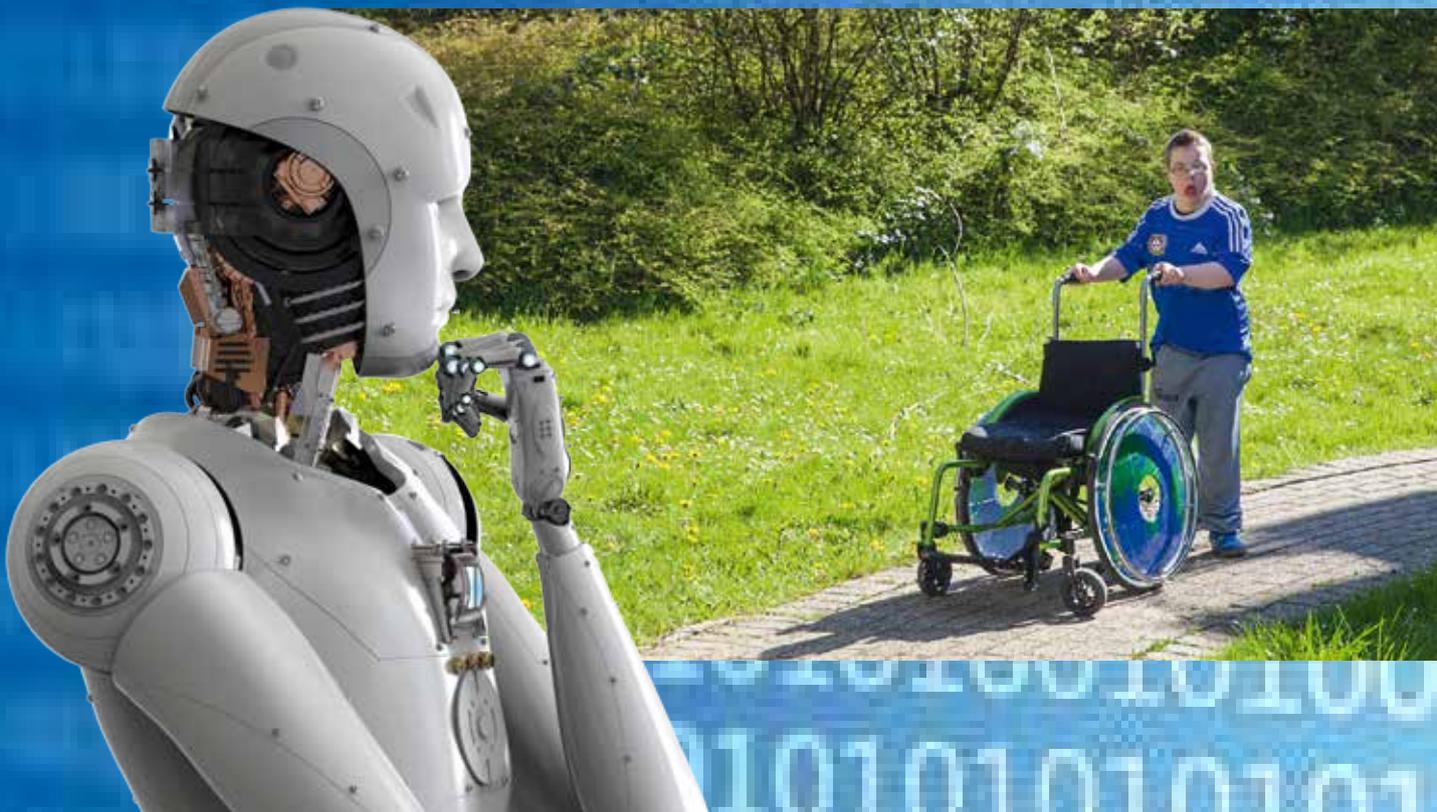


# Gesellschaft 4.0

# HephataMagazin

EINBLICKE - ANSICHTEN - AUSBLICKE

Nr. 45  
Juli 2017



# Inhalt

HephataMagazin  
Ausgabe 45 | Juli 2017



|   |    |   |    |
|---|----|---|----|
| Editorial   | 01 | So sehen wir das<br>Statements von Teilnehmenden  | 16 |
| Gesellschaft 4.0 – worauf es<br>bei der Arbeitsorganisation<br>und Führung jetzt ankommt<br>eine Keynote von Christoph Hauke  | 02 | Hephata 4.0 - oder auf dem<br>Weg in die schöne neue Welt?<br>von Sonja Zeigerer                    | 18 |
| Digitalisierung: Unterstützung<br>und Herausforderung für die<br>Soziale Arbeit<br>Analyse und Thesen von<br>Prof. Dr. Udo Seelmeyer                                      | 06 | tiefen – schärfen<br>- du siehst unsere Werte<br>Hephata beim Evangelischen<br>Kirchentag in Berlin | 20 |
| 150 Menschen x 2 Tage + 300<br>Metaplankarten = Hephata 4.0<br>Sonja Peinemann über das<br>Hephata-Symposium 2017   | 10 | Namen und Neuigkeiten   | 22 |
| DIE ZUKUNFT LÄSST GRÜSSEN<br>vom Hephata-Symposium zur<br>Strategieklausur und darüber hinaus<br>ein Statement der Vorstände<br>Christian Dopheide und Klaus-Dieter Tichy | 14 | Leistung bestimmt<br>NICHT unseren Wert<br>ein Geistliches Wort von<br>Ralf Peter Reimann           | 24 |

# Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

dass das Internet für uns alle Neuland sei, hat mal jemand gesagt und viel Lächeln geerntet dafür. Wenn uns das mal nicht vergeht. Gewiss – die Grenze ins Neuland, die haben wir schon vor Jahrzehnten überschritten. Aber erlauben, welche Landschaft sich da öffnet vor uns und der Gesellschaft: wer behauptet, das zu können, ist vermessen. Dabei sind wir längst verwickelt in die Sache. Dezentralisierung, das funktioniert nur mit digitaler Technik. Hätten wir in „analoger Zeit“ 170 Standorte weit übers Land verteilt, wir wären längst zerfallen in lauter Einzelteile, bei denen irgendetwas geschieht, worüber keiner so recht Bescheid weiß. Es sei denn, man hätte die Arbeit so strikt standardisiert wie bei einem Discounter mit 170 Filialen. Dann aber wäre unser Anspruch dahin gewesen, den Menschen in ihrer Einzigartigkeit gerecht zu werden.

„Produzieren mit Losgröße 1“: so preist die Industrie die ungeahnten Chancen der „vierten industriellen Revolution“. Nichts mehr von der Stange, alles nach Maß. In der sozialen Dienstleistung bemühen wir uns schon seit Langem darum. Und tatsächlich. Auch dank der Möglichkeiten digitaler Technik kommen wir bei Hephata seit nunmehr zwanzig Jahren recht gut voran damit. Kein Standort gleicht dem anderen. Und doch sind alle miteinander vernetzt, verfügen über die gleichen Informationen, folgen den gleichen Werten.

Neuland ist das nicht mehr für uns. Trotzdem haben wir unseren Horizont noch einmal geweitet, denn wir denken nicht, dass wir schon alles gesehen haben.

Wir möchten, was wir wahrgenommen haben, gerne mit Ihnen teilen. Nun teilen Sie Ihre Einsichten mit uns. Email genügt: [post@hephata-mg.de](mailto:post@hephata-mg.de)

Es grüßt Sie herzlich  
Ihr Vorstand der Evangelischen Stiftung Hephata



HEPHATA. unternehmen mensch.

Dipl.-Kaufmann  
Klaus-Dieter Tichy

Pfarrer  
Christian Dopheide



# GESELLSCHAFT 4.0



Text: Christoph Hauke Fotos: Udo Leist, Fotolia

## WORAUF ES BEI DER ARBEITSORGANISATION UND FÜHRUNG JETZT ANKOMMT

Veränderungen in der Gesellschaft und in den Unternehmen werden oftmals als etwas Überraschendes und Besonderes dargestellt und empfunden. Aber warum? Wir wissen doch alle, dass sich unsere Gesellschaft laufend verändert und wir unsere Unternehmen entsprechend neu ausrichten und weiterentwickeln müssen – um Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten, Potenziale und Chancen zu nutzen und Risiken zu minimieren. Und wir wissen auch, dass Führungskräfte dabei eine entscheidende Rolle spielen – mit Verantwortung, Respekt und Resultaten.

Eine Gesellschaft 4.0 fordert also Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter, die eine Unternehmenskultur 4.0, eine Führung 4.0, ein Arbeiten 4.0 und eine Wertschöpfung 4.0 sinnvoll gestalten.

### Digitale Transformation

Unternehmen können nur überleben, wenn sie für ihre Kunden Nutzen und Mehrwert schaffen. Die zunehmende Digitalisierung bietet neue vielfältige Möglichkeiten, den von Kunden subjektiv wahrgenommenen Wert von Produkten und Dienstleistungen erheblich zu steigern. Dabei geht es vor allem um drei Trends der digitalen Transformation<sup>1</sup>:

- Neue Interaktionen von Maschinen und Umwelt, z.B. Sensoren, Sprach- und Bild-Erkennung, Virtual und Augmented Reality, Robotik
- Neue Daten-Dienste und künstliche Intelligenz, z.B. Cloud-Dienste, Big Data-Analysen, virtuelle Assistenten
- Neue Verbindungen zwischen Geräten und Menschen, z.B. Vernetzung von Sensoren, Integration von Netzwerken, Crowd-Working.

Aufgabe eines Unternehmen ist es, diese neuen Möglichkeiten zu bewerten, zu adaptieren und neue Vorteile und Werte für Kunden zu gestalten. Das bedeutet für einige Unternehmen eine evolutionäre Veränderung und für andere eine Disruption, also eine völlig neue Art der Leistungserbringung und Wertschöpfung.

### Demographische Entwicklung und Generationen

Die demographische Entwicklung zeigt, dass in den nächsten Jahren immer mehr Mitarbeiter altersbedingt aus den Unternehmen ausscheiden werden. Gleichzeitig ist die Anzahl der Jüngeren, die ins Berufsleben einsteigen, erheblich geringer. Daraus entstehen für Unternehmen und Führungskräfte drei wesentliche Herausforderungen:

- Wie stellen wir den Wissenstransfer der ausscheidenden Mitarbeiter auf das verbleibende Team sicher?
- Wie sichern wir die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter möglichst lang?
- Wie gewinnen und binden wir junge Talente?

Eine weitere Aufgabe für Führungskräfte ist die Sicherung und Verbesserung der Team-Performance. Die Generation Z, Generation Y, Generation X und die Baby Boomer haben unterschiedliche Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen und daher unterschiedliche Erwartungen an Führungskräfte und Team-Mitglieder. Wie schaffen wir also eine gute und erfolgreiche Zusammenarbeit in einem altersgemischten Team?

### Vielfalt

Die Vielfalt (Diversity) in unserer Gesellschaft spiegelt sich in unseren Unternehmen wider. Dabei geht es vor allem um die ethnische Herkunft, das Geschlecht, die Religion oder Weltanschauung, eine Behinderung, das Alter oder die sexuelle Identität von

Menschen. Diese Vielfalt ist für Unternehmen und Führungskräfte oftmals Herausforderung und Chance zugleich:

- Wie verhindern wir Diskriminierung und Benachteiligung?
- Wie schaffen wir gegenseitige Wertschätzung?
- Wie nutzen wir diese Unterschiedlichkeit für die Schaffung von Werten für unsere Kunden?

Ein respektvoller Umgang mit Vielfalt bei Kunden und Mitarbeitern wird entscheidend sein für ein gutes Miteinander, für Loyalität und für einen geschäftlichen Erfolg.

### VUCA-Welt und Mitarbeiter-Erwartungen

Alle diese Entwicklungen und Veränderungen führen zu mehr Undurchsichtigkeit, Widersprüchlichkeit und Flüchtigkeit. Das Modewort für diesen Zustand ist VUCA:

- Volatility (Unberechenbarkeit)
- Uncertainty (Ungewissheit)
- Complexity (Komplexität)
- Ambiguity (Mehrdeutigkeit)

In einer solchen VUCA-Welt suchen Mitarbeiter Orientierung, Sicherheit und Planbarkeit. Ihre konkreten Erwartungen an Unternehmen und Führungskräfte sind insbesondere:

- Sicherer Arbeitsplatz
- Gute Führung / Wertschätzung
- Gutes Betriebsklima
- Sinnvolle Arbeit
- Angemessenes Entgelt
- Individuelle Förderung

Der Gallup Engagement Index 2016<sup>2</sup> für die emotionale Bindung von Mitarbeitern zeigt, dass es da noch erhebliche Potenziale für Verbesserungen in den Unternehmen gibt, denn

- 15 % sind stark engagiert
- 70 % machen mehr oder weniger Dienst nach Vorschrift
- 15 % haben bereits innerlich gekündigt.

Auf was wird es also bei der Führung und Arbeitsorganisation ankommen?

<sup>1</sup> Atiker, Ömer (2017): In einem Jahr digital  
<sup>2</sup> www.gallup.de



## Führung 4.0 - Die neuen Rollen jeder Führungskraft

Die Prämissen für die Mitarbeiterführung haben sich also wesentlich verändert. Können wir nun diese Veränderungen mit einer Führungskultur und einer Führungspraxis steuern, die meist auf den Theorien aus der Mitte des letzten Jahrhunderts basieren? Nein, bestimmt nicht!

Führungskräfte haben heute im Sinne einer Führung 4.0 drei neue Rollen: Sinn-Entfalter, Talent-Entwickler und Gewinn-Organisator.

### Sinn-Entfalter sein

Führungskräfte sind Sinn-Entfalter für Mitarbeiter und für die von ihnen zu leistende Arbeit. Sinnvolle und wertvolle Arbeit zu leisten ist ein Grundbedürfnis der Menschen. Unternehmen stehen in der Pflicht zu erläutern, warum die Arbeit gerade bei ihnen Sinn macht und wertvoll ist. Mitarbeiter wollen für Unternehmen arbeiten, die authentisch sind und für die sie eintreten können. Auf Arbeitgeberbewertungs-Portalen findet man dazu die besten Beispiele und Kommentare. Auch Kunden fragen immer mehr nach: Ist das ein Unternehmen, das seine Mitarbeiter „ausbeutet“ oder wertschätzt?

In diesem Sinne sind Führungskräfte Vorbilder für ihre Mitarbeiter mit Wertschätzung, Mut, Tatkraft, Optimismus, Inspiration, Integrität und mit einer persönlichen Weiterentwicklung.

### Talent-Entwickler sein

Die Zeiten, in denen Mitarbeiter als „Kosten auf zwei Beinen“ gesehen werden, sind vorbei. Im demographischen Wandel werden alle Talente im Unternehmen benötigt. Die Frage „Was sind die drei besonderen Stärken / Talente Ihrer Mitarbeiter?“ stellt allerdings viele Führungskräfte schon vor Probleme. Meist kennen die Führungskräfte die Talente ihrer Mitarbeiter nicht vollständig, da sie bei der Einstellung nicht erhoben wurden oder weil Talente im aktuellen Job nicht benötigt werden. Führungskräfte sind hier gefordert, die Talente der Mitarbeiter im eigenen Team zu entdecken und sie bestmöglich zu fördern und zu nutzen.

Gerade in Zeiten, in denen materielle Anreize immer weniger ziehen, können Führungskräfte Mitarbeiter besser gewinnen und binden, wenn sie sich mehr um die Förderung und Nutzung ihrer besonderen Stärken kümmern.



Christoph Hauke beim Hephata-Symposium 2017

### Gewinn-Organisator sein

Führungskräfte haben es in der Hand, ihren Verantwortungsbereich mit modernen Strukturen und Prozessen so zu gestalten, dass sie eine Effizienz des Teams und jedes Einzelnen ermöglichen. Sie können die unterschiedlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen ihrer Mitarbeiter so zeitoptimal einsetzen, dass sie effektiv wirken. Die Umsetzung einer agilen Organisation, eines Arbeitens 4.0 und die Nutzung der Digitalisierung führen zu besseren Ergebnissen und zu mehr Zufriedenheit bei Kunden und Mitarbeitern.

Gerade in turbulenten Zeiten sind selbstbewusste Führungskräfte gefragt, die die drei Rollen als Sinn-Entfalter, Talent-Entwickler und Gewinn-Organisatoren ausfüllen.

Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter als starke Leistungspartner sehen und in diesem Sinne mit ihnen zusammenarbeiten.



## Arbeiten 4.0 und Fehler-Kultur

Eine agile Organisation ist mit einem Arbeiten 4.0 eng verbunden, also mit modernen Arbeitsformen und Arbeitsverhältnissen. Die Digitalisierung schafft neue Möglichkeiten der Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort, die es zu nutzen gilt - zum Vorteil von Kunden, Mitarbeitern und Unternehmen. Vertrauens-Arbeitszeit, die freie Wahl des Arbeitsortes oder die Nutzung eigener Devices stehen zur Diskussion. Gleichzeitig sind neue Organisationsformen wie beispielsweise selbstorganisierende Netzwerke und der Einsatz von modernen Arbeitsmethoden wie Design Thinking oder Scrum auszuprobieren.



Eine Führung 4.0, eine agile Organisation und ein Arbeiten 4.0 erfordern eine neue Fehler-Kultur. Führungskräfte werden die Ergebnisse und Folgen von agilen Strukturen und Prozessen, neuen Arbeitsmethoden und kollaborativen Handlungsweisen nicht vollständig abschätzen können. Wer Erfolg haben möchte, muss deshalb notwendigerweise viel ausprobieren. Wenn neue Dinge ausprobiert werden, werden Fehler gemacht - zwangsläufig. Das ist gut so. Denn durch Fehler wird gelernt, es besser zu machen. Also sind Fehlschläge ein unverkennbares Zeichen von Fortschritt.

Gleichzeitig sollten Führungskräfte ihr Team ermutigen, Fehler nicht zu kaschieren, sondern öffentlich zu machen, damit alle anderen davon lernen können. Es geht nicht darum, Fehler einfach nur hinzunehmen, sondern Mitarbeiter zu bestärken, ein Risiko einzugehen und Fehlschläge als Basis für Verbesserung zu sehen. Fehler sind der Preis für Erfolg.

Die Führungskräfte und Mitarbeiter auf den Weg in eine Arbeitswelt mit Führung 4.0, agile Organisation und Arbeiten 4.0 mitzunehmen, wird entscheidend sein. Diesen Weg erleichtern konkrete Zielbilder, die vermitteln, wie zukünftig gearbeitet und miteinander umgegangen wird.

### Attraktiver Arbeitgeber

Die demographische Entwicklung führt dazu, dass sich Fach- und Führungskräfte ebenso wie potenzielle Auszubildende ihre Arbeitgeber aussuchen können. Der Fachkräftemangel ist deshalb für viele Unternehmen mittlerweile das Geschäftsrisiko Nr. 1. Der zunehmende Bewerbermarkt wird dazu führen, dass nur die Unternehmen Talente und Leistungsträger erfolgreich gewinnen und binden, die ihre besonderen Arbeitgeber-Vorteile detailliert kennen und wirkungsvoll kommunizieren. Dabei wird es u.a. darauf ankommen

- eine überzeugende und authentische Arbeitgeber-Marke aufzubauen
- eine klare Differenzierung von Wettbewerbern in den vier wichtigsten Attraktivitäts-Kategorien (Ansehen & Image, Job-Eigenschaften, Karriere & Vergütung, Mensch & Kultur) herauszuarbeiten
- eine wirkungsvolle Kommunikation der besonderen Arbeitgeber-Stärken – auch über neue und unkonventionelle Wege im Personalmarketing und Recruiting – zu etablieren
- die Recruiting-Fitness der Führungskräfte zu erhöhen.

Ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, ist heute eine wesentliche Voraussetzung für eine weiterhin erfolgreiche Geschäftstätigkeit. Eine konsequente Umsetzung der richtigen Strategie und der richtigen Maßnahmen sorgt dafür, dass es nicht zur Personalnot kommt.

## Fazit

Digitale Transformation, demographische Entwicklung und eine zunehmende Vielfalt führen zu einer VUCA-Welt, in der Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter nach Orientierung und Sicherheit suchen.

Die mit einer Führung 4.0 verbundenen neuen Rollen der Führungskräfte ermöglichen, die neuen Chancen und Möglichkeiten wahrzunehmen. Eine agile Organisation und ein Arbeiten 4.0 werden die gemeinsame Weiterentwicklung unterstützen. Daraus entstehen Vorteile und Nutzen für Kunden, die die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und Belegschaft sichern. Gleichzeitig führt die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber zu einer besseren Gewinnung und Bindung von Leistungsträgern und Talenten. Voraussetzung für eine positive Entwicklung werden alte soziale Tugenden bei allen Beteiligten sein: Vertrauen, Aufrichtigkeit und Verlässlichkeit.

Christoph Hauke ist Experte für Führung 4.0 und Arbeitgeber-Attraktivität, Keynote-Speaker, Ratgeber, Mentor und Autor.



## Agile Organisation

Neben einer Führung 4.0 mit einer veränderten Führungskultur und Führungspraxis ist eine agile Organisation notwendig, um die digitale Transformation und den demographischen Wandel zu meistern. Eine agile Organisation ist dabei vor allem gekennzeichnet durch:

- Geschwindigkeit
- Anpassungsfähigkeit
- Kundenzentriertheit
- Agiles Mindset

Nähe, Transparenz und Offenheit tragen wesentlich zum Gelingen einer agilen Organisation bei. Damit sind ein wertschätzender Umgang miteinander, eine Kommunikation auf Augenhöhe, transparente Strukturen und Prozesse sowie eine kommunikationsfördernde räumliche Gestaltung gemeint.

Auch hier kommt den Führungskräften eine Vorbild-Rolle zu. Die Zusammenarbeit mit den Team-Mitgliedern sollte durch Verlässlichkeit, gegenseitiges Vertrauen und Ehrlichkeit gekennzeichnet sein.

Und die größte Herausforderung ist meist, Verantwortung abzugeben und damit auch ein Stück Kontrolle zu verlieren.

# DIGITALISIERUNG: Unterstützung und Herausforderung für die Soziale Arbeit

Digitalisierung und Soziale Arbeit stellen einen Widerspruch dar – scheinbar. In der Sozialen Arbeit geht es um den Menschen, die Digitalisierung eröffnet technische Möglichkeiten.

Dass das kein Gegensatz ist, sondern dass Mensch und Technik zusammenrücken, ja verschmelzen, dass die Digitalisierung alle Bereiche der Gesellschaft ergreift und neue Möglichkeiten, aber auch Risiken schafft, das erläuterte Professor Dr. Udo Seelmeyer vom Institut für die Wissenschaft der Sozialen Arbeit an der TH Köln beim Hephata-Symposium im März in Mönchengladbach.



Die Digitalisierung, so beginnt der Referent, berühre inzwischen fast jeden Bereich des privaten und beruflichen Lebens. Mit dem Web 4.0, dem Internet der Dinge, in dem der Kühlschrank selbstständig Lebensmittel nachbestellt und das Werkzeug bei Abnutzung den Mechaniker beauftragt, gewinnt der Prozess, der schon seit Jahrzehnten andauert, eine zusätzliche Beschleunigung und unaufhaltsame Dynamik. Gleichzeitig werden die gesellschaftlichen und ethischen Herausforderungen und Möglichkeiten deutlich. Die Relevanz, die die Digitalisierung für die Soziale Arbeit bekommt, vergleicht Seelmeyer mit dem Prozess der Industrialisierung im 19. Jahrhundert. Damals entstand die soziale Frage durch die Revolutionierung der Produktionsformen und mit ihr auch die Sozialarbeit. „Nicht wenige sehen in der Digitalisierung im 21. Jahrhundert einen ähnlich epochalen Umbruch, in dem sich Leben und Arbeiten, Sozialformen und gesellschaftliche Strukturen dramatisch wandeln und auch neue soziale Probleme entstehen“, führt der Experte aus. Zu den gesellschaftlichen Problemen gehören unter anderem Internetsucht, Aufmerksamkeitsverschiebungen, Filterblasen und Echokammern, der Verlust der Privatsphäre, Arbeitsmarkteffekte und die digitale Spaltung.

Technik, die uns unterstützen und entlasten soll, könnte auch dazu führen, dass Eltern beispielsweise eher einer App vertrauen, die das Schreien des Babys analysiert, Muster erkennt und angibt, ob das Baby hungrig oder müde ist, statt sich auf die eigenen Erfahrungen und Kompetenzen zu verlassen. Die digitale Spaltung beschreibt eine Gesellschaft, in der Lebenschancen und Optionen von den Möglichkeiten des Zugangs zu digitaler Technik abhängen. In den Echokammern und Filterblasen werden die eigenen Positionen durch die Algorithmen der sozialen Netzwerke verstärkt, die einseitig übereinstimmende Meinungen herausfiltern und wiedergeben.

Roboter und Künstliche Intelligenz verändern den Arbeitsmarkt in immer neuen Bereichen tiefgreifend – selbst an der Hotelrezeption werden in Japan schon Roboter eingesetzt. Aber nicht die fortschreitende Automatisierung sei das eigentliche Problem, betont Seelmeyer. „Das Problem liegt vielmehr darin, dass in unserer Gesellschaft materielles Auskommen und Anerkennung hochgradig an Erwerbsarbeit gekoppelt sind“, erklärt der Pädagoge und fordert Lösungen – neben einer Diskussion über das bedingungslose Grundeinkommen auch Möglichkeiten zu sinnstiftender Tätigkeit und Erfahrungen der Anerkennung.

Soziale Arbeit sei in den gesellschaftlichen Debatten als Institution mit einer langen Tradition in der Bearbeitung von sozialen Problemen der Lebensführung gefragt, die in Zeiten der Digitalisierung in neuem Gewand daher kommen. Das bedeutet aber auch, sich mit den Herausforderungen im eigenen Arbeitsbereich auseinanderzusetzen: mit veralteter oder schlechter Fach-Software genauso wie mit der Über- oder Unterschätzung von Gefahren, die sich in Angst vor digitalen Medien oder im sorglosen Umgang mit Daten äußern können. Die TH Köln begleitet diesen Prozess mit dem Forschungsschwerpunkt „Digitale Technologien und Soziale Arbeit“ (DiTeS). Es gilt Lösungen zu entwickeln, die die vorhandenen technischen Möglichkeiten auch in sozialen Arbeitsfeldern nutzen, ohne die ethische oder gesellschaftliche Komponente aus dem Blick zu verlieren.

Konkret zeigen sich die Herausforderungen der Digitalisierung für die Soziale Arbeit auf drei Ebenen: bei den Klientinnen und Klienten sozialer Arbeit, auf der Organisationsebene und im Bereich des fachlichen Handelns. „Wir müssen die Menschen auf die verschiedenen Herausforderungen der Gesellschaft 4.0 vorbereiten“, fordert



Seelmeyer. Digitale Bildung erschöpft sich seiner Meinung nach nicht im Umgang mit Computern oder der Nutzung von Suchmaschinen. Es müsse auch vermittelt werden, auf welche Weise mit Daten Geld verdient werde und dass vermeintlich kostenlose Angebote mit Daten bezahlt würden. Aber digitale Teilhabe eröffne gerade den Klienten sozialer Arbeit vielfältige Chancen zum eigenständigen Wissenserwerb, zur Unterstützung im Alltag oder zur Kontaktpflege. Noch größer sind die Chancen, die das sogenannte Enhancement bietet, digitale Technik, die die Leistungsfähigkeit des Menschen wiederherstellt oder erhöht. Chochlea Implantate, die gehörlosen Menschen Hörfähigkeit verschaffen oder Exoskelette, mit denen sich Gelähmte wieder bewegen können, gibt es schon. Der Einsatz dieser Technologien ist in der Regel unstrittig und wird als Fortschritt begrüßt. Aber im Sport sind bereits Debatten entbrannt, weil Prothesen die Leistungsfähigkeit so sehr erhöhen können, dass sie einen unerlaubten Wettbewerbsvorteil darstellen. Ethisch herausfordernd sind die Fragen danach, wieweit Enhancement zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit bei gesunden Menschen erlaubt sein oder wo genau die Grenze zwischen gesunder Ernährung und chemischen Neuroenhancement gezogen werden soll. Hier sind erhebliche Gefahren auszumachen. „Die Gesellschaft wird von ihren Mitgliedern deren digitale Optimierung erwarten“, formuliert Professor Seelmeyer eine seiner drei Thesen. Die freiwillige Selbstoptimierung werde sich schleichend zu einem gesellschaftlichen Zwang entwickeln.

Auf der Organisationsebene ist die Digitalisierung längst angekommen: in Form von Office-Anwendungen, Mail und Internet natürlich, aber auch als Fachsoftware. Eine gute Entwicklung, meint Seelmeyer, aber es lauern Fallstricke. Ein Beispiel aus Hamburg:



dort wird in der Sozialbehörde eine Software eingesetzt, die die Jugendämter entlasten und den Kinderschutz verbessern soll. Allerdings verlangt die Software zwingend eine so umfangreiche Erhebung von Daten und eine derart aufwändige Diagnostik, dass sie sich als praxisuntauglich erweist. Die Sozialarbeiter umgehen das Problem, in dem sie statt „Gefährdung von Kindeswohl“ eine

Anfrage für Beratung und Unterstützung ins System eingeben. Die Hilfen für die Familien bleiben zwar die gleichen, die Statistik, die eigentlich zur Personalbemessung benutzt werden sollte, wird allerdings dadurch stark verzerrt. „Software setzt einen Rahmen, der ermächtigend sein kann, aber auch einschränkend“, folgert Seelmeyer. Die Fachsoftware sei ein Grenzobjekt, das verschiedene soziale Welten verbinde. „Entlang individueller Hilfeverläufe findet auf der fachlichen Ebene die Abstimmung der Hilfeplanungen zwischen Kostenträger und freiem Träger und deren Durchführung und Dokumentation statt, auf der Verwaltungsebene die Abrechnung, Bezahlung und Verbuchung und auf der Leitungsebene das fachliche und betriebswirtschaftliche Controlling“, führt der Experte in seinem Vortrag aus. Fachsoftware strukturiert, lenkt und bestimmt in zunehmendem Maße auch die Handlungen in der Fallbearbeitung. Und zwar indem das Schema eines Hilfeplans schon über Gewichtungen, Auslassungen und Ausführlichkeit bestimmt.

Auch die Frage der Finanzierung digitaler Technik gilt es zu beantworten. Im Bereich der Pflege und Eingliederungshilfe tritt digitale Technik an die Stelle der zuvor durch Menschen erbrachten Leistung. Sozialunternehmen haben das Problem, dass sich die Finanzierungsformen an Personalschlüsseln orientieren und die Investitionen für ein Hausnotrufsystem oder einen Toilettenroboter nicht abgerechnet werden können. Seelmeyers zweite These lautet deshalb: „Auch in der Sozialen Arbeit steht nach der Digitalisierung von Infrastruktur und Prozessen nun die Digitalisierung der Geschäftsmodelle an.“

Besonders spannend ist der dritte Bereich: die Frage nach den Auswirkungen der digitalen Technik auf das fachliche Handeln. In der Medizin gibt es bereits ein System, das anhand von Symptombeschreibungen Diagnosen und Indikationen stellen kann. Das KI-System Watson diagnostiziert mittlerweile so gut wie erfahrene Ärzte. Und es lernt ständig dazu. Ähnliches ist auch für die Soziale Arbeit denkbar. Künstliche Intelligenz ist dort besonders gut, wo es um Mustererkennung und Risikobewertung geht. In den USA werden solche Systeme schon beim Kinderschutz oder bei der Bewährungshilfe eingesetzt. Die Frage lautet nun: inwieweit bestimmen diese Algorithmen die Entscheidungen der Fachkräfte? Hier liegen Gefahren. Wenn auf eine Risikobewertung etwa bei Verdacht auf Kindeswohlgefährdung automatisch eine bestimmte Intervention erfolgt, also beispielsweise eine Inobhutnahme des Kindes, ist das problematisch.

Umgekehrt ist der Einsatz von digitaler Technik in der Pflege möglicherweise ein Zugewinn an Freiheit. Wenn beispielsweise nämlich ein hilfsbedürftiger Mensch nicht mehr fixiert werden muss, weil Sensormatten oder GPS-Ortung überwachen, ob er Bett oder Wohnung verlässt. „Wir werden uns also auf eine genaue Auseinandersetzung einlassen müssen, was bei der Nutzung digitaler Technik Fachlichkeit und Qualität ausmacht, was eine gute digitalisierte Soziale Arbeit ist“, betont Professor Seelmeyer. „Mit dem kategorischen Verweis, dass der Mensch hier nicht durch Maschinen zu ersetzen sei, wird es nicht mehr getan sein.“

Digitale Technik ermöglicht auch Partizipation der Klientinnen und Klienten. Hephata, die Johanniter Unfallhilfe und der Forschungsschwerpunkt DiTeS der TH Köln haben zusammen mit einem Softwareunternehmen für eine Förderausschreibung ein Konzept entwickelt, bei dem die Kundinnen und Kunden über eine barrierefreie App in die Kommunikation einbezogen werden und zwar über Trägergrenzen hinweg. Auch Ehrenamtliche und Angehörige können damit in den Informationsaustausch eingebunden werden. Gerade auf dem Hintergrund der zunehmenden Ambulantisierung wird das immer wichtiger werden.

Die dritte These des Vortrags lautet: „Gute Soziale Arbeit wird die kompetente Einbindung digitaler Technik erfordern.“ Das Verschmelzen von Technologien mit dem Handeln der Fachkräfte zu hybriden Dienstleistungen wird nicht nur die Effizienz, sondern auch die Qualität des fachlichen Handelns steigern, wenn sie professionell ausgestaltet sind.

Professor Seelmeyer endet mit einem Appell: „Soziale Arbeit muss sich schnellstens auf den Weg machen, Digitalisierung mit zu denken und mit zu gestalten. Es liegt in unserer Hand, welche Technik wir entwickeln und wie wir diese nutzen. Es liegt in unserer Hand, Technik zum Guten einzusetzen und sie da zu begrenzen oder umzugestalten, wo sie schadet.“

Angela Rietdorf lebt und arbeitet als freie Journalistin in Mönchengladbach. Bildung, Inklusion und Soziales sind ihre Themenschwerpunkte.



**Prof. Dr. Udo Seelmeyer**

Institut für die Wissenschaft der Sozialen Arbeit (IRIS)  
Professur für Soziale Arbeit, Schwerpunkt Sozialinformatik  
Forschungsschwerpunkte: Adressaten-, Professions- und Organisationsforschung; Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien in der Sozialen Arbeit; Evaluationsstudien, Umsetzung von quantitativen, qualitativen und mixed-methods Forschungsdesigns.

Studium der Erziehungswissenschaften und Soziologie an den Universitäten Osnabrück und Bielefeld, Stipendiat im DFG-Graduiertenkolleg Jugendhilfe im Wandel, selbstständige Beratungs- und Projektstätigkeit, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Leitung des Kompetenzzentrums Soziale Dienste, Professur für Wissenschaft der Sozialen Arbeit an der Fachhochschule Köln.



# 150 Menschen x 2 Tage + 300 Metaplankarten = HEPHATA 4.0

Wie einst die Elektrizität oder noch früher die Dampfmaschine, ist die Digitalisierung eine industrielle Revolution, die ja nicht nur technologische Neuerung bedeutet, sondern unser gesamtes Denken und Handeln nachhaltig verändert. Und besonders im Kontext von Dienstleistungen mit Menschen im Mittelpunkt wirft die Entwicklung viele Befürchtungen und Fragen auf. Bilder von sozialer Vereinzelung, Informationsüberforderung, kalter Robotisierung kommen in den Kopf. Was macht dieses „4.0“ also mit der Inklusion? Und: was macht Hephata damit?

Text: Sonja Peinemann  
Fotos: Udo Leist



Sonja Peinemann

## Von Schwarmintelligenz und Co-Kreation

Rund 150 Mitarbeiter über die Grenzen der Bereiche und Hierarchieebenen hinweg waren in die Kirche auf dem Hephata-Gelände gekommen, um sich dieser Frage zu öffnen und gemeinsam darüber nachzudenken, was das für das zukünftige Sein und Wirken der Stiftung heißen könnte. Nach dem Prinzip des „Design Thinking“ wurden über ein tieferes Verständnis der sich verändernden Kontexte und Bedürfnisse von Mitarbeitern und Klienten zunächst tiefere Erkenntnisse zu Wünschen und Anforderungen generiert. Diese wiederum stellten die Basis für die Entwicklung von Maßnahmen, die zu Hephata passen und die in die Zukunft weiterentwickelt werden können. Die neu definierten Kernwerte Leben, Liebe, Freiheit, Fairness, Zuversicht gaben einen zusätzlichen Rahmen für die Entwicklung von Ansätzen für eine neue Arbeitskultur, Mitarbeiterführung und Kundendienstleistungen. Damit hatte das Symposium den Charakter eines riesigen Co-Kreation-Workshops: ein kollaborativer Prozess, der das Wissen, Wünschen und Handeln der unterschiedlichsten Mitarbeiter schöpferisch miteinander verband.

Erste Anknüpfungspunkte zu dem weiten Feld der Digitalisierung stellten die Impulsvorträge zweier ganz unterschiedlicher Menschen und Perspektiven her. Die Thesen von Christoph Hauke sowie seine lebhaften Beispiele für die sich wandelnde Arbeitskultur sorgten bei den Teilnehmern für einige Aha-Momente und warfen gleichzeitig Fragen auf, die in der anschließenden Plenumsdiskussion thematisiert wurden: Wie kriegen wir die Generationen zusammen und nutzen die Stärken aller? Ist der neue Führungsstil denn auch für „die Alten“ gültig? Wie kriegen wir den Spagat zwischen Kontrolle und Freiheit in einer dezentralisierten Führungskultur hin? Wie können wir die vielfältigen Talente besser erkennen, fördern und einsetzen? Wie können wir unsere offensichtlich höchst relevanten Werte und Mission noch besser vermitteln und uns bei neuen Mitarbeitern bewerben?

Prof. Dr. Uwe Seelmeyer setzte dagegen mit seinen Ausführungen zu den Phänomenen und Implikationen von Digitalisierung in der sozialen Arbeit, in die er auch die Ebenen „Fachliches“ und „Klient“ mit einbezog, eine ganz andere Energie frei: Wie halten wir Schritt mit den sich so schnell wandelnden Anforderungen – und nehmen dann auch noch alle mit? Wie können wir unsere Dienstleistungen und Kundenbeziehungen mit digitalen Assistenzen verbessern? Wie können wir unser Tun auch für uns als Mitarbeiter einfacher gestalten? Wie passen automatisierte Dienstleistungen mit unserem Menschenbild zusammen? Wieviel digitale Teilhabe braucht eigentlich echte Inklusion?

**Design Thinking** ist ein Ansatz, der zum Lösen von Problemen und zur Entwicklung neuer Ideen führen soll. Ziel ist dabei, Lösungen zu finden, die aus Anwendersicht (Nutzersicht) überzeugend sind. ... Design Thinking basiert auf der Annahme, dass Probleme besser gelöst werden können, wenn Menschen unterschiedlicher Disziplinen in einem die Kreativität fördernden Umfeld zusammenarbeiten, gemeinsam eine Fragestellung entwickeln, die Bedürfnisse und Motivationen von Menschen berücksichtigen und dann Konzepte entwickeln, die mehrfach geprüft werden. Das Verfahren orientiert sich an der Arbeit von Designern, die als eine Kombination aus Verstehen, Beobachtung, Ideenfindung, Verfeinerung, Ausführung und Lernen verstanden wird. (Wikipedia)

Im Anschluss an die beiden Vorträge waren alle Teilnehmer aufgerufen, ihre Ideen wie Bedenken, die sie während der Vorträge festgehalten hatten, auf Thesen-Pinnwände zu „posten“ – die akuten Resonanzfelder der Mitarbeiter sollten die Grundlage sein für die Entwicklung der Workshop-Themen des zweiten Tages. Mit Hilfe der Hephata-Moderatoren wurden die Beiträge sortiert und inhaltlich verknüpft, neue sich im Gespräch ergebene Aspekte eingefangen.

Neben der inhaltlichen „Clusterbildung“ führten die bunten Karten en passant auch Menschen zusammen, die sich vorher gar nie begegnet waren.

Natürlich gab es bei rund 300 individuellen Gedanken eine Vielzahl von Perspektiven – und gleichzeitig zentrale Themen, die die Kollegen übergeordnet bewegt haben. Und die wiederum eng miteinander verknüpft sind und sich vielfach gegenseitig bedingen: Neue digital unterstützte Arbeitsformen und Assistenzsysteme für Mitarbeiter und Kunden könnten viel Erleichterung und Teilhabe ermöglichen. Sie brauchen aber neben der technischen Ausstattung vor allem auch die Kompetenz aller Nutzer – ein Bildungsauftrag mit Anspruch an eine klare Haltung im Einklang mit den Kernwerten. Eine agile Arbeitskultur nach Ressourcen und Kompetenzen erhöht die (Selbst-)Wirksamkeit und Zufriedenheit aller Mitarbeiter, stellt aber auch die Führung vor neue Herausforderungen. Mehr Freiheit und Kreativität – jedoch ohne das Gefühl von Kontrollverlust. Und das alles nicht nur im Innen, sondern auch nach außen erlebbar als attraktiver und innovativer Arbeitgeber mit für viele Menschen relevanten Werten.



Christoph Hauke



Prof. Dr. Udo Seelmeyer



Alle Beiträge wurden am Abend gemeinsam mit den Workshop-Moderatoren gesichtet und strukturiert zu elf bearbeitbaren Workshop-Themen verdichtet. Diese wurden am nächsten Tag mit den Teilnehmern, die sich jeweils für zwei Workshops einschreiben konnten, weiter vertieft und in konkrete Ideen ausgearbeitet.





#### Die Themen-Workshops: Das Ergebnis des Teilnehmer-Inputs

- **Hephata als Top-Arbeitgeber** („Beste Adresse“) Gerd Neumann
- **Gesellschaft 4.0 – Herausforderungen für die Führung** Klaus-Dieter Tichy
- **Die neue Führungskraft** Dieter Köllner
- **Zusammenarbeit der Generationen – Haltung und Wissenstransfer**  
Martina von Hagke-Kox und Christoph Lüsttraeten
- **Zusammenarbeit der Generationen – Wie gelingt sie im Kontext der Entwicklungen 4.0?**  
Ingrid Gerdes
- **Digitalkompetenz in einer lebenslangen Bildungskette** Karsten Bron
- **Hep-App – Wie hätten Sie es denn gerne?** Josef Jansen
- **Betreuung 4.0 – „Neue“ Dienstleistungen mit digitaler Unterstützung** Sabine Hirte
- **Arbeit 4.0** Dieter Püllen
- **Bewo 4.0 – Das Wohnassistenten-Projekt 2025** Dieter Kalesse
- **Einsatz von AAL-Technik** Achim Händelkes

#### Auf dem Weg in Richtung 4.0

Am Ende der Veranstaltung hatten die Workshop-Moderatoren die große Aufgabe, die umfassenden Ergebnisse ihres Workshop-Tages vorzustellen. Unter den wiederkehrenden „Top Hits“ war der einfache und doch so wirksame und sofort umsetzbare Ansatz „die drei Stärken jedes Mitarbeiters kennen“ genauso beliebt wie die komplexere Innovation der Hephata-App, welche workshop-übergreifend der Renner war – und auch ein Symptom für den großen Vernetzungswunsch als Hephata-Community.

**Die Vielzahl möglicher Ideen, Denksätze und Wünsche lässt sich in fünf übergreifenden Themenfeldern zusammenfassen, ohne dass damit schon festgelegt ist, dass alle diese Impulse umgesetzt werden sollen und können. Vielmehr gilt es aus diesen erste Ansatzpunkte für die weitere Entwicklung heraus zu filtern und dann Schritt für Schritt umzusetzen.** (vgl. Artikel „Die Zukunft lässt grüßen“, Seiten 14 + 15)



#### DIE MITARBEITERSCHAFT NACHHALTIG FÖRDERN

– Um die Mitarbeiter und ihre Talente besser zu fördern und einzusetzen und eine noch höhere Arbeitszufriedenheit zu erzeugen, sollte im Rahmen einer grundsätzlich neuen Feedback- und Führungs-

kultur neben einem Mentoren-System vor allem das Personalentwicklungsgespräch konzeptuell überarbeitet werden. Individueller Input und wiederholte Schulungsmöglichkeiten sowie eine respektvolle Fehlerkultur sollen Vertrauen und Verlässlichkeit, Transparenz und Austausch, Kreativität, Einsatz und damit auch die Mitwirkungsmöglichkeiten des Einzelnen fördern.



Neben der individuellen Entwicklung bestehender Mitarbeiter soll die Rekrutierung neuer Kollegen gestärkt werden, zum Beispiel durch Öffentlichkeitsarbeit an Schulen oder die explizite Förderung und Weiterbildung von Quereinsteigern und Nichtfachkräften, die schon im Beruf stehen oder auch als Geflüchtete sinnvolle Arbeit suchen.

Mit Hilfe einer Talent-Datenbank ließe sich außerdem der Kontakt zu Ehemaligen oder anderen High Potentials aufrechterhalten. Außerdem könnte ein überarbeiteter Internetauftritt, vielleicht unterstützt von neuen Videoformaten, dazu beitragen, das Angebot, die Werte und die Wirkung der Stiftung noch besser kommunizieren. Eine Ansprache auf Werteebene verspricht emotionale Resonanz und Bindung – extern wie intern.

#### EINE NEUE KOLLABORATIONSKULTUR PFLEGEN

– Um die Stärken und Kompetenzen – auch der unterschiedlichen Generationen – besser zu nutzen und in einer durchlässigeren Struktur alle Mitarbeiter einzubinden, müssen veraltete Strukturen aufgebrochen werden. Ein Ansatz dafür könnten durchmischte Arbeitskreise sein oder die bewusste Zusammenschaltung von Mitarbeitern in intergenerationalen Patenprogrammen. Mietergespräche im BeWo könnten künftig im Austausch mit dem gesamten MA-Team stattfinden. Besonders Führungskräfte sollten expliziter in Bereichen wie Trends, Auswirkungen der Digitalisierung und Kommunikation der Generationen geschult werden. Für eine erhöhte Achtsamkeit zu dem Thema Generationen wollen auch die Teilnehmer des Symposiums als Multiplikatoren in der Organisation wirken. Der nötige und gewünschte Austausch und Wissenstransfer könnte auch über spezifische Hephata-Fachblogs stattfinden, einem Hephata-pedia (mit Sammlung von Erfahrungen und Ideen genauso wie technischem Support im Bereich AAL) oder in – auch unterhaltsamen – Formaten wie einer Hephata-Wochenschau. Grundsätzlich bieten all die jetzt anstehenden Neuentwicklungen gute Gelegenheiten für Co-Kreation über die Grenzen hinweg – und auch mit Einbindung der Kunden.



#### MIT DIGITALER UNTERSTÜTZUNG AGILER ARBEITEN

– Für ein dynamischeres Arbeiten mit einer optimierten Ressourcenplanung und gezielten Kompetenzeinsatz braucht es neben dem entsprechenden Mindset auch eine neue technische Infrastruktur, welche den Informationsfluss über alle Ebenen erhöht, Streuverluste und Misskommunikation minimiert. Die intuitive Bündelung von Anwendungen wie QM, ECM, Sharepoint, IHP in einem neuen System würde nicht nur für Effizienz und Entlastung sorgen, sondern auch Barrieren abbauen. Bisher weniger technikaffine Mitarbeiter würden so

eingebunden und neu motiviert. Als Ausbaustufe wäre die sowohl abschaltbare wie offline nutzbare Dienst-App „Der mobile Mitarbeiter“ denkbar, die Atoss, Handbuch, IHP, Kundenanfragen und Weiteres bündelt und damit auch dezentrales Arbeiten an flexiblen Arbeitsplätzen ermöglicht. Die neue Form der agilen Arbeit in aufgaben-zentrierten Projekt-Teams (vielleicht künftig sogar mit einem „Personalcasting“ durch den Kunden) könnte durch eine Kompetenzdatenbank unterstützt werden, in der persönliche und fachliche Fähigkeiten und Erfahrungen einsehbar sind. Die Ausstattung der Mitarbeiter mit den entsprechenden Geräten und Zugängen ist notwendig.



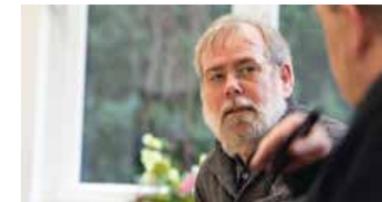
#### DIGITALE HALTUNG UND KOMPETENZ SICHERN

– Um in einen solchen neuen Arbeitsmodus zu kommen, braucht es neben dem technischen Update auch das nötige Wissen und klare Spielregeln, die auf einer ethischen Grundlage basieren und kundenorientierte Standards einhalten. Eine Art Ethikkommission könnte hier die Beziehung zu den Kernwerten regelmäßig und übergreifend überprüfen, ein zentrales Kompetenzzentrum als Beratungs-Info-stelle fungieren. Die Sensibilisierung und digitale Bildung aller Mitarbeiter zu den neuen Möglichkeiten (und Grenzen) der Nutzung digitaler Tools könnte durch Mitarbeiter Communities, das kollaborative Hephata-pedia, „How to“-Filme im Sharepoint oder sogar auf YouTube oder mit Hilfe von eLearning Formaten auch in leichter Sprache erfolgen. Außerdem soll eine technische IT-Bereitschaft zusätzliche Unterstützung im Fluss des Tagesgeschäfts bieten.



#### DIGITALE TEILHABE DES KUNDEN ERMÖGLICHEN

– Um die Kunden künftig noch individueller betreuen zu können und gleichzeitig ihre Teilhabe und Selbstbestimmung zu erhöhen, muss dringend AAL-Technik und UK\* ausgebaut werden. Neben der technischen Ausstattung wie Hardware, Internetzugang und Wlan muss dabei die Nutzung und Handlungssicherheit für Menschen mit Behinderung geregelt und geschult werden, ebenfalls durch individuelle Fortbildungen, eLearning Formate in leichter Sprache, YouTube Tutorials oder lokale Infoterminals. Als zentrales Tool der unterstützten Kommunikation könnte auch die Hephata-App fungieren, sowohl bei der Vermittlung von



Inhalten (Ernährung, Kochen, Umgang mit Geld) als auch zur Vernetzung der Kunden untereinander (Freizeitgestaltung, Single-Börse). Diese idealerweise lernende und hochvisuelle App sollte gemeinsam mit den Kunden entwickelt werden, um deren Bedürfnisse tatsächlich zu erfüllen.

#### Vernetzte Partizipation

Mit und neben den konkreten Ergebnissen ist erlebbar geworden, dass das neue Zeitalter ein gewandeltes Verständnis und Möglichkeiten der Gestaltung von Inklusion mit sich bringen kann. Die fluide Verschränkung von Gesellschaften und Abteilungen, Menschen und Kompetenzen in einem gut vernetzten Ökosystem verspricht eben nicht nur ein konzentrierteres und kunden-zentriertes Arbeiten, sondern erzeugt auch emotionale Teilhabe aller Beteiligten. Eine neue Verlinkung von Mitarbeitenden untereinander, Mitarbeitenden und Klienten genauso wie Klienten unter sich sorgt für stärkere Beziehungen und Selbstbestimmtheit. Mit Offenheit bestehende Strukturen neu spinnen – eine Haltung und Kompetenz, die Hephata doch schon immer gut gestanden hat.

\*Unterstützte Kommunikation

Sonja Peinemann begleitet als freiberufliche Forscherin, Strategin, Gestalterin und Moderatorin Organisationen in ihren Wandlungs- und Neuerungsprozessen. Sie war verantwortlich für die methodologische Konzeption und Rahmenmoderation des Symposiums.



# DIE ZUKUNFT LÄSST GRÜSSEN

## VOM HEPHATA-SYMPOSIUM

*Alle zwei Jahre gehen bei Hephata die Geschäfts- und Schulleitungen sowie die Leitungen der zentralen Dienste in Klausur. Sie reflektieren die Arbeit der vergangenen zwei Jahre und nehmen gemeinsam die Zukunft in den Blick. Das ist schon seit langem so. Diesmal aber war es etwas anders.*

Der Klausur vorangestellt war im März ein breit angelegtes zweitägiges Symposium, ausgerichtet für 150 Führungskräfte der Stiftung aus all ihren Bereichen und Ebenen.



Es ging darum, ein Thema umfassender als bisher in den Blick zu nehmen: die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Gesellschaft, auf die Arbeitswelt sowie auf die zukünftige Assistenz für Menschen mit Behinderung. Inspiriert durch die Beiträge der beiden Hauptreferenten, Christoph Hauke und Prof. Dr. Udo Seelmeyer, wurden unter der Moderation von Sonja Peinemann in 12 Workshops zahlreiche Aspekte, Anregungen sowie denkbare Initiativen zusammengetragen, mit denen sich unsere Stiftung auf die Erfordernisse der Zukunft einstellen kann.

Aufgabe der Strategieklausur im Mai war es sodann, aus der Fülle der vorgeschlagenen Initiativen (vgl. Artikel von Sonja Peinemann auf den Seiten 10 bis 13) diejenigen herauszufiltern, die an den derzeitigen Ent-

wicklungsstand unseres Unternehmens anschließen und geeignet sind, uns in den nächsten zwei Jahren um einige wichtige Schritte voran zu bringen.

**Das Wichtigste vorweg:** die Zukunft wird von Menschen gemacht und nicht von der Technik. Deshalb sind die Absprachen der Strategieklausur auch zum größten Teil den Mitarbeitenden und ihrer Zusammenarbeit gewidmet und nur da, wo es erforderlich ist, auch den technischen Aspekten. Auf folgenden Themenfeldern sehen wir Möglichkeiten, die es Schritt für Schritt zu entwickeln gilt:

### ZURÜSTUNG DER LEITUNGSKRÄFTE AUF ALLEN EBENEN.

Die zunehmende Digitalisierung der Gesellschaft beeinflusst sowohl unsere Kundschaft (einschließlich ihrer Angehörigen) als auch unsere Mitarbeiterschaft. Es begegnen uns neue Mentalitäten, neue Erwartungen und neue Verhaltensmuster. Je näher am Kunden eine Leitungsaufgabe wahrgenommen wird, desto unmittelbarer bekommt man diese Veränderungen mit. Wir wollen deshalb insbesondere der (vom Kunden aus gesehen) ersten Leitungsebene Aufmerksamkeit widmen, ihre Erfahrungen mit dem Wandel aufnehmen und sie stärken beim Umgang mit Veränderungen.

### WEITERENTWICKLUNG DES FÜHRUNGSKRÄFTETRAININGS IM BLICK AUF VERÄNDERTE ANFORDERUNGEN.

Die Erkenntnisse und Fähigkeiten, die wir hierbei gewinnen, wollen wir auch einfließen lassen in die Weiterentwicklung des Führungskräfte trainings, mit dem wir regel-

mäßig Mitarbeitende, die neu in Führungsverantwortung eingetreten sind, in ihrer Aufgabe begleiten und unterstützen.

### UPDATE FÜR DIE PERSONALENTWICKLUNG SOWIE DIE DAZU GEHÖRENDE KOMMUNIKATION.

Beim Thema Personalentwicklung ist es nicht mit einem Gespräch im Jahr getan. Auf motivierende, ermutigende und auch korrigierende Reflexionen und Rückmeldungen ist eine jede und ist ein jeder von uns auch unterjährig angewiesen. Wir möchten jeden uns möglichen Beitrag dazu leisten, dass man bei Hephata einen gesunden, facettenreichen, verantwortungsvollen und mit Entwicklungsperspektiven versehenen Arbeitsplatz finden kann.

### WEITSICHTIGE NACHFOLGEPLANUNG.

Die Auflösung der Anstalt war und ist noch: ein Generationenprojekt. Die Zahl derer im Unternehmen, die noch die alten Verhältnisse kannten, nimmt kontinuierlich ab. Wir wollen auch in dieser Hinsicht nicht einfach schauen, was wohl die Zukunft bringen mag. Wir wollen auf Personalwechsel wegen Erreichens der Altersgrenze frühzeitig eingehen und für gute Übergänge sorgen.

### NUTZUNG VON BLOGS FÜR DIE UNTERNEHMENSWEITE KOMMUNIKATION.

Der SharePoint, unsere unternehmensweite Kommunikationsplattform, bietet allen Mitarbeitenden die Möglichkeit, miteinander in Kommunikation zu treten, ganz gleich, wo sich deren Arbeitsplatz räumlich befindet. Die Technik ist vorhanden, genutzt wird sie

## ZUR STRATEGIEKLAUSUR UND DARÜBER HINAUS



bislang aber nur sporadisch. Der sogenannte „BLOG“ ist ein dort bereits angelegtes Instrument, mit dessen Hilfe, unternehmensweit und unabhängig von Hierarchien, Arbeitsgruppen gebildet, Fachinformationen geteilt, Projekte bearbeitet und Probleme gelöst werden können. Wir möchten die Arbeit mit BLOGS in unserem Unternehmen nachhaltig fördern. Damit erschließen wir uns einen ersten Baustein zur unternehmensweiten digitalen Kommunikation. Ist dies gelungen, können weitere Bausteine hinzugefügt werden.



### SCHAFFUNG EINER BEDIENERFREUNDLICHEN BENUTZERBEREICHES („DASHBOARD“).

Hephata-Mitarbeiter arbeiten für Menschen. Deshalb sitzen sie nur selten am Computer. Wir sehen es deshalb als erforderlich an, die Oberfläche unserer Geräte so benutzerfreundlich wie möglich zu gestalten. Die Bedienung der Rechner sowie der gängigen Anwendungen darf keine Geheimwissenschaft sein. Es darf auch keine Gruppe von Mitarbeitenden vom Zugang zur Unternehmenskommunikation prinzipiell ausgeschlossen sein. Wir werden deshalb alle Mitarbeitenden befragen bezüglich ihrer Zugangsmöglichkeit zur digitalen Unternehmenskommunikation, bezüglich der Anwendungen, die sie im Dienst nutzen, sowie

über ihre Vorschläge zur Gestaltung eines „digitalen Armaturenbretts“.

### AUFBAU EINER KOMPETENZDATENBANK.

Man hat nicht viel gewonnen für die kreative Zusammenarbeit in unserem Unternehmen, wenn man im SharePoint bloß die Namen der Kolleginnen und Kollegen findet sowie den Ort, an dem sie arbeiten. Der SharePoint macht es aber auch möglich, Kolleginnen und Kollegen anhand der Kompetenzen zu suchen, über die sie verfügen. So können Fachfragen gezielt gestellt, Interessensgemeinschaften gebildet und Projektgruppen hierarchieunabhängig zusammengestellt werden. Hierfür ist es aber erforderlich, dass wir uns daran gewöhnen, unser eigenes Kompetenzprofil einzurichten und zu pflegen. Ausgehend von den Teilnehmenden der Strategieklausur, möchten wir uns Schritt für Schritt den Aufbau einer solchen Kompetenzdatenbank vornehmen.

### DIREKTE ANWENDUNG DER NEUERWORBENEN FÄHIGKEITEN FÜR EINE ZEITNAHE EINSTELLUNG AUF DIE ERFORDERNISSE DES NEUEN BUNDESTTEILHABEGESETZES (BTHG).

Das BTHG stellt unsere Arbeit nicht grundsätzlich infrage. Im Gegenteil, wir haben mit unserer Ausrichtung in den letzten Jahren bereits eine erhebliche Vorarbeit für das BTHG geleistet. Gleichwohl wird uns die neue Gesetzeslage sehr viele Anpassungsleistungen abverlangen, die erst vergleichsweise spät erkannt werden können und dann meist sehr kurzfristig umgesetzt werden müssen. Wir möchten sowohl die

Kompetenzdatenbank als auch das Instrument des BLOGS dazu nutzen, Problemlösungsgruppen schnell zusammenzustellen und Ergebnisse sehr schnell im Unternehmen zu kommunizieren und umzusetzen. Vieles wird sich daran entscheiden, wie „agil“ wir bis dahin geworden sind.

**Allerdings:** in Sachen „Agilität“ dürfen wir uns auch nicht übernehmen. Wir sind ein großer Laden. Wir fahren gut mit den „Grundsätzen der Zusammenarbeit“, die wir uns vor Jahren gegeben haben. Es erweitern sich nun die Möglichkeiten unserer Kommunikation. Die Organisation hingegen bleibt, wie sie uns vertraut ist.

Wir werden nicht die ganze Fülle der acht genannten Punkte auf einmal angehen können. Viel mehr werden wir einen Schritt nach dem anderen tun, Modell- und Pilotprojekte einrichten, erproben, begleiten und auswerten und somit Erfahrungen sammeln. **Wir meinen aber, unser Unternehmen wäre jetzt reif genug für diese Entwicklungsschritte in Richtung 4.0.**

Christian Dopheide, theologischer Vorstand, und Klaus-Dieter Tichy, kaufmännischer Vorstand der Evangelischen Stiftung Hephata.

# So sehen wir das STATEMENTS VON TEILNEHMENDEN

Fotos: Udo Leist



## 2 Tage, 6 Thesen, 11 Workshop-Themen und viele Ideen

Die zwei Auftaktvorträge der externen Referenten zum Thema Gesellschaft 4.0 – „Worauf es bei der Arbeitsorganisation und Führung jetzt ankommt“ und „Auswirkungen der digitalen Gesellschaft 4.0 auf die Inklusion von Menschen mit Behinderung“ stellten den Anfang des Symposiums dar.

Mit viel neuem Input trafen wir uns am nächsten Tag in Workshops. Zusammen mit Kollegen und einem internen Moderator wurde das Workshop-Thema „Digitale Kompetenz“ erarbeitet. Im digitalen Zeitalter ist es wichtig, dass Kunden und Angestellte Kompetenzen besitzen, um mit den digitalen Medien umzugehen und die Folgen abzuschätzen. Hier steht die Gesellschaft 4.0 vor der Aufgabe, alle Mitarbeiter in die digitale Welt mitzunehmen.

Der Workshop zum Thema „Die neue Führungskraft“ befasste sich mit neuen Methoden zur Führung. Das Motto „Die Starken stärken statt die Schwachen zu schwächen“ und auch die Frage an Führungskräfte „Können Sie mir drei individuelle Stärken von jedem Ihrer Mitarbeiter nennen?“ fand ich sehr gut. Diese Stärkenorientierung ist wertschätzend und motivierend.

Ich fand das Symposium war sehr interessant, ich erfuhr etwas über neue Ansätze und bekam Ideen, wo die Zukunft hingehen könnte.

Sarah Dissel ist Personalreferentin der Stiftung Hephata.



## Gesellschaft 4.0 – ein paar Gedanken zum Symposium

Zunächst einmal Danke! 150 Menschen aus unterschiedlichsten Arbeitsbereichen, Funktionen und Hierarchiestufen die Teilnahme an dieser prima organisierten Veranstaltung zu ermöglichen, empfinde ich als deutliches Zeichen von Wertschätzung. Selbst mir, ich habe mich immer als zutiefst analogen Menschen beschrieben, ist die Digitalisierung unserer Gesellschaft nicht verborgen geblieben.

Herr Hauke hat mich mit seiner lebendigen und humorvollen Darlegung zum Thema „Arbeitsorganisation und Führung“ schnell in seinen Bann gezogen. Als gerade noch Babyboomerin, die sich in Ihrer Struktur mit Listen und Plänen gut eingerichtet hat, erschien mir manches Arbeits- und Kommunikationsverhalten der Y/Z-Generationen manchmal doch etwas befremdlich. Möglicherweise habe ich demnächst ja ein bisschen mehr Verständnis und werde gelassener und toleranter reagieren.

Die Ausführungen von Prof. Dr. Seelmeyer, Behinderungen durch digitale Technik kompensieren zu können, haben mich fasziniert, begeistert aber auch nachdenklich gemacht. Wunderbar welche Möglichkeiten sich zu mehr Selbständigkeit und Selbstbestimmung eröffnen können. Doch digitale Technik gibt es nicht umsonst, und wer weiß um die Möglichkeiten, wer kann es finanzieren oder ausdauernd dafür eintreten?

Am Vormittag des zweiten Tages tauschten wir uns unter der Leitung von Herrn Bron zum Thema „Digitalkompetenz in einer lebenslangen Bildungskette“ aus. Am Nachmittag im Workshop „Arbeit 4.0“ unter der Leitung von Herrn Püllen drehte sich alles um die Arbeitswelt in der Werkstatt. Viele konkrete Wünsche wurden angesprochen und Visionen entwickelt.

Neben der Entwicklung gemeinsamer Ideen und Visionen war der Austausch mit Menschen, die man selten trifft, nur vom Telefon oder auch gar nicht kennt, sehr angenehm und informativ. Natürlich reichte die Zeit in den Workshops längst nicht aus, womit eine prima Pausenunterhaltung gesichert war. Interessant zum Thema, aber auch bereichernd für die Schnittstellenarbeit!

Martina Depping ist Abteilungsleiterin der „Montage plus“ in der Betriebsstätte Tippweg der Hephata Werkstätten gGmbH.



## „Die Rückbindung an Hephatas Kernwerte und Leitbild ist wichtig“

Mit dem Symposium ist der Startschuss für ein modernes Dienstleistungsunternehmen, das sich den aktuellen Entwicklungen stellt, gelungen. Der Austausch über die Grenzen der verschiedenen Bereiche der Stiftung hinweg war eine besondere Bereicherung. Ich erlebe digitale, technische Hilfen, aber auch neue Ansätze der Mitarbeitergewinnung und -führung als Chance. Wir gehen dabei nicht naiv einfach allem vermeintlich Guten und Neuen nach, auch das ist für mich ein Ergebnis der Tage. Die Rückbindung an Hephatas Kernwerte und Leitbild ist wichtig, weil die Unzahl von Möglichkeiten so in einen sinnvollen Kontext zu unserer Arbeit gestellt und gefragt wird, was uns, das Unternehmen und vor allem die Kunden langfristig weiterbringen kann.

Für mich wird das im ersten Schritt bedeuten, dass wir uns vor Ort, im Wohnhaus, fragen, welche Hilfen und Angebote wir durch technische Unterstützung optimieren oder auch neu aufstellen können. Ich freue mich auf den Prozess, der im Team und darüber hinaus völlig neue Ideen und Optionen für die Menschen bringt.

Andreas Morneau ist Teamleiter der Hephata Wohnen gGmbH.



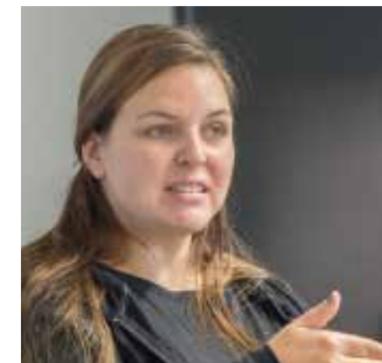
## „Ich bin sicher, dass wir gute Lösungen finden, so wie in den letzten Dekaden auch“

EDV soll die Arbeit entlasten und erzeugt gleichzeitig neue. Ansprüche von externen Kunden an unsere Dokumentation steigen. Die große Anzahl verschiedener Programme, Systeme und Laufwerke verwirren und sind chaotisch. Ansprüche unterschiedlicher Gruppen (Leitung, Verwaltung, Fachkräfte vor Ort) machen Systeme unübersichtlich und langsam.

Dazu gibt es einen Generationenkonflikt. Jede Generation hat ihren Anspruch an Arbeit. Die Reibung der Generationen kann entwicklungsfördernd oder hemmend sein. Hier sehe ich einen immer wichtigeren Arbeitsauftrag für Führungskräfte. Es wird schon lange darüber gesprochen und ist nun Realität, dass viele ältere Angestellte in den Ruhestand gehen und nicht klar ist, wo der Nachwuchs herkommt.

Mir hat das Symposium gezeigt, dass wir bereits viel Energie einsetzen, um die Themen der Gegenwart und Zukunft zu bearbeiten und ich bin mir sicher, dass wir gute Lösungen finden werden, so wie wir es in den letzten Dekaden auch getan haben.

Jochen Amsink ist Diplom-Sozialpädagoge; Abteilungsleiter und sozialer Dienst der Betriebsstätte Urftstraße der Hephata Werkstätten gGmbH.



## Emotionen bringen Menschen zum Handeln

Gerne war ich ein Teil des zweitägigen Symposiums der Stiftung Hephata. Die Atmosphäre war gut und es war befruchtend, alte Kontakte wieder aufleben zu lassen. Die Mischung aus „stiller Zuhörer“ bei den Vorträgen von Herrn Hauke und Prof. Dr. Seelmeyer und „mitwirkender Teilnehmer“ bei den verschiedenen Workshops gefiel mir gut.

Beim Zuhören sind mir besonders zwei Themen/Aussagen im Kopf geblieben: Das eine ist die Aufteilung unserer Mitarbeiterschaft in 15% „stark engagiert“, 70% „Dienst nach Vorschrift“ und 15%, die „innerlich gekündigt“ haben. Hierbei liegt mein Augenmerk darauf, die 70% anzusprechen und zu motivieren mehr als Dienst nach Vorschrift zu machen und etwas bewegen zu wollen. Ich will meine Energie in Ideen stecken, wie ich diese Mitarbeitergruppe erreiche.

Die zweite Aussage ist „Zahlen, Daten und Fakten bringen Menschen zum Nachdenken – Emotionen bringen sie zum Handeln“. Dies ist eine Aussage, mit der ich mich gut identifizieren kann, und die mich noch einmal bestärkt, meine Mitarbeiterschaft an beidem teilhaben zu lassen.

Yvonne Streicher ist Erziehungsleiterin der Hephata Jugendhilfe.



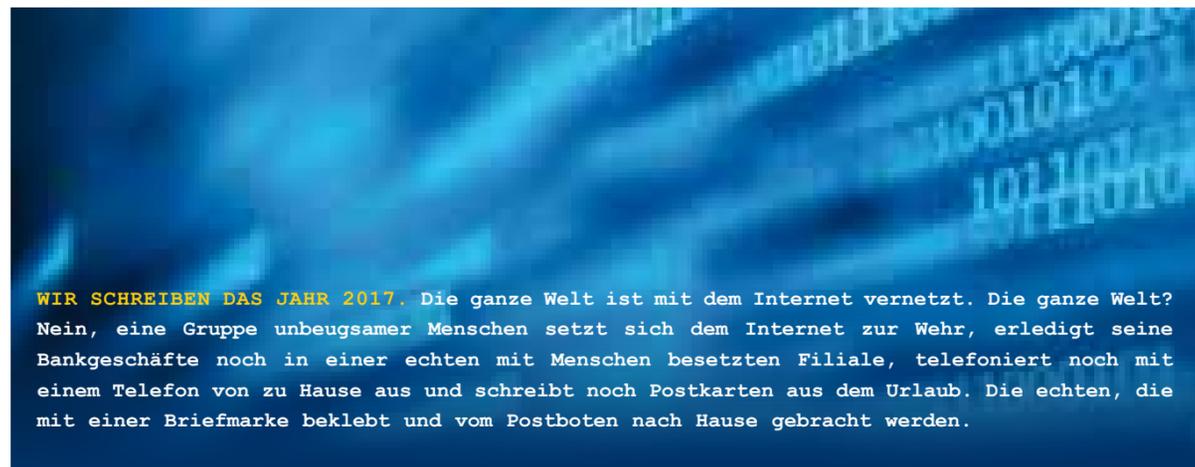
## „Veränderungen mit einem offenen, wachen Blick begegnen und uns zu Nutze machen“

Das Thema „Gesellschaft 4.0 – was macht das mit der Inklusion?“ betrifft uns alle gleichermaßen. Egal an welcher Stelle oder in welcher Position wir bei Hephata arbeiten. Dementsprechend bunt gemischt waren auch die Teilnehmer des diesjährigen Symposiums. Gerade diese Mischung hat an den beiden Tagen – neben den intensiven Inputs seitens der Vortragenden – zu einem sehr umfassenden und lebhaften Austausch geführt. Diskutiert wurde über unterschiedliche, aber gleichermaßen spannende Themen. Seien es nun die neuen Technologien, die uns erwarten, oder auch die Herausforderungen, die das Aufeinandertreffen der Generationen mit sich bringen.

Auf diesem Hintergrund stellt sich mir die Frage, welche Anforderungen und Veränderungen sich an Leitung und an Zusammenarbeit konkret ergeben. Nicht nur in Bezug auf die Mitarbeitenden, sondern auch auf Kunden und deren Angehörige. Unsere Aufgabe wird es nun sein, Veränderungen mit einem offenen, aber auch wachen Blick zu begegnen und diese in unsere Arbeit zu integrieren, bzw. sie uns zu Nutze zu machen.

Christine Wahlich ist stellvertretende Regionalleitung der Region Mönchengladbach Nord der Hephata Wohnen gGmbH.

# Hephata 4.0 oder auf dem Weg in die schöne neue Welt?



© 3dkombinat - fotolia

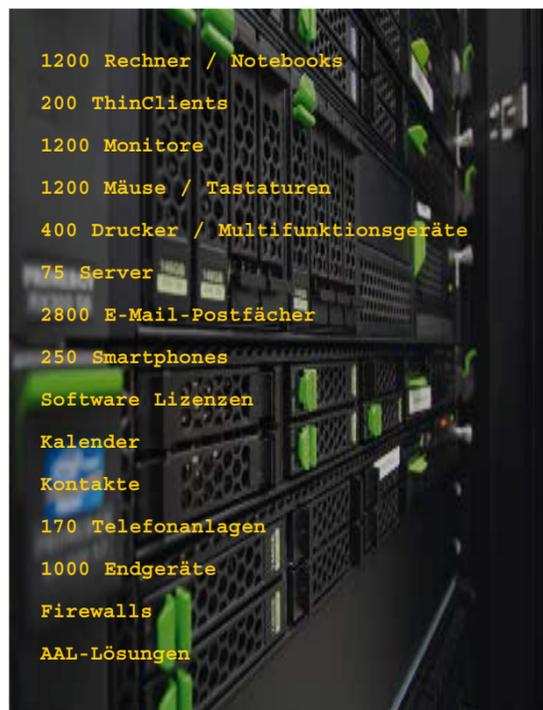
Doch um sich dem Eroberer zur Wehr zu setzen, brauchten selbst Helden wie Asterix und Obelix einen magischen Zaubertrank. In der Realität gibt es aber keinen Zaubertrank. Und deshalb hat sich die Evangelische Stiftung Hephata längst dazu entschlossen, sich dem Internet und der neuen Welt zu öffnen und mitzugehen.

Da gibt es zum Beispiel: Den Kauf und die Verwaltung von Hardware - 1200 Rechner und Notebooks, 200 ThinClients, Monitore, und Tastaturen. 1200 Mäuse, Scanner, 400 Drucker und Multifunktionsgeräte, 75 Server, 2800 E-Mail-Postfächer.

Die Sicherung von Daten – die derzeitige Datenmenge liegt bei zehn Terrabyte. Und seit 2016 die Einführung der datenverarbeitenden Technik bei der Assistenz für Menschen mit Behinderung, die sogenannten AAL-Lösungen. Ein eher junges Arbeitsfeld, das in Zukunft auf der einen Seite das Leben von Menschen mit Behinderungen, die Assistenzleistungen benötigen, verbessern und auf der anderen Seite den Menschen, die diese Leistungen erbringen, ihre Arbeit erleichtern wird.

Wenn Josef Jansen in einer Besprechung sitzt, dann schnell sein Blick immer wieder auf das Display seines Smartphones. Meistens nur recht kurz, dafür aber immer wieder. Doch er liest nicht wie – seien wir ruhig ehrlich – viele andere Besprechungsteilnehmer nur kurz mal seine Mails oder checkt mal eben seine neuen Facebook-Nachrichten oder Whats-App-Chats. Nein, wenn er, der Leiter von Hephatas IT-Bereich, auf sein Handy schaut, dann hat er 1000 Sensoren im Blick. Denn das IT-Monitoring überwacht alle Server, Internetleitungen, Festplatten und Netzwerkkomponenten der gesamten Evangelischen Stiftung Hephata an ihren über 170 Standorten. Und sollte einer der Sensoren eine Störung haben, dann muss gehandelt werden. Nicht immer persönlich. Aber immer schnell und natürlich mit der Unterstützung seiner Mitarbeitenden! Denn ohne Internet geht heute – auch im Unternehmen Hephata – fast gar nichts mehr.

Allein die Zahlen und Aufgaben, die Jansen nennt, wenn er Hephatas IT-Bereich vorstellt, beeindruckend und veranschaulichen, was „Hephata 4.0“ eigentlich meint.



Die Sicherheit beim Internetzugriff und an den Rechnern mit Firewalls, Antiviren-Programmen und Updates. Den Zugriff von 250 Smartphones auf Mails, Kalender und Kontakte. Die Bereitstellung von analoger und digitaler Kommunikation – mit Telefonanlagen in allen Standorten und 1000 Endgeräten.

Josef Jansen: „Epilepsiematten wären beispielsweise eine Win-win-Situation. Der Kunde wird nicht gestört und der Mitarbeiter hat die Sicherheit, sollte was passieren, bekommt er das auf jeden Fall mit. Stell dir vor, du gehst in das Zimmer eines Menschen mit Epilepsie, um seinen Gesundheitszustand während er schläft zu kontrollieren, und alles ist gut. Dann gehst du raus, und dann passiert kurz danach doch ein epileptischer Anfall. Wenn eine Epilepsiematte im Einsatz ist, bekommt der Mitarbeiter direkt die Meldung, wenn etwas nicht stimmt. Ohne, dass er den Schlaf des Menschen kontrollieren und somit stören muss. Diese Technik gibt den Mitarbeitern doppelte Sicherheit.“ Wer könnte gegen eine solche technische Lösung sein? Einige solcher Lösungen werden derzeit bei Hephata getestet. Jansen führt weiter aus: „Wir haben zwei Projekte – im ambulanten Bereich und im stationären Bereich von Hephata Wohnen. Die Meldungen der Sensoren im betreuten



© psdesign1 - fotolia + udo leist

Wohnen kommen zum Beispiel in einem stationären Bereich an, wo es eine Nachtwache gibt. Wir könnten sogar die Meldungen von den Sensoren auf Handys weiterleiten, dann müsste nur noch entschieden werden, welcher Mitarbeiter den Alarm bekommt.“ Technisch vorgerüstet wurden diese Projekte schon, derzeit läuft die Testphase. Auch für tagsüber gibt es AAL-Lösungen in Planung, erklärt der IT-Spezialist: „Ein weiteres Beispiel – wir haben ja Kunden, die nicht verkehrstüchtig sind und deshalb ständig unter personeller Aufsicht sein müssen, damit sie sich nicht gefährden. Wir überlegen jetzt gerade, ob man dem betreffenden Kunden beispielsweise ein Armband mit GPS-Tracker gibt. Und sobald er damit zur Tür raus ginge, gäbe es einen Alarm, und dann wüsste der Mitarbeiter, dass der nicht verkehrstüchtige Kunde gerade an der Tür ist und sofort begleitet werden muss. Alle anderen Menschen können aber das Haus ohne Alarm verlassen und wieder betreten. Ein GPS-Tracker könnte auch helfen, einen Kunden, der sich verirrt hat, wieder zu finden. Mit solcher Technik kann man natürlich Unfälle verhindern, aber es erfordert auch eine Bewertung der ethischen Situation. Nicht jedes Lebensrisiko können und wollen wir damit verhindern. Wenn man Teilhabe ernst nimmt, gehört ein ‚gewisses‘ Risiko natürlich zum freien Leben eines jeden Menschen dazu. Und genau das diskutieren wir mit jedem Kunden, mit den jeweiligen gesetzlichen Betreuern und Mitarbeitenden individuell. Bevor wir dann gemeinsam zu einer Lösung kommen.“ Jansens Fazit zu den AAL-Lösungen fällt positiv aus: „Eine sinnvolle AAL-Technik ist auch der mobile Notruf-Knopf, den

Mitarbeiter betätigen können, um im Ernstfall sofort Unterstützung von Kollegen zu bekommen.“

„Hephata hat für die Nutzung von technischer Assistenz ethische Leitlinien entwickelt, die in jedem Einzelfall zur Anwendung kommen, um zu überprüfen, ob der technische Einsatz die Teilhabemöglichkeiten eines Menschen erhält bzw. erweitert oder am Ende durch massive Kontrolle doch eher einschränkt. Dann nämlich wäre eine Anwendung abzulehnen.“

Die Technik soll den Lebensradius von Menschen mit Behinderung eher erweitern als ihn einschränken, soll intuitiv nutzbar sein und vor allem die Akzeptanz der Beteiligten finden.

Technische Lösungen können und sollen menschliche Zuwendung weder ersetzen noch überflüssig machen. Aber sie ermöglichen im Idealfall, dass jemand für sich Situationen ohne professionelle Unterstützung meistern kann und unterstützen damit den Gedanken der Inklusion“, fasst Sabine Hirte, Geschäftsführerin der Wohnen gGmbH, den Grundgedanken der ethischen Leitlinien zusammen.

Hephata hat sich also längst auf den Weg gemacht. Aber keine Sorge. Nicht in die schöne neue Welt, die Aldous Huxley 1953 mit seinem gleichnamigen Roman beschrieb. Eine Welt, in der Menschen in klar definierten und strukturierten Abläufen leben. Genetik, Reproduktion, Arbeit, das Leben – alles ist vom Staat organisiert. Hierhin will natürlich niemand, will natürlich auch Hephata nicht.

Aber für all diejenigen, die noch auf Asterix und Obelix und den Zaubertrank hoffen, denen sei gesagt und versichert: **Hephata geht mit festem Schritt in die Zukunft. In eine neue Welt. Und mit Sicherheit in eine bessere. Für alle Menschen.**

Sonja Zeigerer ist Literatur- und Sprachwissenschaftlerin und arbeitet als PR-Referentin in der Abteilung Kommunikation der Evangelischen Stiftung Hephata.



Text: Dieter Kalesse Fotos: Udo Leist

## tiefen – schärfen - du siehst unsere Werte

„Eigentlich bin ich auf dem Weg zum Gesprächsforum ‚Lebenswandel – Glaubenswandel‘ mit Fulbert Steffensky und anderen hier in Halle 6.2 b, aber im Vorbeigehen hat mich das Foto von der jungen Frau mit Downsyndrom – die hat ja eine unglaubliche Strahlkraft - so in den Bann gezogen, dass ich mir Zeit genommen und viele Fotos angesehen habe“, erklärt mir Kathrin Holtgreve, Presbyterin aus Münster. Und dann kommen wir ins Gespräch darüber, wie schwer es ist zu beschreiben, was es bedeutet evangelisch zu sein. Was macht diese Haltung aus? Von welchen Werten lassen sich Menschen leiten, die ihr Evangelisch-sein – oder besser Christ-sein – leben wollen? Frau Holtgreve findet, dass die fünf Werte Leben, Liebe, Freiheit, Fairness, Zuversicht (mit besonderer Betonung auf Freiheit), die Hephata gewählt hat und beim Kirchentag mit impulsgebenden Fotos präsentiert, schon nah dran und in der Kombination nicht abgenutzt sind.



Wie viele Gespräche am Hephata-Stand während des Kirchentages geführt wurden, haben wir nicht erhoben – aber alle Mitarbeitenden des Standteams waren fast ständig mit Besucherinnen und Besuchern im Gespräch. „Ich habe beobachtet, dass eine Frau das Foto ‚Die Künstlerin Irene Müller‘ mit ihrem Handy fotografiert hat“, erzählt mir Martin Schroers, Mitglied im Standteam, Mitarbeiter der Hephata Werkstätten und Nutzer des Hephata Ateliers Strichstärke. Ihn hat das von Wolf-Dieter Tabbert aufgenommene Foto „Die Künstlerin Irene Müller“ so stark beeindruckt, dass er in seinem schriftlichen Rückblick auf den Kirchentag darauf eingeht. Er schreibt: „In einem interessanten Gespräch mit Herrn Tabbert (Fotograf) und Frau Klaffke (Atelier Strichstärke) konnte ich erfahren, dass Frau Müller in ihrem Elternhaus ein Atelier eingerichtet hat, wo sie auch wohnt – mitten zwischen ihren Arbeiten und Kunstwerken. Es existieren keine Sitzgelegenheiten und selbst im Winter keine Heizung. Sie ist schon 75 Jahre. Auf dem Foto sitzt sie melancholisch, vielleicht auch depressiv, aber auch klar und zurückhaltend, offen blickend bei Tageslicht am Fenster; eine Gesichtshälfte im Licht, die andere im Schatten. Alles in allem drückt das Bild die Auf- und Abs im Leben von

Frau Müller – sie hatte auch bereits schon mehrere schwere Krankheiten – besonders durch die schwarz-weiß Fotografie aus. Eine Farbfotografie hätte das in dieser intensiven Tiefenwirkung wahrscheinlich nicht erreichen können. Aus meiner Sicht hat Herr Tabbert zu Recht einen der beiden zweiten Preise für sein Kunstwerk erhalten.“



Auch Tina Georges, Nutzerin des Betreuten Wohnens und des Ateliers Strichstärke der Stiftung sowie Mitglied des Standteams, blickt positiv auf den Kirchentag zurück: „Ich habe vom Kirchentag viele persönliche Eindrücke mitgenommen: Der Gottesdienst am Reichstag war sehr interessant; das mega-schöne Hotel; ein besonderes Erlebnis für mich war das Treffen von Barack Obama und Angela Merkel. Die Zeit, wo ich am Messestand gearbeitet habe, war auch sehr schön, weil viele Leute beeindruckt von unserem Stand waren. An einem Abend ist



das ganze Standteam – auch der Vorstand, Herr Dopheide – zusammen essen gegangen. Alle haben uns so akzeptiert wie wir sind.“



Christian Dopheide Dr. Johann Hinrich Claussen Ulrich Lilie

Highlight war die Verleihung der Preise an die drei Gewinner des Hephata-Fotowettbewerbs am Freitag, dem 26. Mai um 13.00 Uhr. Nach der Begrüßung durch den theologischen Vorstand, Christian Dopheide, würdigte Dr. Johann Hinrich Claussen, Kulturbbeauftragter des Rates der EKD, die drei Fotos der Gewinner. Der 1. Preis für das Foto „Ines“ ging an Klaus Tykwer aus Haltern am See, die beiden zweiten Preise erhielten Wolf-Dieter Tabbert, Gütersloh, für das Foto „Die Künstlerin Irene Müller“ und Manfred Schmitz, Mönchengladbach, für sein Foto „Reise-Koffer“.



Alle drei empfangen ihre Urkunden aus der Hand von Diakonie-Präsident Pfarrer Ulrich Lilie. Der erklärte: „In einer Kirche des Wortes Bilder sprechen zu lassen, das ist eine wirklich schöne Idee. Denn diese Fotos drücken Haltungen und Werte aus.“ Und Christian Dopheide freute sich: „Dass der Diakonie-Präsident, der ja während des Kirchentages wahrlich genug Verpflichtungen hat, persönlich die Ehrung der Preisträger

vor nimmt, das halte ich schon für außergewöhnlich und eine Wertschätzung für unsere Stiftung.“ Auch Diakonie-Insider wie Professorin Dr. Beate Hofmann, Kirchliche Hochschule Wuppertal/Bethel; Wolfgang Roos-Pfeiffer, Ältester der Diakonischen Gemeinschaft Nazareth, Bielefeld-Bethel; Klaus Freudenberg, Öffentlichkeitsreferent der Diakonie Kork, Kehl; und Heidi Albrecht, Geschäftsführerin der Verbandes Evangelischer Diakonien-, Diakoninnen- und Diakonatsgemeinschaften in Deutschland e.V. (VEDD) – um nur einige zu nennen – kamen mit Mitarbeitenden des Standteams ins Gespräch. Tenor der Gespräche war, dass Hephata mit der Formulierung theologischer Kernwerte einen zeitgemäßen Impuls gebe. In der Evangelischen Diakonie sei es wesentlich, Mitarbeitenden eine Wertorientierung zu bieten, damit klar werde wofür ihr Arbeitgeber und damit auch sie selbst stehen. Aber auch unserer pluralistischen, demokratischen Gesellschaft tue es gut, derzeit die Wertefrage zu beleben, gehe es doch darum, sich auf das zu besinnen, was unser Gemeinwesen trägt.

Dieter Kalesse ist Diakon und leitet die Abteilung Kommunikation der Stiftung Hephata.



1. Preis „Ines“



2. Preis „Reise-Koffer“



2. Preis „Die Künstlerin Irene Müller“

## Spatenstich im QUARTIER AM VITUSPARK

Am 21. Juni 2017 fand der Spatenstich für sieben Mehrfamilienhäuser im Quartier am Vituspark auf dem Hephata-Gelände statt. Der Wohnungsanbieter VIVAWEST mit Sitz in Gelsenkirchen übernimmt diese rund 5.145 Quadratmeter Wohnfläche mit 63 freifinanzierten Wohneinheiten nach Fertigstellung zur Vermietung.

Als Bauträger hatte **die projektentwickler wohnen 2030 GmbH** – ein Gemeinschaftsunternehmen der Evangelischen

Stiftung Hephata und **Dr. Schrammen Architekten BDA** – zum offiziellen Baubeginn geladen.

Gekommen waren natürlich Vertreter von **VIVAWEST**, der Stadt Mönchengladbach und der Evangelischen Stiftung Hephata. Die exklusive Lage des Quartiers war Kern aller Grußworte. Oberbürgermeister Hans Wilhelm Reiners zeigte sich begeistert über die Zentrumsnähe des Quartiers: „Man kann sich von hier aus

*auch sehr gut nicht-motorisiert bewegen, also ist das ein perfekter Standort!“* Der VIVAWEST versicherte der Ur-Gladbacher Reiners: „Ich freue mich, dass Sie Mönchengladbach als Standort entdeckt haben!“ Ralf Giesen, Geschäftsführer der VIVAWEST, verriet: „Wir investieren rund 17 Millionen Euro in dieses Projekt und die Mieten werden knapp unter zehn Euro pro Quadratmeter liegen.“

Sonja Zeigerer



# NAMEN UND

# NEUIGKEITEN

## Verena Hagedorn besuchte Hephata-Fußballerinnen

„Könnt ihr auch so jonglieren?“, fragte Verena Hagedorn in die Runde. Die staunenden Gesichter der Spielerinnen des Frauenfußball-Teams der Hephata Werkstätten in Mönchengladbach gaben ihr die Antwort. Die ehemalige Nationalspielerin und aktuelle Trainerin des Frauen-Bundesligisten Bayer 04 Leverkusen hielt den Ball mühelos im Sitzen in der Luft. „Klasse, wie ihr mit dem Ball umgehen könnt“, lobte Hagedorn, als die Spielerinnen beidfüßig über den Platz dribbelten. Das Frauenfußball-Team der Werkstatt für behinderte Menschen aus Mönchengladbach hatte sichtlich Spaß mit der „neuen Trainerin“. Doch Verena Hagedorn war nicht nur zu Gast, um den „Mädels“ neue Tricks beizubringen. Die Fußballfachfrau überreichte im Auftrag der Sepp-Herberger-Stiftung eine Materialspende des Deutschen Fußball-Bundes (DFB). Aus den Beständen der Frauen-Nationalmannschaften hat der DFB für Frauen-Fußballteams aus ganz Deutschland, die einer Werkstatt für behinderte Menschen angehören, Trainingskleidung bereitgestellt. Insgesamt wurden zehn Werkstätten unterstützt. Nach einer Rundführung durch die Mön-



chengladbacher Werkstatt übergab Verena Hagedorn die Spende stellvertretend für das bundesweite Engagement an die Fußballerinnen der Hephata Werkstätten. Als Dank blickte die 34-jährige Fußball-Lehrerin in strahlende Gesichter. „Der Fußball hat einen erheblichen Effekt auf die Steigerung des Selbstwertgefühls unserer Mitarbeiterinnen. Wir sind sehr froh, dass wir durch die Sepp-Herberger-Stiftung und die BAG WfbM für den Fußball in unserer Werkstatt eine solch große Unterstützung erfahren“, bedankte sich Klaus-Dieter Tichy, kaufmännischer Vorstand der Evangelischen Stiftung Hephata, abschließend.

Text: DFB

Foto: Carsten Kobow, Sepp-Herberger-Stiftung

## 15. HEPHATA TEAMTIME: KUNST UND KÖSTLICHKEITEN IM MUSEUM ABTEIBERG

Zum 15. Mal bot Hephata seinen Mitarbeitenden eine TeamTime an. Ein Infotainment-Format, das sich hierarchie- und betriebsübergreifend an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wendet, die in ihrer Freizeit zusammen kommen möchten, um sich an einem speziellen Ort unterhaltsam mit einem Thema, das im weitesten Sinne mit der Arbeit der Stiftung zu tun hat, zu beschäftigen.

Am 17. Mai trafen sich 100 Kolleginnen und Kollegen im Museum Abteiberg Mönchengladbach, jüngst von der Deutschen Sektion

des Internationalen Kunstkritikerverbandes als Museum des Jahres ausgezeichnet. Nach Führungen in 25-er Gruppen – bei der auch auf die besondere Architektur des Hollein-Bauwerks hingewiesen wurde – stand ein Impulsvortrag zum Thema: „zeitgenössisch“ von Uwe Riedel auf dem Programm. Zu der Frage, was es bedeutet „zeitgenössisch“ Assistenz für Menschen mit Behinderung anzubieten, konnten die Mitarbeitenden sich dann beim Imbiss und Getränken am diesem warmen Mai-Abend auf der Museumsterrasse austauschen.

Dieter Kalesse



## EASY-RIDER-FEELING PUR – 20. Motorrad-Gespannfahrertreffen



Als wir im Jahr 1997 das erste Motorrad-Gespannfahrertreffen planten, hatte der Auflösungsprozess der „Anstalt Hephata“ gerade erst begonnen und das Wort „Inklusion“ gehörte noch nicht zum selbstverständlichen Sprachgebrauch. Bedeutet doch „Inklusion“ sinngemäß Dabeisein von Anfang an, hatte unser Team schon damals eine Veranstaltung im Sinne, die alle Gäste, ob mit oder ohne Handicap, von Anfang bis zum Ende ansprechen sollte. Denn wir waren der festen Überzeugung, dass eine Behinderung einen Menschen zwar davon abhalten kann, den notwendigen Führerschein für ein Motorrad zu machen, aber nicht, Spaß und Freude am Fahren und am geselligen Zusammensein zu haben. So stand sehr schnell das Grundgerüst, welches aus einem gemeinsamen Zelt- und Motorradwochenende mit Motorradfahren, Musizieren und Klönen am Lagerfeuer bestand.

Dieses Konzept von damals setzen wir auch heute noch erfolgreich um, was durch die große Anzahl der Gäste, sowohl mit als auch ohne Handicap über die lange Zeit von mittlerweile zwanzig Jahren eindrucksvoll unter Beweis gestellt wurde.



Verändert hat sich der Austragungsort, der aufgrund der Umwandlung eines Teils des ehemaligen Anstaltsgeländes in ein Baugebiet notwendig wurde und heute auf dem Gelände der Betriebsstätte Ertstraße der

Hephata Werkstätten in Giesenkirchen angesiedelt ist.

Der Rest ist schnell erzählt. Während die Biker mit ihren Beifahrern zu den Rundtouren unterwegs waren, gab es für die Gäste vor Ort Live-Musik auf der Bühne, beim TÜV-Rheinland konnte man sein Fahrkönnen an einem Fahrsimulator unter Beweis stellen und die Polizei demonstrierte anhand einer Wassermelone, was bei einem Auffahrunfall mit einem Kind passieren kann.

Als besonderes Highlight führten die Touren dieses Mal geführt von einem Lotsenfahrzeug auch über das Gelände des Mönchengladbacher Flughafens. Nachdem die letzten Töne der Live-Band verklungen waren, ließen wir den Tag am Lagerfeuer noch einmal Revue passieren.

Andreas Neugebauer, Beauftragter für inklusive Entwicklung.

# Gesellschaft 4.0

## – Leistung bestimmt NICHT unseren Wert

Bei Software werden die Versionsnummern hochgezählt, je höher, desto aktueller die Software. Ein Sprung zur nächsten ganzen Zahl bedeutet einen Entwicklungssprung nach vorne. Vom Web 2.0 redet heute niemand mehr, wir bewegen uns nun in der vierten Stufe der Digitalisierung, zumindest was die Arbeit angeht. Der Begriff Arbeiten 4.0 schließt an die Diskussion über die vierte industrielle Revolution (Industrie 4.0) an, legt dabei aber den Schwerpunkt auf Arbeitsformen. Abgeleitet davon dann von Gesellschaft 4.0 zu sprechen, bedeutet, unsere Gesellschaft über die Arbeit zu definieren: Was Du als Mensch bist, hängt von deiner Arbeit ab.

$$\sum_{j \in V \setminus \{i\}} x_{\{i,j\}} = 2 \quad (1) \quad \sum_{i \in S, j \in S} x_{\{i,j\}} \geq 2 \quad (2)$$

$$\min \left\{ \sum_{i \in V} \sum_{j \in V \setminus \{i\}} c_{\{i,j\}} x_{\{i,j\}} \mid x \text{ erfüllt (1) und (2), } x_{\{i,j\}} \in \{0,1\} \right\} \quad (3)$$

Die Digitalisierung verändert unsere Gesellschaft radikal, wir befinden uns in einem Umbruchprozess. Wir können die Veränderung wahrnehmen, wissen aber noch nicht, wohin sie führt. In Kirche und Gesellschaft erlebe ich zwei Verhaltensmuster: Einerseits Angst und Unsicherheit im Umgang mit Digitalisierung, beide lähmen; auf der anderen Seite gibt es einen unreflektierten Enthusiasmus, in der Digitalisierung sieht man das Heil für die Zukunft. Das Heil kommt nicht durch die Nutzung neuer Technologien, sondern durch die Gute Nachricht des Evangeliums, die wir immer wieder in unsere jeweilige neue Lebenslage übersetzen müssen. Im Folgenden ein Beispiel, wie wir ein Gleichnis neu lesen können. Die Digitalisierung produziert Unmassen an Daten, menschliches Verhalten wird messbar, der Mensch wird für Algorithmen zur Summe seiner Daten. Untrüglich wird sichtbar, wer ein High-Performer ist und wer unter dem Durchschnitt liegt. Menschen werden in Raster gepresst, Scores werden berechnet, die darüber entscheiden, wer welche Lebenschancen erhält oder wer aussortiert wird. Den Leistungsträgerinnen und Leistungsträgern wird noch mehr gegeben, in Low-Performer investiert man nicht mehr. Der Mensch ist wert, was er leistet, durch Kennzahlen objektiv dokumentiert.

So vorangetrieben kann Digitalisierung schnell zu einem anthropologischen Horror-Trip werden. Ich erlebe allerdings auch eine andere Art, Digitalisierung zu denken und umzusetzen. IT-Unternehmer und -Unternehmerinnen, die verantwortlich die Digitalisierung voranbringen, stellen alte Denkmuster in Frage. Wenn beispielsweise Arbeit immer mehr durch digitalisierte Prozesse ersetzt wird, dann muss Arbeit auch gesellschaftlich anders bewertet werden.

Wenn es weniger Arbeit für Menschen geben wird, dann darf sie nicht mehr bestimmend sein für das, was ein Mensch wert ist. Daher fordern einige führende IT-Fachleute ein bedingungsloses Grundeinkommen, jedem Menschen steht ein Auskommen zu, unabhängig von seiner Leistung.

Es stellt sich nicht die Frage, ob unsere Gesellschaft sich verändert, sondern wie. Als Christinnen und Christen, als Mitarbeitende in Kirche und Diakonie können wir uns einbringen und für unsere Werte eintreten. In unserer biblischen Tradition haben wir Geschichten, die sich auch im Kontext der Digitalisierung neu erzählen lassen. Ist der Mensch nur das wert, was er an Arbeit leistet oder hat jeder Mensch einen Wert unabhängig von seiner Arbeitsleistung?

Wer über Arbeit 4.0 oder Gesellschaft 4.0 diskutiert, kann das alte biblische Gleichnis von den Arbeitern im Weinberg neu hören. „Ich will aber diesem Letzten dasselbe geben wie dir.“ (Mt. 20,14), sagt der Besitzer des Weinberges. Lassen Sie uns mit Expertinnen und Experten der Digitalisierung gemeinsam überlegen, was christliche Werte in der Gesellschaft 4.0 bedeuten können.

Ralf Peter Reimann, Pfarrer und Diplom-Informatiker, ist Internetbeauftragter der Evangelischen Kirche im Rheinland.

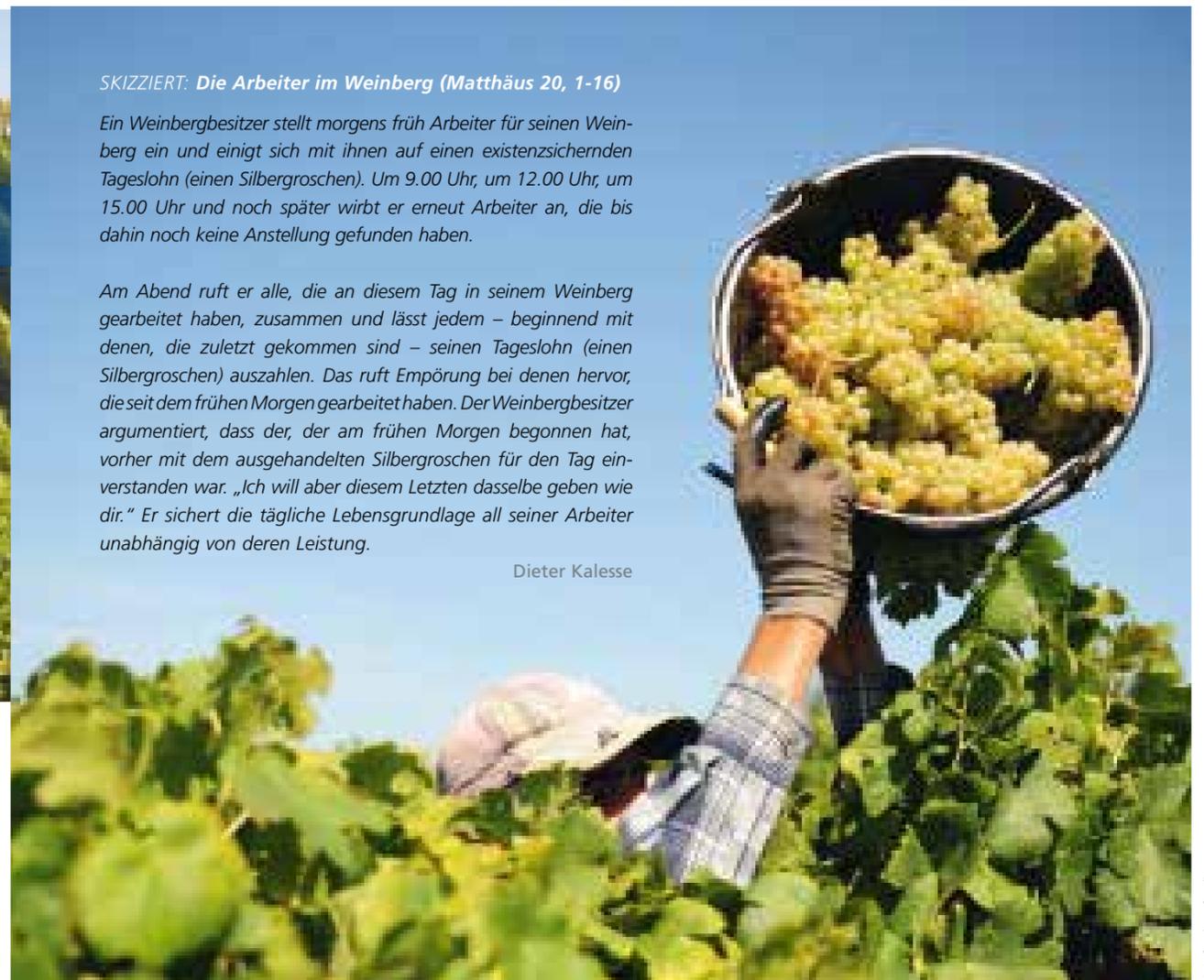
Er beschäftigt sich damit, wie Kirche die Chancen der Digitalisierung nutzen kann. Im Vorstand der europäischen Region der World Association for Christian Communication engagiert er sich für Kommunikationsrechte.

### SKIZZIERT: Die Arbeiter im Weinberg (Matthäus 20, 1-16)

Ein Weinbergbesitzer stellt morgens früh Arbeiter für seinen Weinberg ein und einigt sich mit ihnen auf einen existenzsichernden Tageslohn (einen Silbergroschen). Um 9.00 Uhr, um 12.00 Uhr, um 15.00 Uhr und noch später wirbt er erneut Arbeiter an, die bis dahin noch keine Anstellung gefunden haben.

Am Abend ruft er alle, die an diesem Tag in seinem Weinberg gearbeitet haben, zusammen und lässt jedem – beginnend mit denen, die zuletzt gekommen sind – seinen Tageslohn (einen Silbergroschen) auszahlen. Das ruft Empörung bei denen hervor, die seit dem frühen Morgen gearbeitet haben. Der Weinbergbesitzer argumentiert, dass der, der am frühen Morgen begonnen hat, vorher mit dem ausgehandelten Silbergroschen für den Tag einverstanden war. „Ich will aber diesem Letzten dasselbe geben wie dir.“ Er sichert die tägliche Lebensgrundlage all seiner Arbeiter unabhängig von deren Leistung.

Dieter Kalesse



© Lafourde - fotolia

### Impressum

#### HephataMagazin

Einblicke - Ansichten - Ausblicke  
16. Jahrgang

#### Herausgeber:

Evangelische Stiftung Hephata  
Hephataallee 4  
41065 Mönchengladbach  
Pfarrer Christian Doppeide, theologischer Vorstand  
Telefon: 0 21 61 / 246 - 0  
Telefax: 0 21 61 / 246 - 2120  
E-Mail: post@hephata-mg.de  
Internet: www.hephata-mg.de

#### Beirat:

Karsten Bron, Oberhausen  
Oberkirchenrat Klaus Eberl, Wassenberg  
Tina Georges, Mönchengladbach  
Prof. Dr. Sandra Glammeier, Mönchengladbach  
Dr. Christof Stamm, Kaarst  
Vanessa Strauch, Düsseldorf

#### Redaktion:

Dieter Kalesse  
Telefon: 0 21 61 / 246 - 1990  
E-Mail: dieter.kalesse@hephata-mg.de

#### Konzept / Grafik Design:

Udo Leist, Studio für Kommunikationsdesign,  
41466 Neuss, Tel.: 0 21 31 - 74 54 88

#### Druck:

Das Druckhaus Beineke Dickmanns GmbH, Korschenbroich

#### Spendenkonto:

KD-Bank, Dortmund IBAN: DE84 3506 0190 0000 0011 12  
BIC: GENODED1DKD

Alle Freunde und Förderer der Evangelischen Stiftung Hephata erhalten das HephataMagazin kostenlos.

#### Copyright©

Evangelische Stiftung Hephata, Udo Leist - Kommunikationsdesign

Alle Rechte vorbehalten, fotomechanische oder elektronische Wiedergabe auch einzelner Teile, sowie Nachdruck nur mit Quellenangabe und Genehmigung des Herausgebers.

Die Evangelische Stiftung Hephata ist Mitglied in:



Wenn Empfänger verzogen, bitte mit neuer Anschrift  
zurück an Absender:  
Evangelische Stiftung Hephata  
Hephataallee 4 - 41065 Mönchengladbach



Ein Service der Deutschen Post



Premiumadress  
Basis  
Dialogpost

Anzeige

**Save the Date!**

# Hephata WINTERZAUBER

der familienfreundliche Kunsthandwerker-Markt

**Samstag, 25. November 2017, 10.00 - 19.00 Uhr**



AUF DEM KERNGELÄNDE DER STIFTUNG HEPHATA, Dahler Kirchweg 48, Mönchengladbach

- ➔ 80 Verkaufsstände
- ➔ LIVE MUSIC auf der Bühne
- ➔ großer Adventsverkauf im Garten-Shop
- ➔ Café „Zauberhaft“  
und viele kulinarische Angebote
- ➔ Tombola

*Termin jetzt schon eintragen*

**NEU**  
erstmalig in  
2017  
**ZauberWald**  
für Kinder  
mit  
Märchenerzählerin  
Stockbrotbacken  
Schminken  
Christkind-Postamt ...

