
Dr. Ingo Habenicht

**Systematisches Personalmanagement in Kirche und Diakonie:
Ganzheitlich im Personalhaus denken und handeln**

Vortrag im Rahmen der Tagung
„Starkes Personal für eine starke Kirche“
Denkraum für Zukunftsszenarien in Diakonie und Kirche

Evangelische Akademie Loccum, 15.02.2020

Einleitung

Sehr geehrte Damen und Herren,

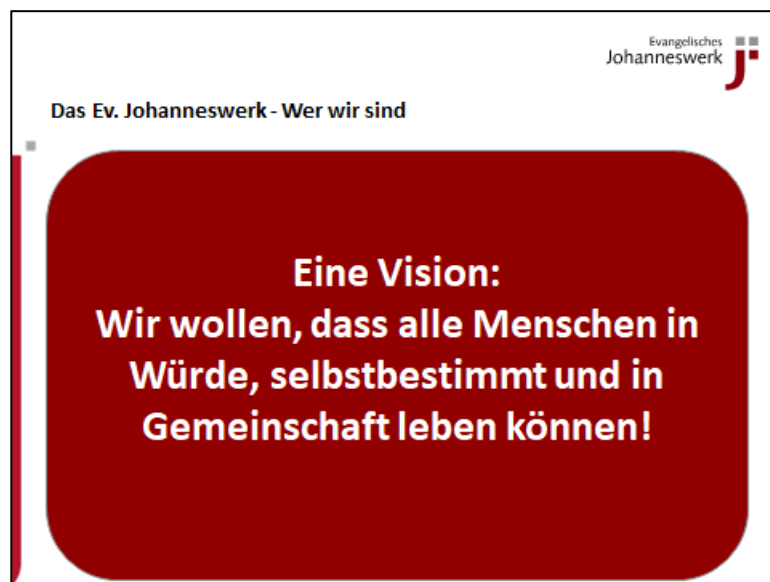
danke, dass Sie mich eingeladen haben, Ihnen einen Einblick zu geben, wie ganzheitliche Personalarbeit in Kirche und Diakonie praktisch aussehen kann, verbunden mit etwas Theorie. Ich tue das am Beispiel des Evangelischen Johanneswerks. Denn dort bin ich Vorsitzender der Geschäftsführung und zugleich auch so etwas wie ein „Personalvorstand“, also letztverantwortlich für unser strategisches Personalmanagement.

Ein mir wichtiges Anliegen vorweg. Verstehen Sie meine konkreten Beispiele bitte nicht als „best practice“. Denn das würde nicht viel helfen, da jede Institution ihren eigenen Weg der Personalarbeit gestalten und gehen muss. Und obendrein erzähle ich Ihnen das, was wir im Johanneswerk tun, zur Veranschaulichung, aber nicht als Musterfall, denn auch bei uns ist längst nicht alles perfekt.

Ein Zweites: Sie könnten etwas frustriert oder verärgert denken: „Was so ein großer diakonischer Träger alles machen kann, ist für meine Institution nicht relevant.“ Ich bin vom Gegenteil überzeugt, auch aus meiner früheren siebenjährigen Erfahrung als Gemeindepastor. Die folgenden Grundsätze passen überall in Kirche und Diakonie, wenn man sie entsprechend adaptiert. Und wenn Sie umgekehrt am Ende meines Vortrags sagen: „Nichts Neues, das wusste und mache ich ja alles schon“ – dann umso besser, finde ich.

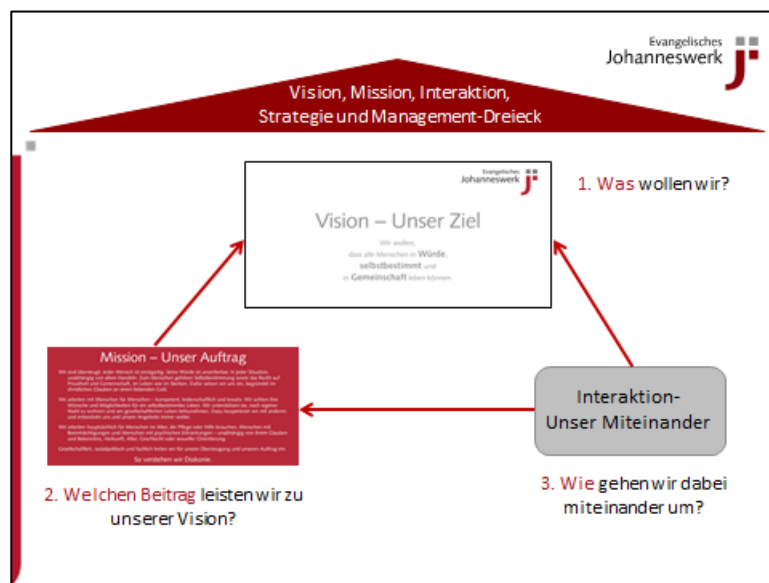
Das Evangelische Johanneswerk

Ein paar Worte nun zum Evangelischen Johanneswerk. Verteilt auf ganz Nordrhein-Westfalen beschäftigen wir etwas über 7.000 Mitarbeiter*innen in rund 70 Einrichtungen, die meisten davon in drei Geschäftsfeldern, nämlich rund die Hälfte in der Altenhilfe, größere Teile in der Behindertenhilfe und in unseren Kliniken, darüber hinaus dann in weiteren Geschäftsfeldern und sieben Tochterunternehmen. Ganz klar, wir sind ein Großunternehmen. Doch teilen wir alle *eine* Vision, die uns und unsere Arbeit verbindet: „Wir wollen, dass alle Menschen in Würde, selbstbestimmt und in Gemeinschaft leben können.“



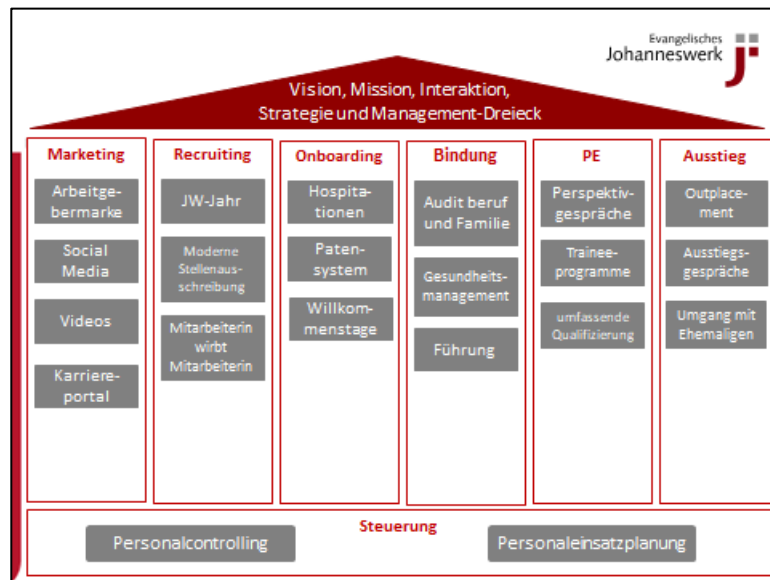
Ich bin mir sicher, dass gerade für Kirche und Diakonie Mitarbeiter*innen einen wesentlichen erfolgskritischen Faktor darstellen. Unsere Arbeit geschieht durch Menschen und mit Menschen, ist letztlich Beziehungsarbeit. Wie wir unser Personalmanagement gestalten, beeinflusst daher maßgeblich unseren Erfolg bei der Erfüllung unseres christlichen Auftrags. Deshalb ist ein ganzheitliches, verzahntes Personalmanagement so wichtig, das weit über Einzelbausteine wie Rekrutierung und Personalentwicklung hinausgreift.

Das Dach des Personalhauses



Im Johanneswerk stellen wir unser integriertes Personalmanagement in einem Personalhaus dar. Und ein Haus hat zunächst einmal ein schützendes Dach. In diesem alles überspannenden Dach sind die übergeordneten Leitlinien zu finden. Die eben schon genannte „Vision“ ist unser großes, globales Ziel für die gesamte Welt. Die „Mission“ wird dann bescheidener: Hier beschreiben wir den Beitrag des Johanneswerks an der Verwirklichung der großen Vision, also letztlich unseren diakonischen Auftrag nach außen. Die „Interaktion“ wiederum führt aus, wie wir untereinander, in der Dienstgemeinschaft nach innen, miteinander umgehen wollen. Und dies nicht als Selbstzweck. Denn die „Interaktion“ dient der Realisierung der „Mission“, beides letztlich der Vision.

Vision und Mission sind 2018 entstanden und wurden 2019 implementiert. Der Text der „Interaktion“ soll in 2020 erarbeitet werden. Er ist ein enorm wichtiger Baustein beim Personalmanagement. Denn hier thematisieren wir grundsätzlich, wie wir alle, Mitarbeiter*innen mit und ohne Führungsfunktion, miteinander umgehen wollen.

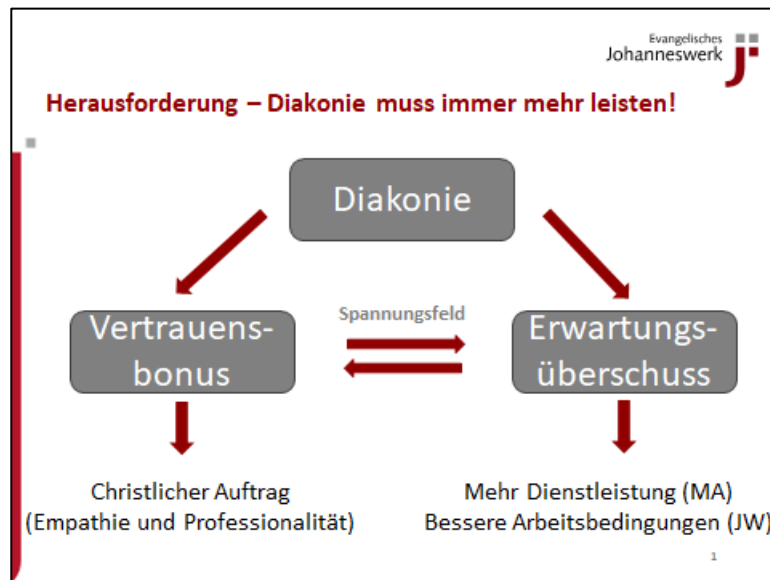


Dieses Dach, um unsere Strategie und um unser Managementkonzept ergänzt, überspannt die an den Berufsphasen der Mitarbeiter*innen orientierten Handlungsfelder. Jeder dieser Handlungsbereiche, vom Marketing bis zum Ausstieg, ist jeweils mit unterschiedlichen Maßnahmenpaketen besetzt. Einige davon werden wir uns gleich ein bisschen intensiver ansehen. Gestützt werden diese Maßnahmen, sozusagen als Fundament, von lebens- und berufsphasen-übergreifenden Steuerungsprozessen, wie beispielweise dem Personalcontrolling und der Personaleinsatzplanung.

Identität und Marke

Integrierte Personalarbeit beginnt mit den Fragestellungen: Wie sind wir und wie wollen wir wahrgenommen werden? Was kennzeichnet unsere Identität?

Noch vor der Einstellung von Mitarbeiter*innen stehen also zunächst Identitätsentwicklung und Marketing auf der to-do-Liste. Denn Mitarbeiter*innen kommen und bleiben nicht ohne Grund. Es lohnt sich, gut zu überlegen, wo der magnetische Mehrwert eines Unternehmens liegt: Was macht uns für Mitarbeiter*innen besonders attraktiv und worin besteht vielleicht auch ein Unterschied zu vergleichbaren Unternehmen?



Vergleichen wir diakonische und weltliche Unternehmen unserer Branche, dann liegt der Unterschied nicht in dem „Was“ oder „Wieviel“ wir tun, sondern ganz klar im „Wie“. Der christliche Auftrag wird zum diakonischen Mehrwert. Dabei besteht für Diakonie, und wohl auch für die Kirche, eine besondere Herausforderung: Uns werden sowohl ein hoher Vertrauensbonus als auch gleichzeitig überzogene Erwartungen entgegengebracht: Wir sollen immer noch etwas mehr leisten als die anderen. Wie kann nun es gelingen, diesem darin liegenden Spannungsfeld erfolgreich zu begegnen?

Im Evangelischen Johanneswerk haben wir genau daran gearbeitet - in Workshops mit für das ganze Werk repräsentativer Zusammensetzung. Mitarbeiter*innen formulierten hier gemeinsam, wo die Herausforderungen liegen, wie wir unsere Identität verstehen und was unser Mehrwert ist. Aus den Wünschen der Mitarbeiter*innen, wie zum Beispiel nach sinnstiftender Arbeit, wertschätzender Führung und Life-Balance, sind im Realitätsabgleich authentische Botschaften entstanden, die gleichzeitig das Spannungsfeld zwischen Erwartungshaltung und Vertrauensbonus berücksichtigen. Aus diesen Kernbotschaften haben wir schließlich zielgruppenspezifische und realistische Maßnahmen für Mitarbeiter*innen abgeleitet und weiterentwickelt, die unsere diakonische Identität unterstreichen und die Arbeitgebervorteile, die wir bieten, betonen.



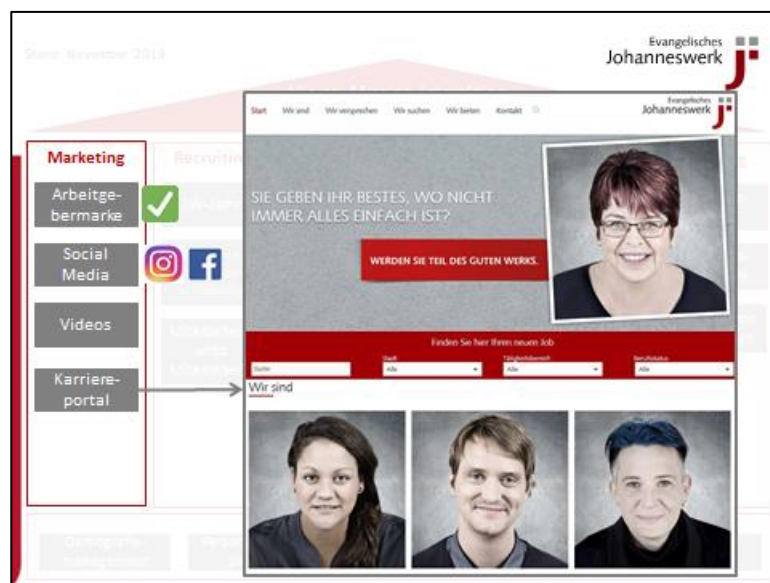
Konkret haben wir das dann in zwei Kampagnen kommuniziert. In einem ersten Schritt richteten sich die Botschaften nach innen, an unsere Mitarbeiter*innen. Dazu haben wir die Menschen, die sich unseren diakonischen Angeboten anvertrauen, auf großen Plakaten zu unseren Mitarbeiter*innen sprechen lassen. „Du bist ein Segen. Du verlierst nie die Geduld mit mir. Denn du bist Teil des guten Werks.“ Diese Botschaft ist als übergeordnete Kampagne in verschiedene Produkte eingeflossen und prägte unsere gesamte Markenkommunikation.



Erst danach wurde die Kampagne nach außen ausgerollt, mit einem klaren Aufruf: „Werde Teil des guten Werks“. Diese Formulierung zielt klar auf den Sinn, den Menschen in ihrer Arbeit erwarten und suchen. Zugleich erkennen wir damit auch die Leistung unserer Mitarbeiter*innen in den verschiedenen Spannungsfeldern an. Diese Haltung ist uns wichtig. Sie betrifft daher nicht nur die Kampagne, sondern zieht sich durch alle Handlungsfelder unseres Personalmanagements, beispielsweise auch auf Jobmessen oder auf den Willkommensmappen, die neue Mitarbeiter*innen bei Einstellung erhalten.

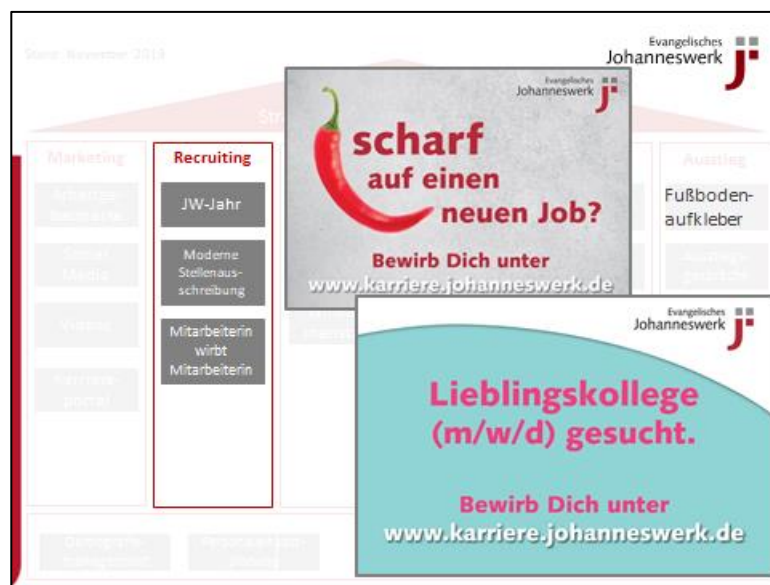


Marketing



Ich komme nun zu den berufs- und lebensphasen-orientierten Personalprozessen und beginne mit dem Marketing. Wir haben erkannt, dass eine zielgruppenspezifische Ansprache in der Personalarbeit neue Wege erfordert. Emotionen sind dabei besonders wichtig. Aufbauend darauf, haben wir unsere Kommunikationskanäle ausgebaut. Seit 2018 sind wir strategisch auf facebook und instagram aktiv und konnten, neben immer mehr followern, auch die ersten Personaleinstellungen durch dort platzierte Ausschreibungen verzeichnen. Nicht nur dort, sondern beispielsweise auch auf unserem Karriereportal greifen wir dabei bewusst auf Bilder und Videos zurück. Unsere Mitarbeiter*innen erklären darin in kurzen, persönlichen Worten, wer wir sind und was wir zu bieten haben. Sie laden dazu ein, „Teil des guten Werks“ zu werden, auch angesichts schwieriger Rahmenbedingungen sozialer Arbeit, worin das vorhin beschriebene Spannungsfeld zum Ausdruck kommt.

Recruiting



An dieser Stelle wird deutlich, wie eng die Verknüpfung der einzelnen Handlungsfelder ist. Wo hört Marketing auf und wo beginnt Rekrutierung? Wichtig ist uns, dass beides zielgruppenspezifisch aufgebaut ist, von der Recruiting-Strategie bis hin zur Formulierung der Stellenausschreibung. Der Wettbewerb um gute Mitarbeiter*innen verschärft sich, Null-Acht-Fünzfzehn hilft hier nicht mehr weiter. Ganzheitliche Rekrutierung sollte möglichst früh ansetzen, mit Schulkooperationen oder spätestens mit der Einbindung eines Freiwilligendienstes. Im Johanneswerk nennen wir das das „Johanneswerk-Jahr“, ermöglichen Einblicke in unsere Arbeit und motivieren darüber systematisch Menschen für eine Ausbildung in der Pflege, idealweise bei uns als Teil des guten Werks.

„Du bist ein Segen“ darf keinesfalls nur eine Kampagne sein, sondern muss auch konkret werden. Das beginnt mit einer guten tariflichen Bezahlung sowie zusätzlichen tariflichen Leistungen und zieht sich kontinuierlich durch unsere weiteren Angebote in der integrierten Personalarbeit. Und das machen wir bereits in unseren Stellenausschreibungen transparent, in der wir beispielsweise stets das Bruttogehalt bei Vollzeit in Euro konkret nennen. Auch geistlich spielt der „Segen“ bei uns eine große Rolle. Daher bieten wir allen, die eine neue Stelle bei uns antreten, eine Segnung zum Dienstantritt an, beispielsweise in einer Andacht oder in einem Gottesdienst; Führungskräfte werden zudem gottesdienstlich in ihr Amt eingeführt und dabei selbstverständlich auch gesegnet.

Auch beim Format unserer Ausschreibungen wählen wir unterschiedliche Wege. Zum Beispiel haben wir über eine CityCards-Aktion eine Vielzahl bunter Karten in vielen Kneipen, Bars und Restaurants unseres Wirkungsgebiets verteilt - mit dem primären Ziel, auf uns aufmerksam zu machen und darüber neue Mitarbeiter*innen zu gewinnen. Gleiches gilt für Fußbodenaufkleber, die im Eingangsbereich jeder unserer Einrichtungen dazu aufrufen, sich über das Karrierportal bei uns zu bewerben.

In einem Pilotprojekt probieren wir zudem aus, was passiert, wenn wir unseren Mitarbeiter*innen ein Dankeschön geben, wenn sie aktiv neue Kolleg*innen für das „Gute Werk“ werben. Dieses Dankeschön ist nicht vergleichbar mit den hohen Kopfgeldprämien, die es mancherorts gibt. Vielmehr motivieren wir über kleine Benefits Mitarbeiter*innen, die gerne Teil des Johanneswerks sind, dazu, uns Freund*innen und Bekannten weiterzuempfehlen.

Tatsächlich belegen Studien, dass über Mitarbeiter*innen-Empfehlungsprogramme häufig eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen erreicht werden kann, sowohl bei denwerbenden als auch bei den Geworbenen. Dabei ist es meist unerheblich, wie hoch das Dankeschön tatsächlich ausfällt. Deshalb probieren wir das gerade bei uns in einem Pilotprojekt aus, etwas nach dem Motto: „Einfach mal machen, es könnte ja gut werden“.

Onboarding



Stellen Sie sich vor, Sie sind jetzt Teil des guten Werks. Was können wir tun, damit Sie es bleiben? Tatsächlich fängt Personalbindung spätestens mit dem Onboarding an, also der Integration neuer Mitarbeiter*innen.

Das beginnt bereits bei der Begrüßung. Neben guter Information und fachlicher Einarbeitung sind auch socializing und Wertschätzung erfolgsrelevant. Das kann gut über Hospitationen und interne Patensysteme gelingen, weil damit sowohl wichtige Fachinformationen, als auch der Aufbau von informellem Wissen und Austausch gefördert werden kann. Wichtig ist, nicht nur davon zu reden, „ein gutes Werk“ zu sein. Unsere Wertschätzung signalisieren wir zum Beispiel über unsere vier Willkommenstage pro Jahr, zu denen wir alle neuen Mitarbeiter*innen eines Jahres aus der ganzen Unternehmensgruppe Johanneswerk in unsere Zentrale nach Bielefeld einladen. Einen ganzen Tag mit tollem Programm, interaktiven Angeboten und leckerer Verpflegung verbringen sie gemeinsam mit Mitgliedern der Geschäftsführung, Referent*innen der Abteilungen Personalmanagement sowie Marketing und vielen anderen. Am Ende des Tages sind Hintergrundinformationen zum Arbeitgeber Ev. Johanneswerk bekannt, neue Kontakte geknüpft und engere persönliche Bindungen zum Arbeitgeber eingeleitet.

„Gute Werke tun“ – manchmal sind es die kleinen Dinge, die ein großes Ganzes ergeben. Davon brauchen wir mehr. Für unsere Bewohnerinnen, Patienten und weitere Kunden sowie auch für unsere Mitarbeiter*innen.

Bindung



Mit Blick auf die Bindung von Mitarbeiter*innen sind viele Faktoren relevant. Am Beispiel von drei Handlungsfeldern möchte ich das verdeutlichen.

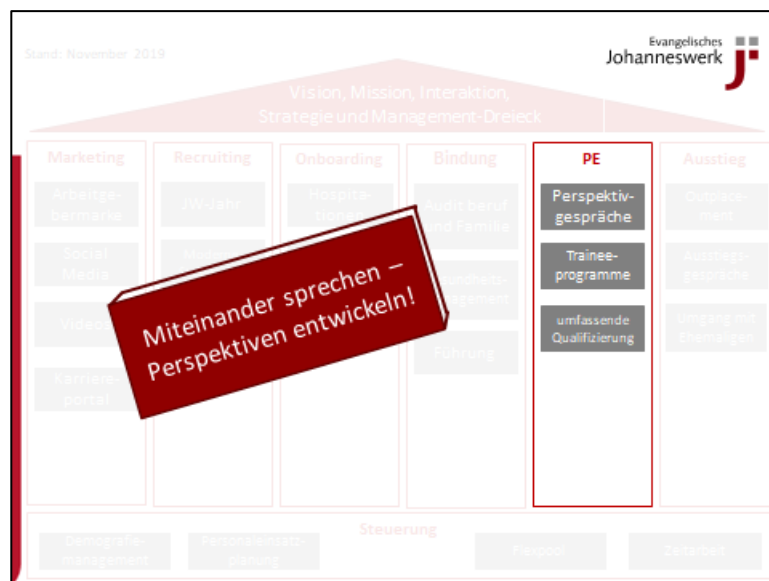
In unserer Gesellschaft verändert sich die Erwartungshaltung der Mitarbeiter*innen an ihre Arbeitgeber im Blick auf ihre Life-Balance deutlich. Daher haben wir uns 2013 entschieden, das Johanneswerk durch das audit berufundfamilie zertifizieren zu lassen. Mitarbeiter*innen und Führungskräfte aus allen Arbeitsbereichen vereinbaren Ziele und Maßnahme in insgesamt acht Handlungsfeldern, die fortlaufend umgesetzt und evaluiert werden. Die Umsetzung unseres diakonischen Auftrags und die individuellen Bedarfe der Mitarbeiter*innen werden dabei miteinander möglichst gut ausbalanciert; das Ganze zudem durch eine externe Fachfirma begleitet und gegebenenfalls zertifiziert.

Eng verzahnt ist das Audit mit Gesundheitsprävention. Wer ganzheitlich Personalbindung betreiben möchte, kommt an einem systematischen betrieblichen Gesundheitsmanagement nicht vorbei. Welche Ideen kommen Ihnen in den Sinn, wenn Sie an betriebliches Gesundheitsmanagement denken? Der berühmte Obstkorb, ein Sabbatical oder vielleicht auch ein Fahrrad? Als einzelne Maßnahmen im Rahmen eines integrierten betrieblichen Gesundheitsmanagement ist das alles gut und denkbar – das haben auch wir uns gedacht. Seit 2018 können Mitarbeiter*innen im Ev. Johanneswerk deshalb beispielsweise kostengünstig Diensträder leasen und seit letztem Jahr auch bis zu sechsmonatige, finanziell und sozial abgesicherte Auszeiten, Sabbaticals genannt, nehmen.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist das Thema Führung. „Mitarbeiter*innen kommen wegen der Arbeitgebervorteile, sie gehen wegen ihrer Führungskraft.“ Kennen Sie diesen Spruch? Ein wenig Wahrheit liegt sicherlich darin. - Um zu evaluieren, wie es in puncto Führung im Johanneswerk aussieht, haben wir eine unternehmensweite Bottom-up-Befragung durchgeführt. Mitarbeiter*innen hatten über einen elektronischen Fragebogen die Möglichkeit, anonym Feedback an ihre Vorgesetzten zu geben. Die Fragen waren orientiert an unseren damaligen Führungsgrundsätzen und ermöglichten einen guten Einblick in die bestehende Führungskultur. Im Anschluss an die Befragung fanden zudem verpflichtende Workshops für die Führungskräfte statt, aus denen pragmatisch Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet wurden.

Aus allen drei Beispielen wird deutlich: ganzheitliche Personalbindung nimmt die gesamte Mitarbeiterschaft und nicht lediglich Bedürfnisse des Einzelnen in den Fokus. Ein gutes Werk bedeutet hier, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es unseren Mitarbeiter*innen ermöglichen, ihre Potenziale ausschöpfen und den diakonischen Auftrag gut zu erfüllen.

Personalentwicklung

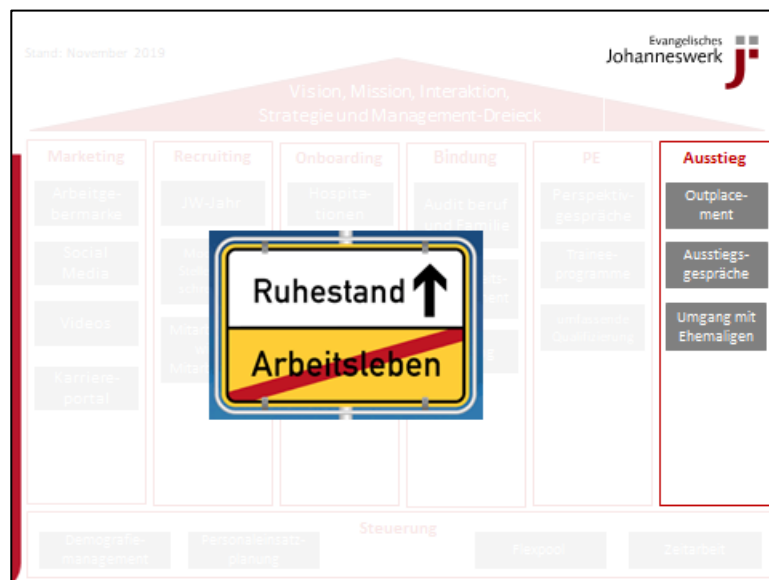


Potenziale ausschöpfen kann ich in der Regel aber nur, wenn ich sie kenne. Personalentwicklung beginnt also zunächst mit der Identifikation von Stärken, Schwächen und Möglichkeiten. Im Johanneswerk nutzen wir dazu unter anderem das Perspektivgespräch, welches regelmäßig verpflichtend durchgeführt wird. Mitarbeiter*innen können hier in einem geschützten Rahmen über hemmende und förderliche Bedingungen sprechen, Feedback geben und auch erhalten sowie Entwicklungswünsche vereinbaren. Idealerweise können so Talente und Perspektiven ermittelt werden, die eine berufliche Entwicklung einleiten; außerdem Mitarbeiter*innen und Vorgesetzte ihre Sichtweisen regelmäßig abgleichen. Für die konkrete Weiter-

entwicklung von Mitarbeiter*innen haben wir eine eigene Fortbildungsabteilung mit einem umfangreichen Pool an Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen sowie verschiedene standardisierte Traineeprogramme und auch die Möglichkeit einer spezialisierten individuellen Förderung.

Ganzheitliche Personalentwicklung berücksichtigt zudem nicht nur die Fähigkeiten der Mitarbeiter*innen, sondern nimmt sie mit ihren Werten, Zielen, Möglichkeiten und Grenzen in den Blick und lässt auch alternative Beschäftigungsperspektiven zu.

Ausstieg



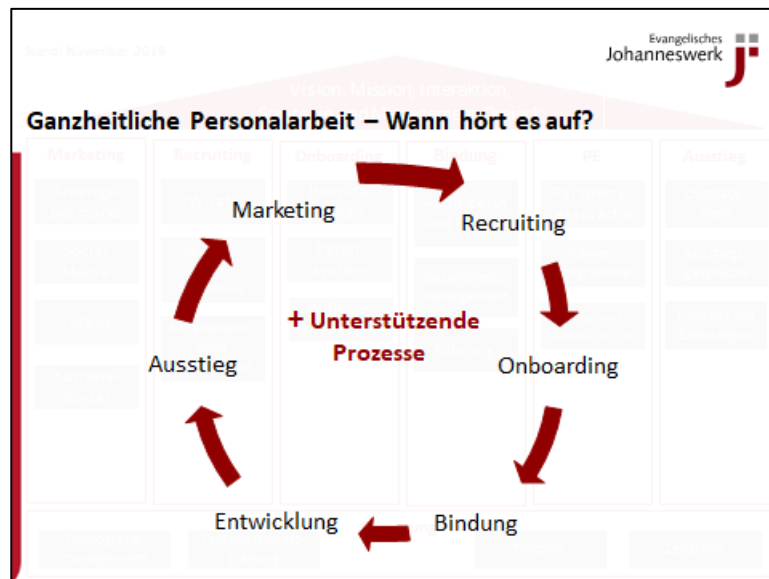
Ergebnis alternativer Beschäftigungsperspektiven können bei Mitarbeiter*innen im rentennahen Alter manchmal auch frühzeitige Renteneintritte sein, beispielsweise über flexible Arbeitszeitmodelle. Früher oder später kommt es schließlich bei Mitarbeiter*innen zu einer Trennung vom Arbeitgeber. Mitarbeiter*innen, die uns verlassen, sind immer auch potenzielle Markenbotschafter. Daher gilt es, ihren Ausstieg möglichst gut und wertschätzend zu planen. Outplacement-Beratung und Ausstiegsgespräche sollten deshalb fester Bestandteil ganzheitlicher Personalarbeit sein.

„Wir wollen, dass alle Menschen in Würde, selbstbestimmt und in Gemeinschaft leben können.“ Unsere Mitarbeiter*innen leisten dafür einen hohen Beitrag unter nicht einfachen Bedingungen. Sie sind ein Segen und das hört auch mit dem Eintritt in die Rente nicht auf. Deshalb haben wir einen unternehmensweiten Standard zum Umgang mit ehemaligen Mitarbeiter*innen eingeführt. Dazu gehören neben dem Versand von Geburtstags- und Weihnachtskarten auch regelmäßige Einladungen zu betrieblichen Feierlichkeiten.

Personalsteuerung

Ich hoffe, ich konnte Ihnen zeigen, wie wir ganzheitliches Personalmanagement, symbolisiert im Personalhaus, denken und umsetzen. Unterstützend kommen noch Personalsteuerungsprozesse hinzu, im Fundament unseres Personalhauses platziert und weitgehend IT-gestützt, auf die ich heute nicht näher eingehe. Integriertes Personalmanagement geht also weit über Einstellungsgespräche und Personalentwicklungsmaßnahmen hinaus. Seine Handlungsfelder orientieren sich dabei am Berufs- und Lebenszyklus der Mitarbeiter*innen.

Kreislauf integrierter Personalarbeit



Und wenn wir es ganz genau nehmen, dann ist es sogar ein Kreislauf integrierter Personalarbeit. Ohne fest definierten Anfang und Ende. Alle der genannten Handlungsfelder stehen zu verschiedenen Zeitpunkten miteinander in Verbindung. Systematisches Personalmanagement ist beweglich und passt sich den verschiedenen Anforderungen, Erwartungen und Herausforderungen an. Es fokussiert Interessen des Unternehmens und der Mitarbeiter*innen, lässt gesellschaftliche und demographische Anforderungen nicht aus dem Blick und hilft meines Erachtens überall in Kirche und Diakonie.

Herzlichen Dank für Ihr aufmerksames Zuhören!

Februar 2021
www.johanneswerk.de/habenicht