und richtig, weil keine Stellenbeschreibungen und kein QM-System uns auf eine Pandemie vorbereiten hätte können. Nun stellt sich aber die Frage: Auf welche Ebene müssen welche Aufgaben zurück? Denn oft sind unnötigerweise mehrere Ebenen mit einem Thema oder einer Entscheidung befasst, obwohl eigentlich klar geregelt ist, wer was zu entscheiden hat.

Wir benötigen Regeln für (oder besser: gegen) die E-Mail-Flut. Wir werden alle Formulare im Online-Handbuch daraufhin überprüfen, ob sie papierlos genutzt werden können (es sind allerdings gut 900!), aber es muss vor allem schneller gehen.

Wo Dinge immer nerven, ermutigen wir, gezielt mal etwas Neues und Überraschendes einzuführen: Wenn immer die Dienstplan-Erstellung immer viel Zeit kostet – dann sollen die Mitarbeitenden ihn mal eine Zeit lang selber schreiben!

⁷ Nach Rump, a.a.O.

Wir sagen aber auch: Die Durchmischung von Linie und Matrix, wie wir sie haben, bleibt. Wir können aber neu justieren, wie viel wir wirklich *werksweit* regeln müssen oder können und wo wir den Eigenlogiken und Dynamiken in den Geschäftsfeldern mehr Raum geben.

Die Verantwortlichkeiten in der Matrix muss vor allem weiter heruntergebrochen werden, z.B. sollen einzelne Mitarbeitende der Finanzbuchhaltung und die Gruppenleitungen ihre Verantwortungsbereiche wirklich auch ausfüllen können.

Bei der Einführungswoche jüngst haben wir unsere Führungskräfte kennengelernt, darunter wie immer viele Gruppen- und Abteilungsleitungen. Sie werden sich entwickeln, sie *wollen* aber schon jetzt mitgestalten und verändern. Sie stellen die einfachen Fragen. Wo können wir ihre Perspektiven besser nutzen und einbauen?

Wir unterschätzen die Kompetenzen der „einfachen“ Mitarbeitenden. Für das Agile einer Organisation und für das Ausloten, wo überhaupt Innovationen nötig und möglich sind, sind sie von unschätzbarem Wert: Denn sie arbeiten direkt an und mit unseren Kund*innen, direkt am Markt und an unseren Geschäftsmodellen.

Die Mitarbeitenden sind nicht „unten“ (in der Linie), sondern „außen“ am Kunden (am Außenrand der Organisation). An dieser Stelle die Fähigkeiten und die fachlichen wie unternehmerischen Verantwortlichkeiten zu denken, wird eine wesentliche Aufgabe einer modernen Organisation sein.⁸

4.2 Sinn

Dritter Hebel für Führungskräfte und Organisationen: den Sinn herausstellen.

Neulich deklinierte der Personal-Chef von Evonik, u.a. zuständig für den Chemiepark Marl, diesen Dreiklang durch: Geld und Zeit – für dieses globale Unternehmen machbar. Beim „Sinn“ konstruierte er notgedrungen um mehrere Ecken: Evonik produziert Gase. Sie sorgen in den Corona-Impfkäulen dafür, dass der Impfstoff flüssig bleibt. Entsprechend beschrieb der Personalchef den Sinn seines Unternehmens mit: „Wir sorgen für Gesundheit.“

Wir haben es viel einfacher.

⁸ Niels Pläging, Organisation für Komplexität, München 52019, v.a. 88ff.

Wir haben mit dem Diakoniekreis⁹ bewusst die Frage nach dem Warum, nach unserem Auftrag, in die Mitte gestellt. Das zielt auf einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor, durch den wir auch zukünftig bei weniger zu Verfügung stehenden Arbeitnehmern bestehen können: Wir sind diakonisch. So banal es klingt, so nötig ist es, dies immer wieder neu zu thematisieren und zu formulieren. Denn dort wo Menschen, gerade Vertreter*innen Generation X bis Z, einen Sinn in unserer Arbeit sehen, werden sie zu uns kommen, und sie werden bleiben.

Wie reich und vielfältig ist das Leben in unseren Einrichtungen und Diensten! Unseren Sinn transportieren unsere Mitarbeitende aktiv mit Ihrem Tun, aber auch mit jedem Beekeeper-Post, wo sie sich mit der eigenen Sache identifizieren.

„Wir sollen lauter werden“ mit dem, was wir tun, ist auf den beiden Führungskräfteabenden zum Strategieprozess mehrfach appelliert worden. Tatsächlich haben wir zuletzt wie verabredet unsere Außenkontakte wieder intensiviert, um Verbündete und Resonanzen zu finden für „unseren Sinn“: Der neue Bundestagesabgeordnete Brian Nickholz hat die Geschichte aus dem Café HübsSch in seine erste Bundestagsrede eingeflochten und sich die Bekämpfung der Wohnungslosigkeit auf die Fahnen geschrieben. Wir haben die „Fördertürme“ als Teil der „smart region Emscher-Lippe“, also der modernen digitalen Arbeitswelt, ins Bewusstsein gerückt. Gleichzeitig machen wir uns mit dem Evangelischen Kirchenkreis Recklinghausen dafür stark, dass der Vestischen Appell von 2012 für einen sozialen Arbeitsmarkt in unsere Region erneuert und ein breites gesellschaftliches Bündnis geschmiedet wird. 20 Jahre Haus der Kulturen – das heißt auch über einen langen Zeitraum mit AWO und Caritas zusammen für eine Willkommenskultur von Geflüchteten zu stehen. – Der Sinn als starke Währung unserer Diakonie ist vielfältig erkennbar. Und er wird seine Wirkung entfalten!

5. Ausblick

Wir haben zurückgeblickt. Wir nehmen ernst: Wenn sich die Geschwindigkeit verdoppelt, halbiert sich unsere Reaktionszeit. Das stresst, zumal jetzt – Corona ist noch nicht zu Ende – mit Energiekostensteigerungen und Inflation neue Mega-Themen hinzukommen.

⁹ „Unser Auftrag – unsere Leistung – unsere Strategie“

Dennoch haben wir Anlass, selbstbewusst nach vorne zu blicken und aus dieser Zeit auch Stärke schöpfen. Wir werden uns nicht selber klein machen.

Der Slogan zu unserem 50jährigen Jubiläum im Jahr 2015 entfaltet jetzt mit einem vielleicht trotzigen Unterton neue Wirkung: Wir sind „gebraucht“. Unsere Arbeit macht Sinn. Das wird sich nicht ändern.

Für uns beiden als Geschäftsführung stellt sich auch nicht die Frage, ob wir eher optimistisch oder pessimistisch vor den Herausforderungen der Zukunft stehen. Christenmenschen müssen sich nicht entscheiden, ob sie Optimisten oder Pessimisten sein wollen. Sie haben *Hoffnung*. Das ist eine andere Kategorie. Der erste freigewählte tschechische Präsident der Wendezeit, Vaclav Havel, sagte einmal:

*„Hoffnung ist nicht die Überzeugung,
dass etwas gut ausgeht,
sondern die Gewissheit, dass etwas Sinn hat,
egal wie es ausgeht.“*

Womit wir wieder auf den Sinn gestoßen wären ...

Dr. Dietmar Kehlbreier / Christa Stüve im September 2022