

Einfach christlich? – Ein Gestaltungsauftrag für katholische Einrichtungen

Handreichung zur Grundordnung
des kirchlichen Dienstes

**Einfach christlich? –
Ein Gestaltungsauftrag
für katholische Einrichtungen**

Handreichung zur Grundordnung
des kirchlichen Dienstes

Arbeitshilfen Nr. 345

Inhalt

A

Vorwort 6

TEIL A – Grundsätzliche Überlegungen 7

- I. Ziele der Handreichung 8
- II. Christlichkeit in der Pluralität gestalten – eine Herausforderung 10
 - 1. Christliche Identität im Wandel 11
 - 2. Mitarbeitende wollen gewonnen werden 12
 - 3. Identitätsentwicklung als Aufgabe von Beginn an 13
- III. Was leistet eine Auseinandersetzung mit Identität? 14

B

**TEIL B – Von der Theorie zur Praxis –
konzeptionelle Bausteine** 17

- I. Leitbildprozesse 19
 - 1. Was ist ein Leitbild? 20
 - 2. Leitfragen für ein Leitbild 20
 - 3. Profil- und Prozessverantwortung 22
- II. Führungsgrundsätze 23
- III. Kompetent (und) christlich – Berufsbezogene religiöse Bildung 23
 - 1. Die Herausforderung 23
 - 2. Religionsbezogene Fachlichkeit und seelsorgliche Begleitung 25
 - 3. Die Dimensionen religiöser Fachlichkeit 25
 - 4. Eine Frage des Konzepts 26
 - 5. Führungsverantwortung wahrnehmen 26

C

ANLAGE

TEIL C – Ideen-Börse	28
I. Nicht ohne Konzept!	29
1. Strategischer Ansatz auf Trägerebene	29
2. Ansatz auf Ebene der Einrichtung und des Teams	30
II. Konzepte brauchen Beratung und Vernetzung	33
1. Initiativen der (Erz-)Diözesen und/oder Diözesan-Caritasverbände	33
2. Beratungskonzepte	35
3. Vernetzung/Wissenstransfer	38
III. Konkret auf Einrichtungsebene	41
1. Personalgewinnung	41
2. Onboarding/Einführung in die Einrichtung	44
3. Christlichkeit im Arbeitskontext	48
4. (Religiöse) Fort- und Weiterbildung	52
a) Angebote für Mitarbeitende	52
b) Angebote für Führungskräfte und Führungskräfte in spe	57
c) Angebote zur Unternehmenskultur	60
d) Stärkung der interreligiösen Kompetenz	62
5. Religiös-spirituelle Angebote (individuell und gemeinschaftlich)	64
a) Regelmäßige Angebote	64
b) Angebote im Jahreskreis	66
6. Reflexion und persönliche Entwicklung	67
7. Offboarding/Abschiedskultur	72
 ANLAGE – Leitbildprozesse/ Führungskräftegrundsätze	 74
I. Vier Prozessschritte zur Erstellung eines Leitbildes	75
1. Initiierung	75
2. Prozesssteuerung	76
3. Umsetzung	76
4. Implementierung	76
II. Beispiele für Leitbildprozesse	77
1. Prozess der Profilbeschreibung am Beispiel des Erzbistums Berlin	77
2. Beispiele für Leitbilder	79
a) Erzbistum Berlin	79
b) Barmherzige Brüder Trier gGmbH	81
c) Caritas-Trägersgesellschaft St. Elisabeth	82
III. Beispiel für Führungsgrundsätze	83
 Wer hat mitgewirkt? – Kurze Vorstellung der AG-Mitglieder	 84

Vorwort



© Bistum Limburg

AM

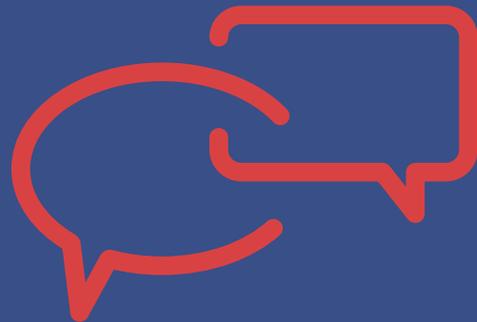
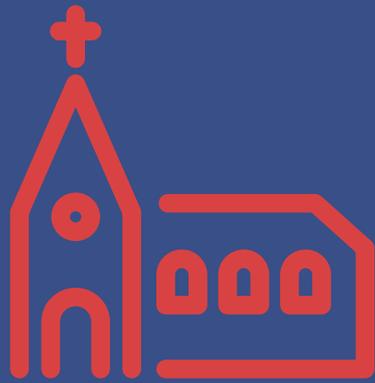
22. November 2022 verabschiedeten die deutschen Bischöfe die überarbeitete Fassung der *Grundordnung des kirchlichen Dienstes*. Diese stellt einen bedeutenden Schritt für das kirchliche Arbeitsrecht dar: In der neuen Grundordnung steht der christliche Charakter der Einrichtung im Mittelpunkt. Dieser Ansatz bietet die Chance, das christliche Selbstverständnis in den vielfältigen Einrichtungen und Diensten der Kirche zu gestalten. Dieser neue Anspruch nimmt in erster Linie Träger und Führungskräfte in die Verantwortung, die christliche Identität einer Einrichtung weiterzuentwickeln und zu stärken. Dieses Vorhaben ist in der heutigen Zeit ambitioniert. Schließlich sind im Bereich der katholischen Kirche und ihrer caritativen Träger etwa 797.000 Menschen haupt- und etwa 600.000 Menschen ehrenamtlich tätig.

Für viele stellt sich spätestens mit der neuen Grundordnung die Frage, wie Profilierungsprozesse gelingen können. Wie entwickelt man ein kirchliches Profil? Welche Methoden und Instrumente gibt es dafür? Wie sind diese realistisch in die praktische Arbeit der Einrichtung integrierbar? Braucht es externen Sachverstand oder kann man vorhandene Kompetenzen nutzen? Wer ist an solchen Prozessen zu beteiligen? Wie berücksichtigt man die Vielfalt von Mitarbeitenden im kirchlichen Dienst? In einer pluralen Gesellschaft sind Dienste und Einrichtungen der Kirche auf-

gefordert, ihr christliches Selbstverständnis und ihren kirchlichen Auftrag nachvollziehbar darzulegen. Die Verschiedenartigkeit unserer Einrichtungen bedingt, dass es unterschiedliche Wege gibt, den christlichen Dienst überzeugend zu gestalten. Einzelne Träger haben hierzu bereits Corporate-Identity-Prozesse angestoßen mit Leitbildern, Führungsgrundsätzen, einer Beschreibung ihres Auftrags usw., andere stehen vor der Frage, wie solche Prozesse adäquat zu gestalten sind. Die vorliegende Handreichung möchte Anregungen und Hinweise geben, wie entsprechende Prozesse in den verschiedenen kirchlichen Einrichtungen und Diensten zu fördern, weiterzuentwickeln oder gegebenenfalls sogar neu anzulegen sind. Sie soll als Hilfestellung und Denkanstoß dienen. Es geht darum, Mut zu machen, denn nur wer sich auf den Weg begibt, kann das Ziel erreichen. Denjenigen, die sich bereits näher mit der Identität ihrer Einrichtung befasst haben, soll die Handreichung weitere Anregungen geben. Ich danke der interdisziplinären Arbeitsgruppe, die diese Handreichung erarbeitet hat.

Bonn/Limburg im Mai 2025

Bischof Dr. Georg Bätzing
Vorsitzender der Deutschen Bischofskonferenz



TEIL A – Grundsätzliche Überlegungen

„Je klarer der spezifisch kirchliche Sendungsauftrag benannt und gelebt wird, umso mehr wird deutlich, für welche Werte sich die jeweilige Einrichtung einsetzt“.¹

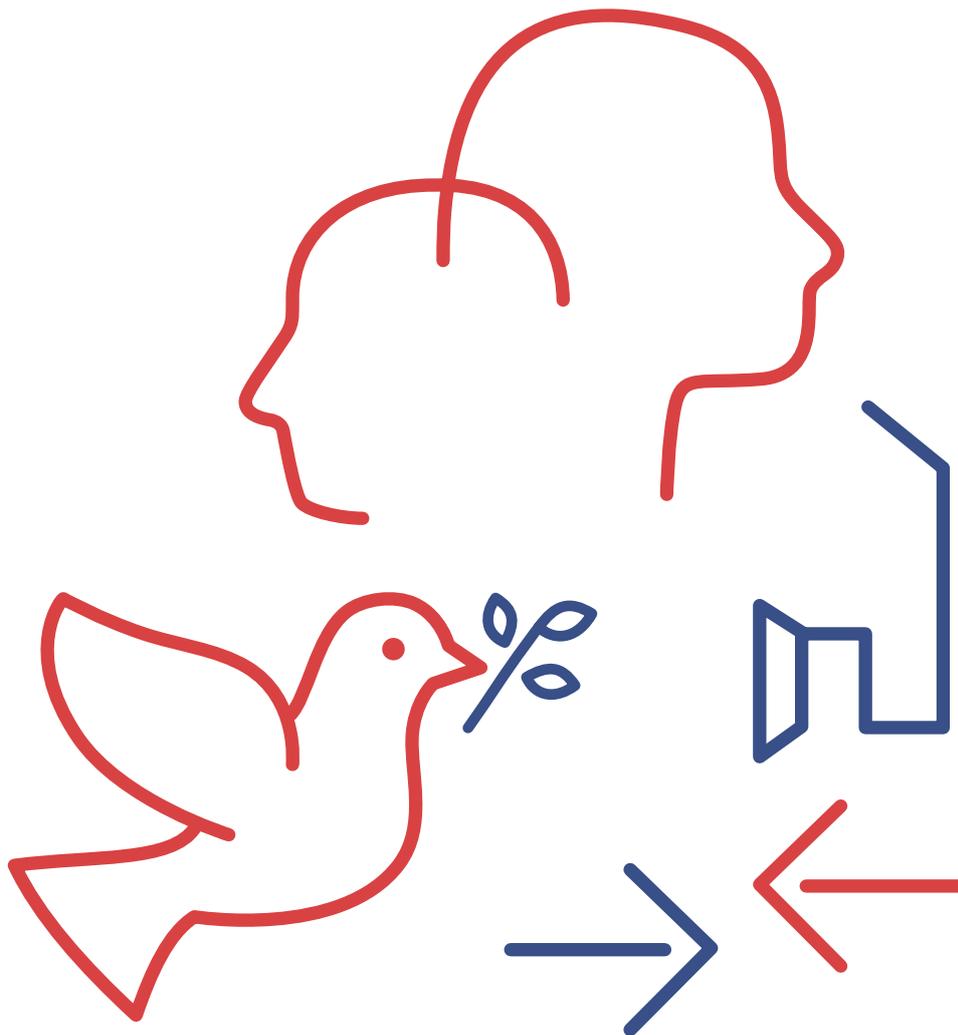
(Bischöfliche Erläuterungen zum kirchlichen Dienst)

I. Ziele der Handreichung

Die neue *Grundordnung des kirchlichen Dienstes* (GrO) reagiert auf die aktuelle Herausforderung kirchlicher Träger, unter veränderten gesellschaftlichen und kirchlichen Rahmenbedingungen eine christlich-konfessionelle Identität zu sichern bzw. kontinuierlich weiterzuentwickeln. Diese Herausforderung betrifft alle Formen kirchlichen Handelns in der Gesellschaft, sei es in Gemeinden, kirchlichen Verwaltungen, Schulen und Hochschulen, in der caritativen Arbeit oder in den vielfältigen weiteren Initiativen kirchlichen Engagements. Die Grundordnung ermutigt dabei Führungsverantwortliche sowie Mitarbeitende, gemeinsam die Verantwortung für die Gestaltung der christlichen Leitvorstellungen und der Kultur ihrer Einrichtung zu übernehmen. Insbesondere der Dienstgeber bzw. Träger hat ein Interesse, die christlichen Ziele und Werte seiner Einrichtung zu fördern. Hierzu braucht es passende Konzepte und Rahmenbedingungen, sodass Mitarbeitende sich im Kontext ihrer Tätigkeit mit diesen auseinandersetzen und identifizieren können. Damit vollzieht die neue Grundordnung einen Paradigmenwechsel im Vergleich zur Vergangenheit. Stand bisher die Person des einzelnen Mitarbeitenden – dessen Katholizität und Lebensführung – deutlicher im Vordergrund, geht es jetzt verstärkt um die Identität der jeweiligen Einrichtung, die nach innen und nach außen erkennbar werden soll.

Die Ziele und Werte der Einrichtung sind immer von den jeweiligen Gegebenheiten vor Ort, dem Handlungsfeld, ihrem Selbstverständnis sowie den Mitarbeitenden abhängig. Um dies zu gestalten, gibt es verschiedene Instrumente, Formate, Verfahren und Prozesse, die je nach Situation genutzt werden können. Die Grundordnung sieht vor, ein christliches Profil der Einrichtung zu bilden, weiterzuentwickeln und erfahrbar zu machen. Profilbildung ist kein einmaliger, abgeschlossener Prozess. Vielmehr ist er partizipativ, dynamisch und auf Dauer angelegt. Ziel ist es, die dem Profil zugrunde liegende christliche Identität im alltäglichen Miteinander der Mitarbeitenden, Führungskräfte und derjenigen, die die Organisationen in Anspruch nehmen, zu leben. Die Verwirklichung des konkreten kirchlichen Auftrags sowie die christliche Orientierung einer Einrichtung ist eine Gemeinschaftsleistung aller dort Tätigen (institutionenorientierter Ansatz). Daher ist immer zuerst zu fragen:

1 Bischöfliche Erläuterungen zum kirchlichen Dienst, IV. Ausprägungen katholischer Identität und Verantwortung für den Erhalt und die Stärkung des kirchlichen Profils (Art. 3), Nr. 5, Satz 2, in: Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hg.): *Grundordnung des kirchlichen Dienstes*. Die deutschen Bischöfe Nr. 95A (5., völlig überarbeitete Neuauflage, Bonn 2023), S. 39. Siehe auch: Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hg.): *Das Profil sozialer Einrichtungen in kirchlicher Trägerschaft im Kontext von Kooperationen und Fusionen*. Arbeitshilfen Nr. 209 (Bonn 2007), S. 18 f.

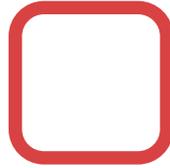


- Was ist der Auftrag der Einrichtung?
- Welche Ideale, Traditionen und Erfahrungen prägen die Kultur der Einrichtung?
- Welches christliche Selbstverständnis trägt die Einrichtung?

In einem nächsten Schritt geht es um die Weiterführung des oben beschriebenen Prozesses:

- Was erwarten alle in der Einrichtung Tätigen und was benötigen sie, um ihre Aufgaben professionell und im Sinne des kirchlichen Sendungsauftrags zum Wohle der Menschen und der Gesellschaft auszuführen?
- Woran orientiert sich das Handeln der Mitarbeitenden und der Leitungsverantwortlichen?

Auf diese Weise entstehen Identifikation und gemeinsame Motivation. Mitarbeitende werden auskunfts- sowie sprachfähig, wofür ihre jeweilige Einrichtung steht. Kirchliche Einrichtungen sind dann attraktive und glaubwürdige Dienstgeber.



II. Christlichkeit in der Pluralität gestalten – eine Herausforderung

Der Sendungsauftrag der Kirche zeigt seine Glaubwürdigkeit, wenn das Zusammenleben auf Grundlage der gottgewollten Vielfalt von Menschen, Kulturen und auch Religionen gelebt wird.² Die christliche Botschaft grenzt nicht aus, sondern weiß um die vorausgehende Gegenwart Gottes in seiner Schöpfung, die von ihm verliehene Würde in der Ebenbildlichkeit jedes Menschen sowie seiner „verborgenen Macht“ in den Religionen (vgl. *Nostra aetate*³).

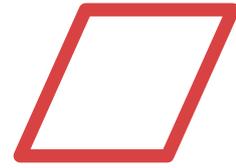
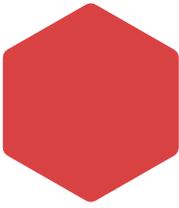
- 2 Vgl. Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hg.): *Das katholische Profil caritativer Dienste und Einrichtungen in der pluralen Gesellschaft*. Die Deutschen Bischöfe Nr. 98 (Bonn 2014), S. 27: „So will die Kirche durch ein gelingendes Zusammenarbeiten von Mitarbeitenden unterschiedlicher kultureller, ethnischer oder auch religiöser Herkunft auch wichtige gesellschaftliche Zeichen setzen. Als Weltkirche, in der unterschiedliche Kulturen im Glauben zusammenkommen, hat sie gute Voraussetzungen hier Vorbild zu sein.“
- 3 Zweites Vatikanisches Konzil, Erklärung *Nostra aetate* über das Verhältnis der Kirche zu den nichtchristlichen Religionen, 2: abrufbar unter https://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_decl_19651028_nostra-aetate_ge.html.

„Vielfalt in kirchlichen Einrichtungen ist keine Bedrohung, sondern bietet die Möglichkeit der Vervollkommnung.“⁴

(Bischöfliche Erläuterungen zum kirchlichen Dienst)

So wird das Evangelium zur Frohen Botschaft, die der Versöhnung zwischen den Menschen, dem Respekt für die Vielfalt des Lebens dient, und so die Grundlage für ein friedvolles Miteinander verwirklicht. Kern und Auftrag kirchlich-caritativen Handelns ist die Überzeugung, dass jeder Mensch nach Gottes Ebenbild geschaffen ist und somit jedem Menschen in Not der Dienst der Nächstenliebe offenstehen muss. Hierfür möchte sie Menschen gewinnen. In dieser Erfahrung wächst heute Identifikation und es kann eine neue tiefe Bindung zu ihr, zu ihrem Selbstverständnis und zu ihrem Handeln entstehen. Vor diesem Hintergrund wollen die Kirche und ihre Caritas mit allen Menschen guten Willens zu-

- 4 Bischöfliche Erläuterungen zum kirchlichen Dienst, IV. Ausprägungen katholischer Identität und Verantwortung für den Erhalt und die Stärkung des kirchlichen Profils (Art. 3), Nr. 4, Satz 5: *Grundordnung des kirchlichen Dienstes*: a. a. O., S. 37.



sammenarbeiten, um den Dienst am Nächsten gemäß ihrem Auftrag erfüllen zu können.⁵

Dieser Prozess in kirchlichen Einrichtungen kann nicht gesamtkirchlich vorgegeben werden, sondern vollzieht sich auf der Grundlage der jeweiligen Sendung (Apostolat) des kirchlichen Trägers im Dialog mit den Mitarbeitenden. Die katholische Kirche verkörpert in sich das Prinzip der Einheit in Vielfalt. So sind die vielfältigen kirchlichen Träger, ihre Traditionen, jeweiligen Gründerinnen und Gründer sowie die mannigfachen Handlungsfelder Ausdruck dieses christlichen Selbstverständnisses und des pastoralen Gestaltungsauftrags.

Daher stehen Engagierte und Verantwortliche in der katholischen Kirche insbesondere im kirchlichen Amt wie im Management oder in der Leitung von Verbänden, Gremien und Initiativen vor der gleichen Herausforderung: Gelingt es, Menschen in ihrer religiösen Offenheit für ein kirchliches Engagement, ehrenamtlich oder beruflich, zusammenzubringen? Voraussetzung ist, dass die Menschen die kirchlichen Träger als überzeugende Akteure in der Gesellschaft mit ihrer spezifisch konfessionellen Mission einer christlichen Weltgestaltung und -deutung erleben.

5 Vgl. *Das katholische Profil caritativer Dienste und Einrichtungen in der pluralen Gesellschaft*: a. a. O., S. 36: „Im Zentrum der Arbeit kirchlicher Dienste und Einrichtungen steht das Verständnis des Menschen aus dem Glauben, als Gottes Ebenbild. Das Gebot der Nächstenliebe ist gemeinsam mit dem der Gottesliebe Kern des christlichen Glaubens. Auf dieser Basis arbeiten die Kirche und ihre Caritas im Dienst an den Menschen mit allen Menschen guten Willens zusammen, auch mit jenen, die nicht selbst Katholiken oder Christen sind.“

1. Christliche Identität im Wandel

Zahlreiche Studien belegen einen Wandel der Identifikation und Bindung der Menschen mit den beiden großen christlichen Kirchen in Deutschland.⁶ Die Gründe dafür sind neben gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen, die sich auf die Bedeutung von Religionen im Allgemeinen beziehen (z. B. Säkularisierung, Pluralisierung, Individualisierung, Fundamentalismus, Institutionskritik usw.) auch spezifisch kirchliche Fragestellungen, welche die Akzeptanz der Kirchen berühren (z. B. Umgang mit sexuellem Missbrauch, Transparenz, Gewaltenteilung, moralische Vorgaben, Zulassung zu (Weihe-)Ämtern usw.). Diese Anfragen und Entwicklungen gehen nicht spurlos an den Trägern, Einrichtungen und Diensten der katholischen Kirche und ihren Mitarbeitenden vorbei.

Waren die christlichen Kirchen für weite Teile der deutschen Gesellschaft lange Zeit die primären Ansprechpartnerinnen in Fragen der Orientierung, Lebensdeutung und Spiritualität, so ist heute vermehrt eine religiös-spirituelle Pluralität bzw. eine wachsende religiöse Indifferenz spürbar. Andererseits wird den Kirchen und ihrem vielfältigen Engagement durch Haupt- und Ehrenamtliche eine wichtige zivilgesellschaftliche und soziale Rolle zuerkannt.⁷

6 Evangelische Kirche in Deutschland (Hg.): *Wie hältst du's mit der Kirche? Zur Bedeutung der Kirche in der Gesellschaft. Erste Ergebnisse der 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung* (Leipzig 2023).

7 Ebd., S. 13.

Die Menschen nehmen Gesellschaft und Kultur als vielfältig wahr. Die einen erleben dies als Chance und Aufbruch, die anderen als Verunsicherung und Gefahr. Zugleich stoßen die christlichen Kirchen heute als Institutionen und in ihrem Handeln auf eine zunehmend religions- und kirchenkritische Gesellschaft. Sie gelten vielen als reformbedürftig.⁸ Hinzu kommt, dass Religion zunehmend zur Privatangelegenheit wird. Auf der anderen Seite engagieren sich viele Menschen sozial und gesellschaftlich in kirchlichen Organisationen und Initiativen. Sie sind bereit, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen ehrenamtlich wie beruflich im Bildungs-, sozialen, pastoralen oder gesundheitlichen Bereich einzusetzen.⁹

2. Mitarbeitende wollen gewonnen werden

Konnte früher eher in der Breite der Gesellschaft von einer Bindung zur katholischen Kirche durch Taufe, Erstkommunion und Firmung sowie durch religiöse Sozialisation ausgegangen werden, braucht es heute einen Prozess der Gewinnung für ein kirchliches Engagement. Dienstgeber bzw. Träger wollen Mitarbeitende für eine christliche Vision von Gesellschaftsgestaltung sowie den Auftrag der Kirche gewinnen.

Für die Kirche als Dienstgeberin wird das bisherige Programm „Katholisches Profil durch katholische Mitarbeitende“ erweitert durch das neue Programm „Christliches Selbstverständnis durch Vielfalt“. Entsprechend gibt die *Grundordnung des kirchlichen Dienstes* in ihrem aktualisierten Ansatz vor, nicht bei der Anstellung (gläubiger) getaufter Katholikinnen und Katholiken stehen zu bleiben, sondern gerade durch die Gewinnung religiös

8 Ebd.

9 Vgl. *Das katholische Profil caritativer Dienste und Einrichtungen in der pluralen Gesellschaft*: a. a. O., S. 15: „Die Kirche muss das Profil ihrer Einrichtungen entsprechend gestalten. Diese stehen dabei vor der doppelten Herausforderung, Mitarbeitende zu finden, die ein glaubwürdiges Mitarbeiten an den Zielen einer profiliert katholischen Einrichtung und eine gute fachliche Kompetenz miteinander verbinden.“

offener Menschen gemeinschaftlich das christliche Werte- und Weltverständnis zu teilen und umzusetzen. Das bisherige System der Identitätssicherung verlangte Loyalitätsobliegenheiten bis in den Kernbereich privater Lebensführung und präferierte die Mitgliedschaft in der katholischen Kirche (personenbezogene Identitätssicherung). Die neue Grundordnung erwartet Offenheit, Diskursbereitschaft und Wertekohärenz, denn „Vielfalt ist Bereicherung“ (Artikel 3 Absatz 2 GrO).¹⁰ Jetzt tragen in erster Linie der Dienstgeber bzw. Träger und damit wesentlich Personen in Führung und Repräsentation die Verantwortung für den Schutz und die Stärkung des kirchlichen Charakters der Einrichtung (institutionenorientierter Ansatz, vgl. Artikel 3 Absatz 3 GrO).

Entsprechend kommt kirchlichen Einrichtungen, Trägern und Diensten eine wesentliche Verantwortung bezüglich der Gestaltung und Umsetzung eines Profils durch eine christlich geprägte Organisationsentwicklung zu. Sowohl für Mitarbeitende als auch für Personen, die die Einrichtung in Anspruch nehmen, spielt die gelebte und spürbare Identität der christlichen Überzeugungen, die sich im Umgang mit dem Menschen, der Umwelt u. v. m. zeigt, eine entscheidende Rolle. Im Sozial- und Gesundheitswesen zeigt sich dies beispielsweise am Umgang mit der Würde des Menschen vom Anfang bis zum Ende des Lebens (z. B. die Diskussion um die rechtlichen Regelungen zum Schwangerschaftsabbruch oder den assistierten Suizid).¹¹ Es zeigt sich auch in der Kultur des Konsensprinzips zur Findung arbeitsrechtlicher Regelungen und in der Praxis der Beteiligung der Mitarbeitenden bei ihrer Anwendung. Um eine solche christliche Identität und christliche Werte leben zu können, kommt der Kommunikation und Fortbildung eine wesentliche Bedeutung zu (vgl. Artikel 5 GrO). Dies geschieht unter Einbeziehung der Mitarbeitenden in diese Pro-

10 Hier ist besonders das Engagement der Initiative #OutInChurch zu würdigen.

11 Vgl. *Das katholische Profil caritativer Dienste und Einrichtungen in der pluralen Gesellschaft*: a. a. O., S. 14: „Katholische Einrichtungen tragen zur Präsenz der katholischen Kirche und ihrer Werte in der Gesellschaft bei, etwa im Zusammenhang mit den besonders sensiblen Fragen am Lebensanfang und -ende.“

zesse. Der kirchliche Träger und konkret die Einrichtung haben die Aufgabe, die für das jeweilige Handlungsfeld relevanten christlichen Überzeugungen, Ziele und Werte mit den ehrenamtlichen wie hauptamtlichen Mitarbeitenden zu reflektieren bzw. zu erarbeiten. So können diese zur Grundlage des Handelns werden.

3. Identitätsentwicklung als Aufgabe von Beginn an

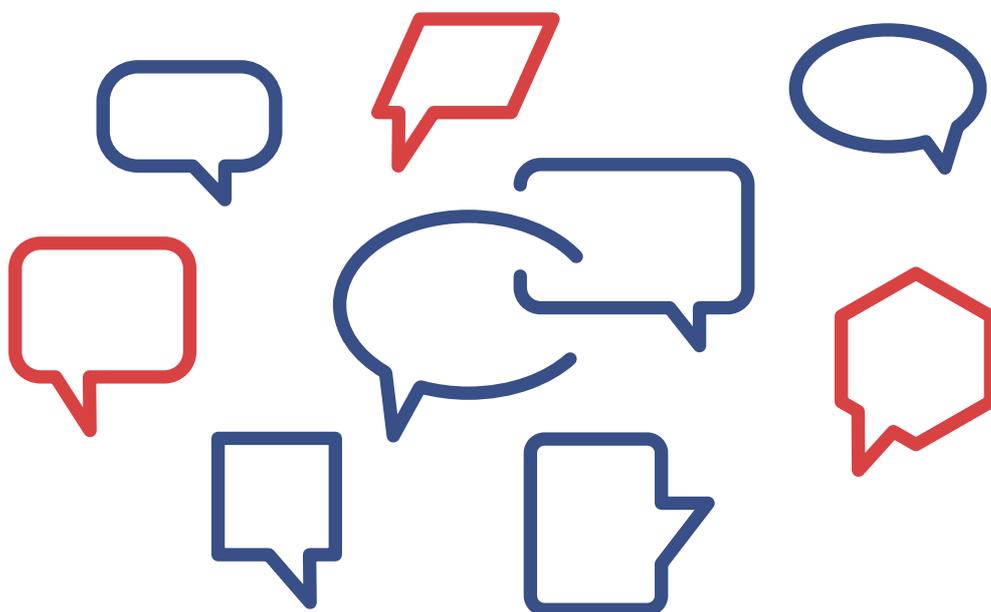
Überzeugende Akteure fielen auch zur Zeit Jesu nicht vom Himmel. Eine Vielzahl von Frauen und Männern waren fasziniert von der Botschaft und dem Handeln des Jesus von Nazaret. Ganze Gruppen zogen ihm nach und suchten seine Nähe. Einzelne schlossen sich aus eigener Überzeugung ihm an, andere wurden von ihm gerufen. Christsein ist heute wie damals ein Prozess, der auf Erleben, Erfahrungen, Auseinandersetzungen und Deutungen beruht. Nachfolge Jesu heißt, in den Handlungsfeldern des Lebens die Liebe Gottes zu entdecken und den sich Interessierenden eine Kultur der Deutung anzubieten.

Die christliche Identität war immer schon eine Aufgabe, denn das Evangelium sucht zu jeder Zeit nach einer Konkretisierung. Dies war nie spannungsfrei, sondern forderte die Kirche selbst auf, sich immer wieder fortzuentwickeln. In diesem Sinne kann jede und jeder am Auftrag der Kirche

mitwirken, wenn sie/er sich mit den Zielen und Werten der jeweiligen kirchlichen Einrichtung und Initiative identifiziert. Mitarbeitende werden Teil einer Werte- und Überzeugungsgemeinschaft, die in einem spezifischen Handlungskontext christliche Vorstellungen verwirklicht. Die Grundlage hierzu stellt die katholische Kirche als tragende Glaubensgemeinschaft zur Verfügung.

Der Auseinandersetzung mit dem eigenen christlichen Profil und einer katholischen Identität als Einrichtung kommt damit eine wesentliche Bedeutung zu. Die vielfältigen Gründungsgeschichten und Schwerpunkte der Einrichtungen ermöglichen es, diese Vision auf die eigenen Gegebenheiten anzupassen und auszugestalten. Gerade in der beschriebenen Pluralität und Indifferenz besteht also die Herausforderung, sich vertieft mit der eigenen Identität zu beschäftigen, um ein Profil zu entwickeln.

Es geht somit um eine Kultur des Dialogs und um das Angebot verlässlicher Diskursformate, Zeitressourcen und fachlicher Expertise vom Dienstgeber bzw. Träger. So profiliert sich die jeweilige Identität in den Einrichtungen im Dialog mit allen Beteiligten auf Grundlage der christlichen Tradition mit ihren sinnstiftenden Erzählungen und Grundüberzeugungen.



III. Was leistet eine Auseinandersetzung mit Identität?

Die Befassung mit dem Thema Identität kann zunächst überfordernd wirken. Es gibt viele gute Gründe, warum sich Dienstgeber bzw. Träger und Mitarbeitende der Thematik nähern sollten:

Glaubwürdigkeit

Katholische Identität hat viele Facetten und spielt in vielerlei Hinsicht für Einrichtungen eine Rolle. Es geht um nicht mehr und nicht weniger als die Glaubwürdigkeit katholischer Einrichtungen. Identifizieren sich Mitarbeitende mit der Einrichtung? Wird die Identität der Einrichtung im Miteinander aller Beteiligten gelebt? Wie glaubhaft wirkt das Profil nach außen? Sind Mitarbeitende auskunfts- und sprachfähig zu den Zielen und Werten der Einrichtung, wenn sie angefragt werden? Glaubwürdigkeit darf aber nicht mit Exklusivität verwechselt werden. Denn diese zeigt sich für Christen gerade durch eine inklusive Haltung, die einlädt und nicht ausgrenzt.

Motivation durch Identifikation

Identitätsprozessen, wie z.B. die Erstellung eines Leitbildes oder von Führungsgrundsätzen, kommt gleichzeitig eine motivierende und integrierende Funktion zu. Integrierend, da sie dazu einladen, sich mit dem Sinn und Zweck der Einrichtung zu befassen. Dies fördert die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Einrichtung und ihrer spezifischen Tätigkeit in derselben. Letzteres kann sich positiv auf die Motivation der Mitarbeitenden auswirken. Gerade diese Integration hängt aber maßgeblich davon ab, ob und inwieweit sie in den Prozess der Identitätsentwicklung einbezogen und ihre Anliegen ernsthaft berücksichtigt wurden (aktive Partizipation).

Orientierungs- und Entscheidungshilfe

Die Befassung mit der Identität einer Einrichtung ist richtungsweisend. Das kann Unternehmensentscheidungen beeinflussen, etwa welche konkreten Dienste angeboten werden. Es betrifft auch die Frage, wie Leistungen und Kompetenzen der Mitarbeitenden wertgeschätzt, qualifiziert und weiterentwickelt werden. Gleichzeitig ist jede und jeder Einzelne betroffen, wie sie oder er ihre oder seine Tätigkeit auffasst und umsetzt. Hier stellt das christliche Selbstverständnis der Einrichtung eine Interpretations- und Entscheidungshilfe dar. Die Einrichtung entwickelt auf der Grundlage ihrer christlichen Identität ethische Handlungsorientierungen, die von allen mitgetragen werden sollen.¹²

Wirkung nach innen und nach außen

Die Identität einer Einrichtung zu entwickeln und zu stärken, hat in diesem Sinne einen positiven Effekt nach innen wie nach außen: nach innen mit Blick auf den Umgang der Mitarbeitenden untereinander bzw. zwischen ihnen und dem Dienstgeber; nach außen mit Blick auf diejenigen, die die Einrichtung in Anspruch nehmen. Eine glaubhafte nach innen und außen gelebte Identität hat positive Wirkungen auf die Wahrnehmung kirchlicher Einrichtungen in der Gesellschaft.

Konstanz und Dynamik

Identität ist nicht starr. Ihre Entwicklung ist ein permanenter dynamischer Prozess. Identitätsprozesse sind nie abgeschlossen, sondern reflektieren in gewissen Zeitabständen die sich verändernden gesellschaftlichen Kontexte. Im Vordergrund steht der Prozess, eine Identität erarbeitet zu haben, die sich etwa in einem Leitbild zeigt und so zum Auftrag wird. So ermöglichen Identitätsprozesse über ihre Prozesshaftigkeit hinaus eine

12 Leitbilder können etwa bei katholischen Alten- und Pflegeeinrichtungen deutlich machen, dass diese keine eigene Suizidassistenten leisten bzw. diese durch Dritte dulden möchten.



Konstanz, die z. B. bei strategischen Erwägungen eine ideelle Orientierung bietet.

Personal- und Organisationsentwicklung

Profilierungsprozesse dienen gleichzeitig der Personal- und der Organisationsentwicklung. Die Mitarbeitenden sind bei der Konzeptentwicklung von Identitätsprozessen einzubeziehen. Sie bringen Ideen, Fähigkeiten und Informationen mit bzw. es muss der Raum geschaffen werden, damit sie diese entwickeln können. Der Prozess der Identitätserarbeitung steigert die Motivation der Mitarbeitenden, lässt sie ihre Fähigkeiten weiterentwickeln und dient somit der Fortentwicklung der Organisation. Letztlich leistet also jeder und jede Einzelne einen Beitrag zur Profilierung der Organisation.

Qualitätssicherung und -förderung

Leitbilder und ähnliche Konzepte können Bestandteil eines Qualitätssicherungs- und -entwicklungssystems sein. Aus klar formulierten Werten und grundlegenden Haltungen lassen sich Ziele, Qualitätsmerkmale und -standards sowie Prüfverfahren ableiten.

Stellenbesetzung/Stellenprofil

Eine sinnvolle Stellenbesetzung ist ohne eine Auseinandersetzung mit der Identität der Einrichtung und den spezifischen Anforderungen der Tätigkeit nicht möglich. Diejenigen, die Bewerbungsgespräche führen, müssen auskunftsfähig und sprachfähig sein, wofür die Einrichtung steht, was sie kennzeichnet und was für die Stelle daher relevant ist. Nur so können sie authentisch dafür werben und fachlich qualifizierte wie persönlich motivierte Mitarbeitende gewinnen.

Bei einigen Stellen ist auch nach der novellierten Grundordnung die Katholizität erforderlich. Das gilt neben pastoralen und katechetischen Tätigkeiten für diejenigen, die das Profil der Einrichtung inhaltlich prägen, mitverantworten und nach außen repräsentieren (vgl. Artikel 6 Absatz 3, 4 GrO). Nur wer sich aktiv mit der Identität bzw. dem Profil der Einrichtung befasst, wird auch definieren können, welchen Stellen eine besondere Profilverantwortung zukommt.

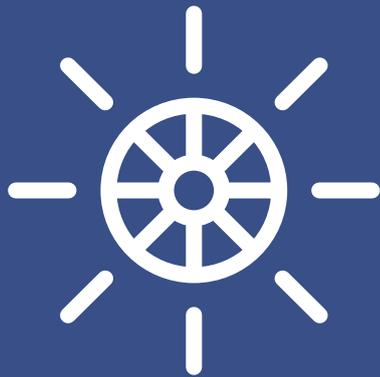
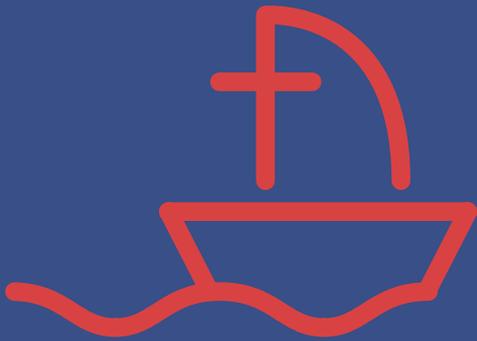
Einrichtung als Ort Gottes

Ob in der Kirchengemeinde, im Kindergarten, einem Altenpflegeheim oder einem Krankenhaus – überall kann Gott entdeckt werden. Die Verkündigung, die Feier der Liturgie, caritatives Handeln und die Gemeinschaft durch Teilhabe sind allesamt Grundvollzüge der Kirche. So lässt sich Gott sowohl in einem Gottesdienst wie im caritativen Handeln finden: „Was ihr für einen meiner geringsten Brüder getan habt, das habt ihr mir getan.“ (Mt 25,40) Kirchliche Einrichtungen können so für Mitarbeitende zu Begegnungsorten mit der Gegenwart Gottes werden.¹³ Kirchliche Träger bieten daher ihren Mitarbeitenden eine christliche Unternehmenskultur an, die Raum für spirituelle Fragen gibt und christliche Deutungen schafft. Entsprechend braucht es freiwillige religiöse Angebote.

Konsens und Vertrauen

Zur Identität kirchlicher Einrichtungen gehört die Gestaltung und Anwendung arbeitsrechtlicher Regelungen. Mitarbeitenden- und Dienstgebervertreterinnen bzw. -vertreter erarbeiten im Konsens die geltenden Arbeitsbedingungen. Dies geschieht paritätisch und ohne Arbeitskampf. Die Mitarbeiterbeteiligung beginnt auf der Ebene der Einrichtung in der Bildung einer Mitarbeitervertretung (MAV) und setzt sich auf den übergeordneten Ebenen fort. Diese auf allen Ebenen verbindlichen Prinzipien der Beteiligung ermöglichen eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.

13 Vgl. *Das katholische Profil caritativer Dienste und Einrichtungen in der pluralen Gesellschaft*: a. a. O., S. 20: „Soziale Einrichtungen in kirchlicher Trägerschaft können gleichwohl für Mitarbeitende und Nutzer ‚Lernorte des Glaubens‘ sein und den missionarischen Sendungscharakter der Kirche im Alltag verdeutlichen.“



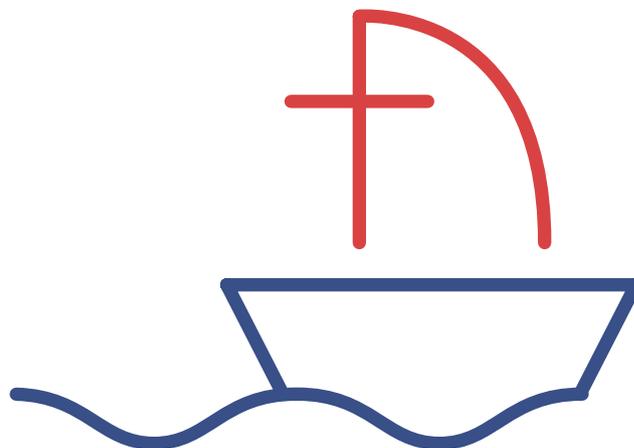
TEIL B – Von der Theorie zur Praxis – konzeptionelle Bausteine

„Die Arbeit an der christlichen Identität der Einrichtung ist eine Pflicht und eine Gemeinschaftsaufgabe aller und ein permanenter, dynamischer Prozess. Der Dienstgeber ist in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden verpflichtet, das christliche Profil der Einrichtung fortwährend weiterzuentwickeln und zu schärfen.“

(Artikel 3 Absatz 4
Grundordnung des kirchlichen Dienstes)

Heutige Einrichtungen stehen in den kulturellen und religiösen Fußstapfen von Generationen engagierter Menschen. Diese haben die jeweilige christliche und konfessionelle Kultur der Einrichtung vorgeprägt. Die Einrichtungskultur wird heute unter neuen Bedingungen fortentwickelt. Ihre christliche Vision ist der bleibende Auftrag (Mission) der Einrichtung. Das entscheidende Merkmal kirchlicher Träger ist, dass der Glaube eines Menschen sowie die christliche Orientierung des Trägers in der Arbeit thematisiert werden darf. Hier zeigt sich eine konzeptionelle Anforderung an die kirchliche Organisation. Eine solche findet ihren Ausdruck in Leitbildern, Führungsgrundsätzen, ethischer Urteilsbildung, religiös-fachlichen Standards, in der Personalführung und der bewussten Gestaltung der jeweiligen Einrichtungskultur.

All dies braucht, wie alle Prozesse und Verfahren in Organisationen, Aufmerksamkeit und fachliche Umsetzung. Arbeitsgruppen, Stabsstellen, Qualitätsmanagement wie auch konkrete Fachdiskurse und das Einbringen in Strategie- und Bilanzierungsprozesse ermöglichen eine kontinuierliche Bearbeitung der Identitätsthematik in kirchlichen Einrichtungen.



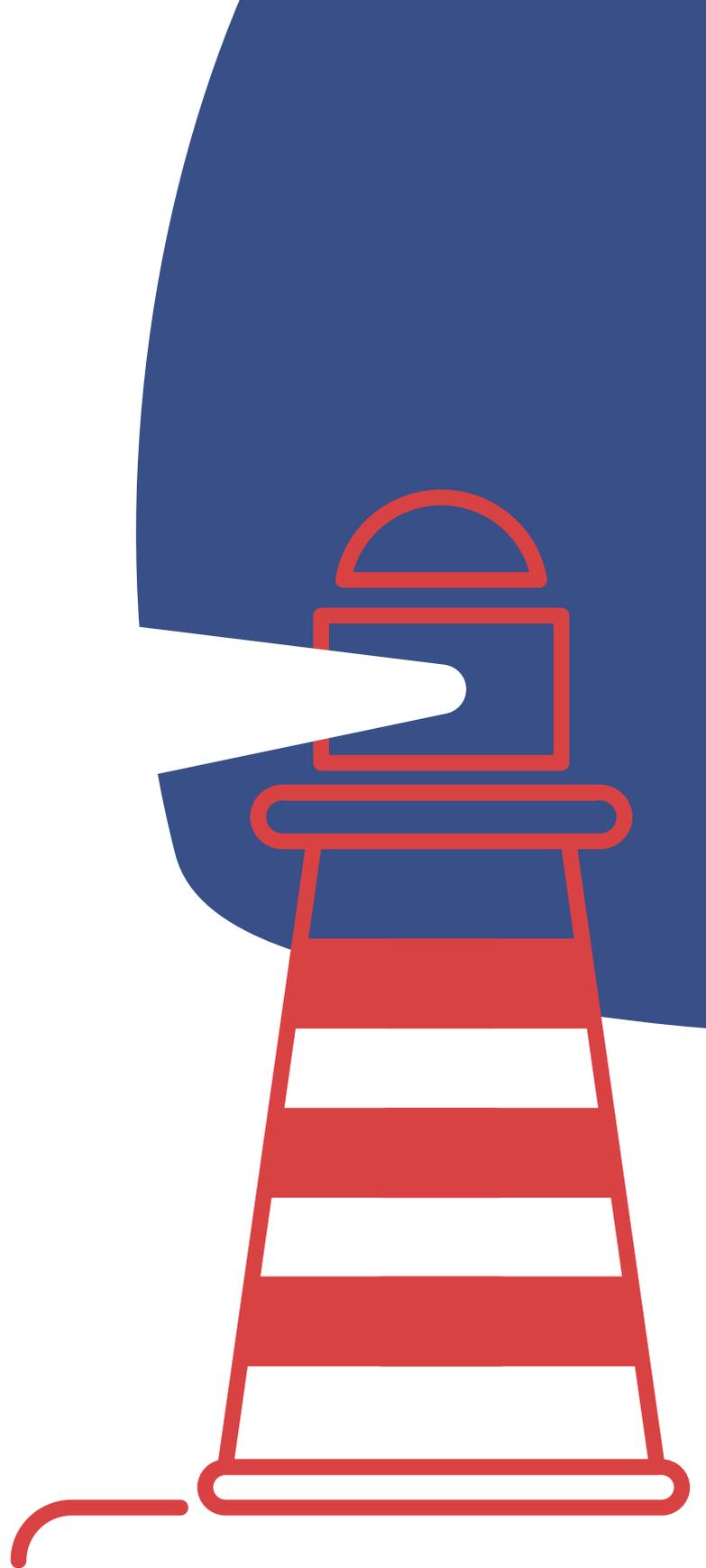
I. Leitbildprozesse

„Ein wichtiger Schritt zur Herausbildung einer eigenen institutionellen Identität kann die Erarbeitung eines Leitbildes sein, welches die Ziele und Wertmaßstäbe beschreibt, denen sich die Einrichtung verpflichtet fühlt, und in konkrete Leitsätze und Handlungsempfehlungen für den beruflichen Alltag herunterbricht.“¹⁴

(Bischöfliche Erläuterungen zum kirchlichen Dienst)

Leitbilder können als ein Baustein der Identitätsbildung einer Einrichtung fungieren. Gerade für Einrichtungen, die sich bisher noch nicht bewusst mit ihrer christlichen Identität befasst haben, ist ein Leitbildprozess ein zielführender Schritt, um das Thema konstruktiv zu bearbeiten. Andere Organisationen haben bereits derartige Prozesse durchgeführt. Eventuell sind diese aufgrund veränderter gesellschaftlicher oder kirchlicher Bedingungen zu aktualisieren. Je nach Befassung mit der Thematik können auch andere Elemente der Umsetzung und Gestaltung des christlichen Selbstverständnisses hilfreich sein. Hierzu werden im Anschluss an dieses Kapitel weitere Formate und Modelle vorgestellt.

14 Bischöfliche Erläuterungen zum kirchlichen Dienst, IV. Ausprägungen katholischer Identität und Verantwortung für den Erhalt und die Stärkung des kirchlichen Profils (Art. 3), Nr. 6, Satz 2: *Grundordnung des kirchlichen Dienstes*: a. a. O., S. 40.



1. Was ist ein Leitbild?

Bei einem Leitbild handelt es sich um eine Grundsatzserklärung im Sinne einer komprimierten Selbstdefinition, die knapp zusammengefasst richtungsweisende Aussagen und Leitideen der Einrichtung formuliert – nach außen, mit Blick auf diejenigen, die die Dienste in Anspruch nehmen, und nach innen, zwischen den Mitarbeitenden untereinander sowie den Mitarbeitenden im Verhältnis zu ihren Führungskräften.

Diese Grundorientierung gilt es, in einem breiten Diskussionsprozess zu erarbeiten und schriftlich festzuhalten. Durch das Leitbild werden alle in der Einrichtung Tätigen gleichermaßen verpflichtet. Dabei ist es für eine stetige Fortschreibung und Anpassung an neue Gegebenheiten offen.

2. Leitfragen für ein Leitbild

Inhaltlich können folgende Aspekte bei der Erstellung eines Leitbildes eine Rolle spielen:

Vision

Was motiviert uns? Was sind unsere Ideale? Wohin wollen wir uns entwickeln?

Was ist der religiöse Hintergrund der Einrichtung? Was war der historische Anlass ihrer Entstehung? Neben dem grundsätzlichen katholischen Hintergrund können hier beispielsweise die Identität des Trägers (bspw. Orden) oder der Name der Einrichtung (bspw. ein Heiliger/eine Heilige) relevant sein. Die Gründungsgeschichte/-idee kann hilfreiche Informationen zum Selbstverständnis enthalten. Hierdurch kann die Entwicklungsrichtung der Institution verdeutlicht werden.

Mission

Was ist unser Auftrag/Daseinszweck?

Welcher Auftrag leitet sich aus dem religiösen Hintergrund ab? Welchen Bedarfen/Anliegen widmet sich die Einrichtung? Welche Leistungen bietet sie an?

Hierbei geht es um eine realistische Darstellung des Einrichtungsauftrags und ihrer Zielsetzung, nicht um hochtrabende entmutigende Fernziele, die ohnehin nicht zu erreichen sind.

Werte

Welche Werte leiten uns aufgrund unserer Vision und der Mission?

Ebene 1: Beziehung zu denjenigen, die die Einrichtung in Anspruch nehmen (Qualität der Dienstleistung)

Ebene 2: Umgang innerhalb der Organisation

Ebene 3: Umgang außerhalb der Organisation (z. B. Kooperationspartner, Konkurrenten, staatliche Stellen)

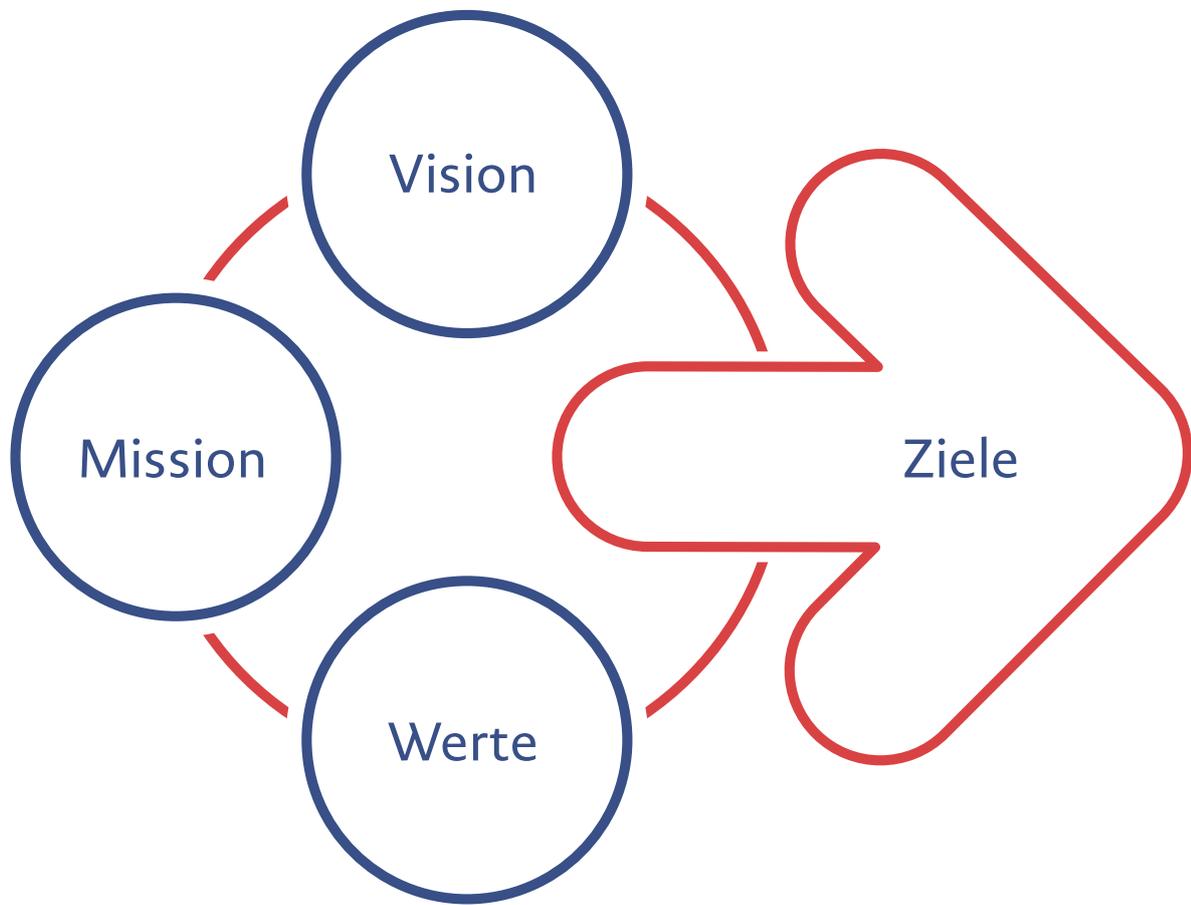
Hier kommt der christliche Anspruch der Einrichtung zum Ausdruck, woran sich die Qualität ihrer Dienstleistung, die Umsetzung ihres Daseinszwecks und die Gestaltung von Beziehungen intern wie extern orientieren werden. Organisationen haben meist drei bis fünf Leitwerte oder Leitsterne, an denen sie ihr Leitbild ausrichten.

Ziele

Im nächsten Schritt gilt es, die Grundsätze des Leitbildes hinsichtlich Wirtschaftlichkeit, Organisation (Struktur/Kultur) und Personalführung zu konkretisieren.

Was zeichnet die Einrichtung in dieser Hinsicht besonders aus?

Leitbilder sollten sich auf wesentliche Aussagen konzentrieren und so eine verbindliche Orientierung geben. Es ist möglichst eine einfache, bildhafte, einladende Sprache zu wählen. Leitbilder bieten die Chance, die Besonderheiten und den Charakter einer jeden Einrichtung auszudrücken und eben dies sollten sie auch tun. In der Praxis hat es sich bewährt, eine mehrseitige Langfassung und eine einseitige Kurzfassung zu erstellen.



Leitbilder stellen drei Grundfragen:

- Was ist unsere Vision?
- Was ist unsere Mission (Daseinszweck)?
- Welche Werte sollen unser Handeln leiten?

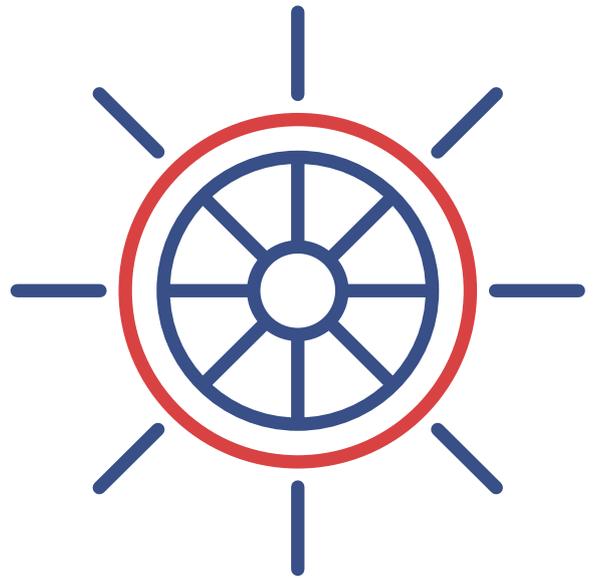
Leitbilder formulieren:

- Keine Absichtserklärung, Aussagen in der Gegenwartsform.
- Kurz und knapp.
- In einfacher, verständlicher, bildhafter und einladender Sprache.
- Die Entwicklung aus der Einrichtung selbst.
- Die Besonderheiten der Organisation.

3. Profil- und Prozessverantwortung

„Erhalt und Weiterentwicklung des Profils sind in erster Linie Leitungsaufgaben; sie sollten deshalb institutionell auf der Leitungs- und Aufsichtsebene verankert sein sowie in den Statuten und Leitbildern der jeweiligen Träger zum Ausdruck gebracht werden.“¹⁵

(Bischöfliche Erläuterungen zum kirchlichen Dienst)



Der Träger der Einrichtung ist in erster Linie Initiator des Leitbildprozesses. Prozessverantwortliche sind beispielsweise in den Generalvikariaten die Bistumsleitungen, in den Pfarreien die leitenden Pfarrer, im Sozial-, Gesundheitswesen und anderen caritativen Einrichtungen das jeweilige Management und im Schul- und Bildungsbereich z.B. die Schulträger.

Natürlich kann die Initiative für einen Leitbildprozess auch vonseiten der Mitarbeitenden oder aus der Mitarbeitervertretung kommen. Hier ist jedoch zu unterscheiden zwischen Prozessinitiierung und Prozessverantwortung.¹⁶

Für das Gelingen eines solchen Leitbildprozesses ist es notwendig, dass die jeweils Verantwortlichen den Prozess kontinuierlich und mit echtem Interesse begleiten. Am Anfang steht ein offiziel-

ler Auftrag durch die zuständigen Leitungsebenen bzw. Organe (z.B. Gesellschafter, Mitgliederversammlung, Aufsichtsrat, Vorstand, Leitung). Dieser Auftrag benennt die zu beteiligenden Personenkreise, die Projektleitung, die notwendigen Rahmenbedingungen und den Zeitraum sowie notwendige Rückmeldeschleifen.

Den Bistumsleitungen kommt eine besondere Prozessverantwortung für die Ordinariate/Generalvikariate und die zugehörigen Einrichtungen zu. Zugleich sind sie gehalten, alle katholischen Träger in ihrem Bistum zu diesen Prozessen zu ermutigen. Sollte auf Bistumsebene ein übergeordnetes Profil in Betracht gezogen werden, empfiehlt sich eine Abstimmung mit großen Trägern, die möglicherweise bereits über ein eigenes Profil verfügen.

Eine detaillierte Darstellung zur Durchführung und Gestaltung eines Leitbildprozesses finden Sie in der Anlage (Seite 74 ff.).

15 Ebd., S. 40.

16 Vgl. *Das katholische Profil caritativer Dienste und Einrichtungen in der pluralen Gesellschaft*: a. a. O., S. 22: „Die Träger stehen in der Verantwortung für die Leitbilder, die von allen Mitarbeitenden getragen und mit Leben erfüllt werden.“

II. Führungsgrundsätze

Führungsgrundsätze enthalten grundsätzliche, programmatische Aussagen zur Gestaltung und Lenkung der Einrichtung durch Führungskräfte. Das betrifft die Personalführung, die Organisationskultur, die Art der Leistungserbringung und die Qualifizierung. Daher bietet es sich nach einem Leitbildprozess an, entsprechende Führungsgrundsätze zu formulieren. Nur wenn das Management auf allen Ebenen durch ein konsistentes Führungsverhalten für die Umsetzung der Ziele und Werte der Einrichtung sorgt, wird die Identität glaubwürdig in strategischen Entscheidungen, Prozessen und Verfahren der Dienstleistungserbringung und der Kultur der Organisation gelebt.

Entsprechende Beispiele finden sich in der Anlage zur Handreichung (Seite 77 ff.).

III. Kompetent (und) christlich – Berufsbezogene religiöse Bildung

Religiöse Fachlichkeit als Bestandteil beruflicher Qualifizierung klingt auf den ersten Blick vielleicht befremdlich. Was hat Religion mit einer professionellen Tätigkeit zu tun? Für weltliche Unternehmen und Organisationen spielt dies heute eine Rolle bezogen auf interreligiöse und interkulturelle Sprach- und Diversitätsfähigkeit. Für einen kirchlichen Träger und die Mitarbeitenden geht es um mehr. Bei einem kirchlichen Träger haben Mitarbeitende den Anspruch, dass ihnen in Bezug auf fachliche Erfordernisse die entsprechenden ethischen wie religiösen Aspekte ihrer Tätigkeit in Fort- und Weiterbildungen vermittelt werden. Daneben braucht es gerade im caritativen und pastoralen Bereich Hilfestellungen zur Bewältigung der spezifischen Belastungen der einzelnen Tätigkeiten.

1. Die Herausforderung

Gerade die heutige Pluralität in der Gesellschaft wird als eine Herausforderung wahrgenommen. Kirche erlebt sich als Teil der gesellschaftlichen Vielfalt und erlebt diese in ihren Einrichtungen als Ausdruck des kirchlichen Selbstverständnisses. Dies gilt es zu gestalten und zu leben. Die Sichtbarkeit und Erlebbarkeit der Identität einer Einrichtung setzt voraus, dass Mitarbeitende wie Führungskräfte sich hiermit auseinandersetzen und hierzu sprach- sowie handlungsfähig sind.

Die neue Grundordnung erkennt daher die bereits vorhandene Vielfalt der Mitarbeitenden im kirchlichen Dienst explizit als Bereicherung an.

„Vielfalt in kirchlichen Einrichtungen ist eine Bereicherung. Alle Mitarbeitenden können unabhängig von ihren konkreten Aufgaben, ihrer Herkunft, ihrer Religion, ihrem Alter, ihrer Behinderung, ihrem Geschlecht, ihrer sexuellen Identität und ihrer Lebensform Repräsentantinnen und Repräsentanten der unbedingten Liebe Gottes und damit einer den Menschen dienenden Kirche sein.“

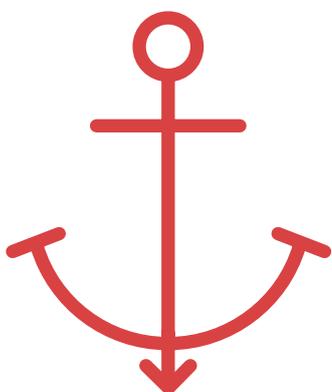
(Artikel 3 Absatz 2 Grundordnung des kirchlichen Dienstes)

Dies hat Auswirkungen auf das Verständnis der religiösen Aspekte des kirchlichen Dienstes. In einer säkularen Gesellschaft kann weder eine religiöse noch eine kirchliche Sozialisation vorausgesetzt werden. Kirchliche Träger stehen vor der Herausforderung einer zunehmend diversifizierten Mitarbeiterschaft, die aber gleichzeitig mit ihrem Handeln die christliche Prägung der Einrichtung zum Ausdruck bringen soll. Daher braucht es angemessene Formate der Auseinandersetzung mit den für die Tätigkeit relevanten christlichen Inhalten.

Hier lohnt es sich, folgende Fragen zu stellen:

- Wie prägt das christliche Menschenbild das Verständnis der jeweiligen beruflichen Tätigkeit?
- Welche ethischen Orientierungen sind für das Handlungsfeld relevant?
- Welche Bedeutung kommt den Prinzipien der katholischen Soziallehre (Personenwürde, Solidarität, Subsidiarität, Gemeinwohl sowie Nachhaltigkeit) für die Gestaltung eines Handlungsfeldes zu?
- Wie sollen gesellschaftliche Entwicklungen durch fachliches Handeln christlich geprägt werden?

Hier setzt die neue Grundordnung an. Sie widmet der Fort- und Weiterbildung einen ganzen Artikel und zeigt so die besondere Bedeutung dieser Fragestellungen.



„Artikel 5 Fort- und Weiterbildung

(1) Alle Mitarbeitenden haben Anspruch auf berufliche Fort- und Weiterbildung. Diese umfasst die fachlichen Erfordernisse ebenso wie die ethischen und religiösen Aspekte des Dienstes und Hilfestellungen zur Bewältigung der spezifischen Belastungen der einzelnen Tätigkeiten.

(2) Allen Mitgliedern der Dienstgemeinschaft sollen verpflichtende Fort- und Weiterbildungen angeboten werden, in denen sie berufs- und tätigkeitsbezogen spezifische religiöse und ethische Kompetenzen erwerben können, um die Menschen, die die kirchlichen Dienste in Anspruch nehmen, in ihrer religiösen Praxis zu unterstützen und um das christliche Selbstverständnis der Einrichtung zu stärken. Darüber hinaus sollen für die Mitarbeitenden freiwillige Angebote zu Spiritualität und Seelsorge gemacht werden, um sich mit den eigenen Sinn- und Glaubensfragen des Lebens zu beschäftigen.“

(Artikel 5 Grundordnung des kirchlichen Dienstes)

2. Religionsbezogene Fachlichkeit und seelsorgliche Begleitung

Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zielen darauf ab, die beruflichen Qualifikationen aller Mitarbeitenden an neue Anforderungen anzupassen, sie in die Lage zu versetzen, mit veränderten Anforderungen umzugehen und sich mit den Zielen und Werten der Organisation und des Trägers auseinanderzusetzen. Bei kirchlichen Trägern bedarf es der Vermittlung religionsbezogener Fachlichkeit. Hier gilt es zu unterscheiden zwischen den religiösen Bezügen in der Tätigkeit und der religiösen Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeitenden. Die spirituelle oder seelsorgliche Begleitung von Mitarbeitenden wendet sich eher an den Einzelnen oder an das Team. Sie ist stets freiwillig. Diese Begleitung ist von der religiösen Bildung als Kompetenzerwerb für die berufliche Ausübung der jeweiligen Tätigkeit klar zu unterscheiden. Letztere kann sich natürlich indirekt auf die Religiosität der Person auswirken. Daher kann die religiöse Perspektive in fachlichen Fragen auch zu einer stärkeren Identifikation mit dem christlichen Glauben führen. Religionsbezogene Fachlichkeit ist daher Bestandteil der Aus-, Fort- und Weiterbildung. Dies kann je nach beruflichen Erfordernissen sogar verpflichtend sein. Hiermit eng verknüpft sind Angebote zur Auseinandersetzung mit der Identität der Einrichtung. In diesem Zusammenhang kann die Identifikation der Mitarbeitenden mit den Zielen und Werten der Einrichtung gelingen.

3. Die Dimensionen religiöser Fachlichkeit

Mitarbeitende fragen heute, welche religiösen Inhalte für ihre Tätigkeit relevant sind. Führungskräfte fragen, was Mitarbeitende an kirchlich-institutionellem und religiösem Wissen, Fertigkeiten und ethischen Orientierungen brauchen, um ihre Tätigkeit im Sinne der Ziele und Werte der kirchlichen Einrichtung wahrzunehmen. Entsprechend deutet die neue Grundordnung bereits mehrere Dimensionen religiöser Fachlichkeit bzw. Bildung an:

1. Dimension: der Tätigkeitsbezug

Im Sinne der oben gestellten Fragen geht es darum, relevante religiöse Aspekte in die tägliche Arbeit zu integrieren und diese mit den Traditionen und der Mission der Einrichtung bzw. des Trägers in Einklang zu bringen.

2. Dimension: der Institutionsbezug

Diese Dimension zielt darauf, notwendiges religiöses Wissen zu vermitteln, und erlaubt es, sich mit der Tradition der Einrichtung bzw. des Trägers sowie seiner besonderen christlichen Mission auseinanderzusetzen.¹⁷ Sie unterstützt spirituelle Angebote, vermittelt die organisationsspezifischen Strategien, Konzepte und Verfahren und fördert die spezifische christliche Unternehmenskultur. So werden Angebote zur Identifikation mit den christlichen Werten und zur Stärkung der intrinsischen Motivation aller Mitarbeitenden ermöglicht.

3. Dimension: der Klientenbezug

Um auf die Bedürfnisse von Klienten, Bewohnern, Patienten, Gästen und Angehörigen professionell einzugehen zu können, unterstützt religiöse Bildung durch die Vermittlung religiösen Wissens und der erforderlichen Fähigkeiten. Hier geht es in erster Linie um das kompetente Begleiten der spirituellen Bedürfnisse derjenigen, die kirchliche Einrichtungen in Anspruch nehmen. Vor allem ethische und interreligiöse Herausforderungen sowie existenzielle Erfahrungen, wie beispielsweise Krankheit, Sterben und Lebensschicksal, stehen hier im Mittelpunkt. Deshalb sind religiöse Aus-, Fort- und Weiterbildungen notwendig, die direkt mit der beruflichen Tätigkeit in Verbindung stehen. Dazu zählen je nach Aufgabenfeld auch die Kenntnis von Riten und religiösen Ausdrucksformen.

17 Vgl. *Das katholische Profil caritativer Dienste und Einrichtungen in der pluralen Gesellschaft*: a. a. O., S. 30: „Für die nicht-christlichen Mitarbeitenden muss es wie für christliche Mitarbeitende Formen der Begleitung und Schulung (z. B. die kognitive Vermittlung wesentlicher Inhalte katholischen Glaubens und für die Einrichtung relevanter kirchlicher Traditionen) geben, die ihre Sensibilität für das kirchliche Profil einer Einrichtung stärken. Die Bereitschaft zur Teilnahme an entsprechenden Fortbildungen ist daher wesentliche Voraussetzung für ihre Anstellung. Umgekehrt haben aber auch sie einen Anspruch darauf, dass ihre religiöse Orientierung geachtet wird und sie in die Teams der Einrichtung und in die Dienstgemeinschaft integriert werden.“

4. Eine Frage des Konzepts

Religiöse Bildung bietet die Chance, das christliche Profil einer Einrichtung nach innen und außen leben zu können. Kirchliche Träger sind aufgefordert, Schulungsmodule und -formate zu entwickeln, die geeignet sind, den jeweiligen Adressatenkreisen die notwendigen Fachkenntnisse und Fähigkeiten in diesem Sinne zu vermitteln. Entsprechende Angebote sollten allen Bestandsmitarbeitenden wie auch neuen Mitarbeitenden für ihr Handlungsfeld offeriert werden.

Die Erstellung eines Bildungskonzepts kann helfen, dieser Herausforderung nachhaltig zu begegnen. Dies setzt eine berufsbezogene Analyse der religiösen Anforderungen einer Tätigkeit voraus. Mal wird eine fachlich gebotene Fort- und Weiterbildung um ein paar wesentliche religiös-ethische Aspekte angereichert und mal braucht es eine explizite Thematisierung christlicher Fragestellungen als eigene Module. Entsprechend gilt es somit, inklusive wie auch exklusive Bildungsformate zu entwickeln.

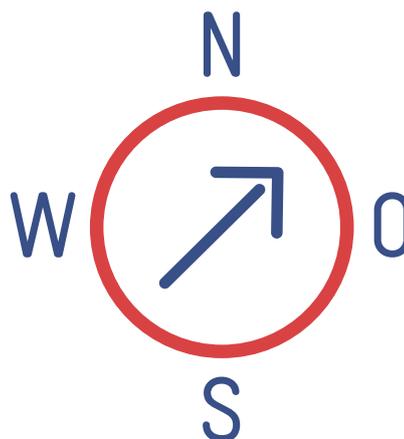
Die folgenden Fragen können nützlich sein, um entsprechende Bildungskonzepte zu erarbeiten, die religiös und konfessionell geprägt sind:

- Was sind die ethischen und religiösen Herausforderungen, die sich aus der jeweiligen beruflichen Tätigkeit ergeben?
- Was sind die Ziele des kirchlichen Dienstgebers im Hinblick auf seine Mission im konkreten Tätigkeitsbereich?
- Welche Kenntnisse und Fähigkeiten benötigen die Mitarbeitenden, damit sie ihre Tätigkeit in religiös-konfessioneller Hinsicht kompetent ausüben?
- Welche Angebote sind obligatorisch und welche optional?
- Wo sehen die Mitarbeitenden selbst ihre Bedarfe?

5. Führungsverantwortung wahrnehmen

In christlichen Organisationen eine führende Rolle zu übernehmen, ist heute gerade im Hinblick auf die Steuerung von Identifikationsprozessen eine hoch anspruchsvolle Aufgabe. Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle, indem sie Sorge dafür tragen, das christliche Menschenbild in die Organisationskultur und als Grundlage der Mitarbeitendenführung einzubringen. Auf diese Weise kann das christliche Engagement glaubwürdig gelebt und so die Identifikation der Mitarbeitenden gefördert werden. Führungskräfte repräsentieren das christliche Profil der Einrichtung als Person und in ihrem Handeln gegenüber den Mitarbeitenden, den Kooperationspartnern, der Politik wie der gesamten Öffentlichkeit. Konkret bedeutet dies, die Ziele und Werte der Einrichtung klar und überzeugend zu formulieren und diese in die Organisationsstrategie sowie in die Prozesse der Dienstleistungserbringung einzubinden.

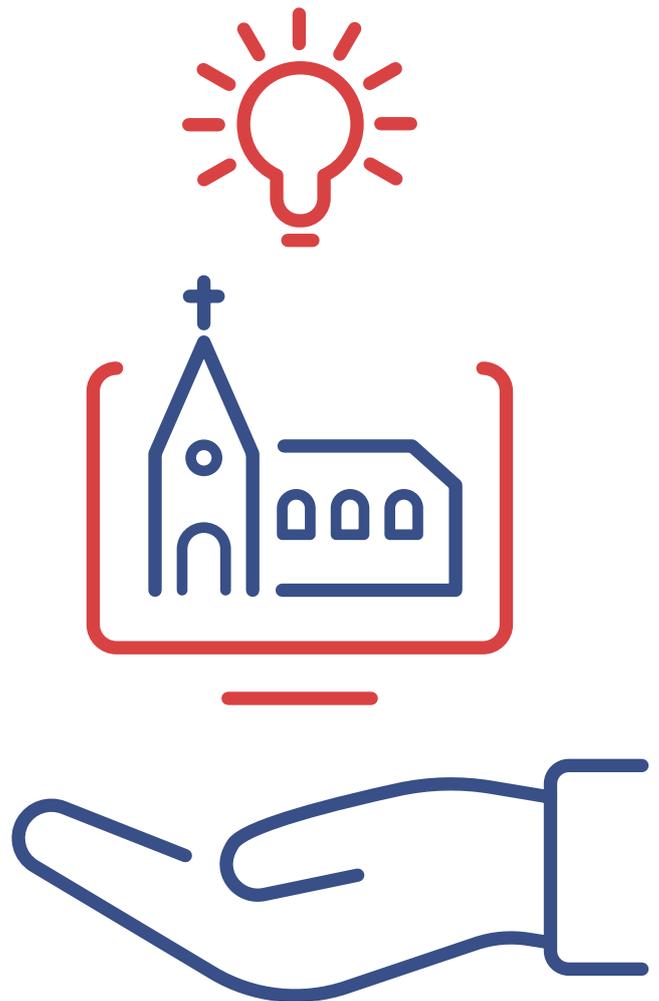
Führungskräfte sind darauf angewiesen, dass ihnen durch spezifische Fort- und Weiterbildungen die Kenntnisse zur Steuerung einer christlichen Unternehmenskultur wie angemessener religiöser Bildungsformate für Mitarbeitende vermittelt werden.

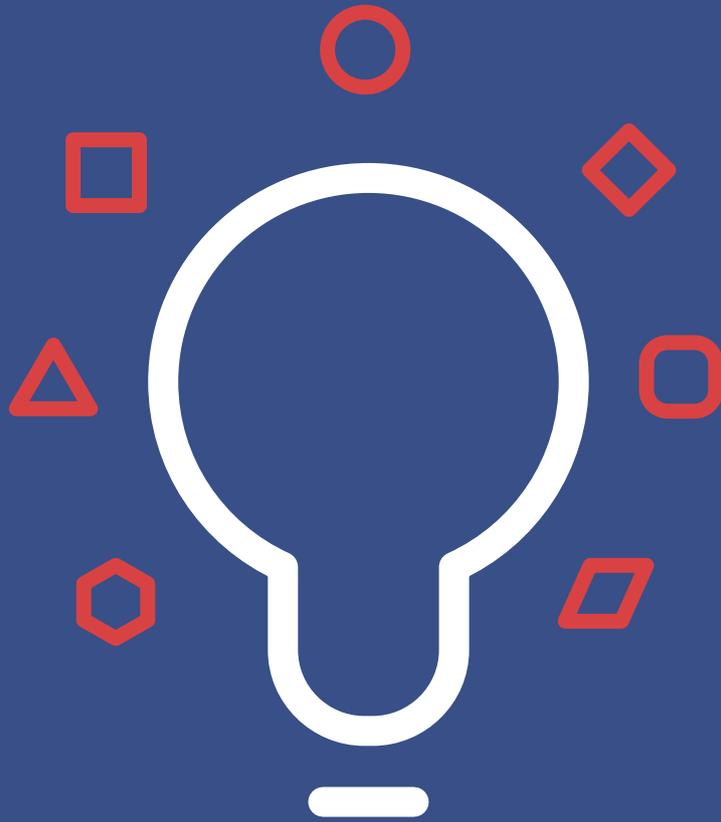


„Artikel 4 Handlungsaufträge und Ziele für die Dienstgeber
c) [...] Der Dienstgeber entwickelt Konzepte guter Mitarbeiterführung unter besonderer Berücksichtigung des christlichen Menschenbildes und setzt diese konsequent um. Führungskräfte in kirchlichen Einrichtungen sind einem kooperativen, wertschätzenden Führungsstil verpflichtet. Eine angemessene und transparente Kommunikation über Hierarchie- und Berufsgrenzen hinweg ist Grundbedingung einer vertrauensvollen und wertschätzenden Zusammenarbeit.“

(Artikel 4 Grundordnung des kirchlichen Dienstes)

Hierbei kann auch erörtert werden, wie es gelingen kann, die Werte und Prinzipien des katholischen Glaubens angemessen in den Alltag der Institutionen zu integrieren. Durch entsprechendes Wissen und praktische Anwendungen werden Führungskräfte befähigt, ihre Einrichtungen im christlichen Sinne zu leiten und weiterzuentwickeln. Im gleichen Sinne sind hier auch die Mitarbeitervertretungen wie Aufsichtsgremien in den Blick zu nehmen und diesen können entsprechende Fortbildungen angeboten werden.





TEIL C – Ideen-Börse

Nach grundsätzlichen Überlegungen (Teil A) und konzeptionellen Bausteinen (Teil B) folgt in diesem Kapitel eine offene Sammlung von Ideen, Umsetzungen und Beispielen aus dem vielfältigen Bereich der kirchlichen Träger und Einrichtungen. Die aufgeführten Best Practices geben dabei weder ein vollständiges Bild aller Möglichkeiten noch allgemeingültige Lösungsansätze. Viele der genannten Beispiele werden nicht nur vom jeweils aufgeführten Träger umgesetzt, sondern sind natürlich so oder ähnlich auch in weiteren Einrichtungen zu finden. Diese ergänzungsbedürftige Ideen-Börse will in erster Linie als Anregung und Ermüdung dienen und durch die Möglichkeit der Kontaktaufnahme mit Verantwortlichen darüber hinaus einen konkreten Austausch ermöglichen.

I. Nicht ohne Konzept!

Die Auseinandersetzung mit der christlichen Identität in Einrichtungen und bei Trägern kann auf vielfältige Weise erfolgen. Dabei gibt es unterschiedliche Ansätze: Man kann entweder auf der Ebene des Trägers oder der jeweiligen Einrichtung ansetzen oder gezielt die Befähigung des Teams in den Mittelpunkt stellen. Je nach Ebene und deren Vernetzung bieten sich Möglichkeiten, die christliche Identität zu stärken und im Alltag zu verankern.

1. Strategischer Ansatz auf Trägerebene

Eine Option ist, durch die Bildung einer Stabsstelle o.ä. auf Trägerebene die Befassung mit dem Thema Identität sicherzustellen. Verschiedene Caritaträger im Sozial- und Gesundheitswesen haben hier gute Erfahrungen gesammelt.¹⁸ So entschloss sich etwa die Gesellschaft der Franziskanerinnen zu Olpe (GFO) im Jahr 2009, zur Bewahrung und Entfaltung ihrer christlich-franziskanischen Identität eine Stabsabteilung einzurichten, in der eine leitende Vertreterin des Ordens sowie mittlerweile zwei Theologinnen und Theologen tätig sind (Projekt „Christliche Identität“). Diese Entscheidung wurde wie auch bei anderen Caritaträgern durch mehrere Faktoren motiviert: 1. die zurückgehende Präsenz der Ordensfrauen in den Einrichtungen und 2. die veränderte kirchlich-religiöse Sozialisation und Motivation der Mitarbeitenden.

Dieser spürbare Wandel bezüglich des künftigen christlichen Selbstverständnisses wurde als neue Herausforderung analysiert und strategisch aufgegriffen. Im Rahmen der Ökonomisierung des Gesundheitssektors entstand eine zunehmende Spannung zwischen betriebswirtschaftlichen und fachlichen Anforderungen auf der einen Seite und den christlich-franziskanischen Wertvorstellungen auf der anderen Seite. Darüber hinaus führte das enorme Unternehmenswachstum, bedingt durch die Übernahme von Einrichtungen aus anderen, nichtfranziskanischen Trägerschaften, zu einer weiteren Komplexität in der künftigen Gestaltung der franziskanischen Identität.

Seither sind die Themen christliche Unternehmenskultur, christliche Unternehmensentwicklung sowie die Art der Leistungserbringung im Geiste des Ordens der Franziskanerinnen zu Olpe ein fester Bestandteil aller Unternehmensentscheidungen. So weist ein Strategiepapier explizit Themenfelder aus, wo sich die christliche Identität

18 Im Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e. V. gibt es seit 2009 einen Arbeitskreis „Spiritualität und Pastoral in der Caritas“ von mittlerweile über 20 Kolleginnen und Kollegen, die entsprechende profilprägende Stellen für christliche Unternehmenskultur, Caritaspastoral, Identitätsarbeit, Mitarbeitendenseelsorge etc. innehaben.

eines Dienstes, einer Einrichtung und des Trägers zeigt. Die aktuell von der GFO benannten Themenfelder verstehen sich als eine offene Liste, die je nach gesellschaftspolitischer oder organisationaler Entwicklung angepasst wird, z. B.:

- Organisierte Ethikberatung
- Qualifizierte Seelsorge
- Systematisches Fehlermanagement
- Diversitätsmanagement
- Nachhaltigkeit

Tagesaktuelle Herausforderungen drängen allzu schnell ideelle Themen in den Hintergrund. Daher bedarf es einer regelhaften Bearbeitung. So werden jährlich mit den einzelnen Betriebs- und Einrichtungsleitungen aus der Liste der Strategiethemen einzelne Fragen aufgegriffen, bei denen im Berichtszeitraum die Weiterentwicklungen bilanziert werden. Zugleich wird prospektiv geschaut, an welchem Thema der Strategie die Betriebs- und Einrichtungsleitung weiterarbei-

ten will und wie die Stabsabteilung „Christliche Identität“ diese Weiterentwicklung unterstützen kann. Diese Gespräche werden protokolliert und im folgenden Jahr evaluiert.

Darüber hinaus gibt es regelhaft Prozesse zur Fortentwicklung und Stärkung der christlichen Identität in der Praxis der Einrichtungen und Dienste. Hierzu zählen z. B.: Organisation und Planung von unternehmenskulturstiftenden Veranstaltungen auf Trägerebene (Stiftungstage, Jahrestage); Angebote theologischer, spiritueller oder ethischer Themen im Rahmen der fachlichen Aus-, Fort- und Weiterbildung; Moderation von ethischen Fallbesprechungen sowie Krisenintervention und Konfliktmoderation. Der Träger schafft einen verbindlichen Rahmen zur Bearbeitung der aus seiner Sicht relevanten Themen zur kontinuierlichen Weiterentwicklung seines christlichen Selbstverständnisses.

Informationen:

wolfgang.heinemann@gfo-online.de;
nadine.kreuser@gfo-online.de;
juergen.lennemann@gfo-online.de
www.gfo-online.de

2. Ansatz auf Ebene der Einrichtung und des Teams

Ein weiterer Ansatz zur Stärkung der christlichen Identität liegt auf der Ebene der jeweiligen Einrichtung und Dienste sowie der dort tätigen Teams. Hierbei steht die Befähigung der Mitarbeitenden im Fokus, die christlichen Werte nicht nur zu verstehen, sondern in ihrer täglichen Arbeit umzusetzen.

Je nach Handlungsfeld variieren die religiösen Inhalte. So sind Berufe im Gesundheitswesen aufgrund von existenziellen Fragen, Therapieentscheidungen oder Lebenskrisen sowie Ängsten stärker mit spirituellen und ethischen Fragestellungen befasst. Hier braucht es z. B. Bildungsformate in Spiritual Care. In der Folge werden in christlichen Krankenhäusern im Rahmen der medizinischen Behandlung neben den somatischen, psychischen und sozialen Aspekten auch spiritu-

elle Bedarfe wahrgenommen. Solche Kurse schaffen die fachliche Akzeptanz für die explizite Seelsorge und ergänzen diese. Ethikseminare für Pflegekräfte und Ärzte, interdisziplinäre fallbezogene Ethikkonsilien, Ethik-Cafés u. a. m. zeigen, dass Werte nicht nur Anspruch, sondern echte Handlungsorientierungen in der Praxis einer Einrichtung sind.

➔ Mitarbeitende stärken – Einrichtungen profilieren – der Gesellschaft nutzen

Indem Mitarbeitende unterstützt werden, mehr Klarheit und Sicherheit in ihrer jeweiligen Rolle zu gewinnen, werden Einrichtungen profiliert. Im Fokus stehen die Stärkung der eigenen religiösen Sprachfähigkeit, die Entwicklung und Förderung



Bild: © Thomas Holzborn

einer religionssensiblen Kultur (stimmige Rituale/entsprechendes Handeln) und die spirituelle Persönlichkeitsentwicklung. Das Team „Arbeiten in katholischen Einrichtungen“ der Personalentwicklung des Bistums Hildesheim begleitet kontinuierlich bzw. projektbezogen (Coaching, Teamentwicklung etc.) und mit bedarfsorientierten Fortbildungen Mitarbeitende, Teams und Leitungen. Das Angebot richtet sich an Mitarbeitende in Bildungseinrichtungen (Kitas, Schulen)

und alle caritativen Einrichtungen des Bistums Hildesheim.

Informationen:

jutta.menkhaus@bistum-hildesheim.de

www.bistum-hildesheim.de/bistum/organisation/generalvikariat/bereich-personal/abteilung-personalentwicklung/team-glaube-im-arbeitsleben

➔ **Spiritual/Existential Care – interprofessionell (SpECi)**

Spiritual/Existential Care interprofessionell ist ein Modell zur Befähigung von Mitarbeitenden in Gesundheitsberufen zum kompetenten Umgang mit den spirituellen und existenziellen Anfragen von Patientinnen und Patienten, Bewohnerinnen und Bewohnern, Gästen, An- sowie Zugehörigen. Daher haben sich Kolleginnen und Kollegen in Caritas und Diakonie aus Medizin, Pflege, Therapie, Sozialarbeit und Theologie zusammengefunden, um die existenziellen und spirituellen Fragen von Menschen am Lebensende wahrzunehmen und eine angemessene professionelle Begleitung zu ermöglichen. „Spiritual Care“ soll als ergänzende Qualifizierung zur Seelsorge durch interdisziplinäre Zusammenarbeit in den Gesundheitsberufen implementiert werden. Gerade die Sinnsuche in schwerer Krankheit und am Lebensende verlangt nach spiritualitätskompetenten Menschen, die neben der somatischen und psychischen Behandlung eine soziale und individuell spirituelle Begleitung ermöglichen. Das

Modell wurde von der Deutschen Gesellschaft für Palliativmedizin, der Pflege-Charta, dem Deutschen Hospiz- und Palliativverband, Diakonie und Caritas u. a. gemeinsam entwickelt.

Informationen:

dr.astrid.giebel@diakonie.de
und bruno.schrage@caritasnet.de
www.speci-deutschland.de



Bild: © frei



Bild: © KiTa Zweckverband im Bistum Essen

➔ **Beauftragte/Beauftragter für Religionspädagogik im Elementarbereich/ Religionspädagogische Fachkraft**

Religionspädagogische Bildung im Elementarbereich ist von zentraler Bedeutung. Um Mitarbeitende in Kitas und anderen Einrichtungen entsprechend zu befähigen, gibt es in diesem Bereich verschiedene Angebote. Der KiTa Zweckverband im Bistum Essen bietet seinen Mitarbeitenden seit 2015 die Möglichkeit, sich im Rahmen eines Zertifikatskurses zu „**Beauftragten für Religionspädagogik im Elementarbereich**“ weiterzubilden. Über 160 pädagogische Fachkräfte haben bereits daran teilgenommen.

Ziel dieses Qualifikationskurses ist es, den eigenen Glauben zu erfahren und zu stärken. Darüber hinaus setzen sich die Teilnehmenden damit auseinander, wie sie Kindern Zugang zu religiösen Themen im KiTa-Alltag eröffnen können. Als Fachexpertinnen und Fachexperten leisten die Beauftragten eine qualifizierte religionspädagogische Arbeit. Sie gehen auf die Lebenswirklichkeit der Kinder ein und bringen ihnen Werte, Rituale und das christliche Leben nahe. Insbesondere ermutigen sie die Kinder, eine eigene religiöse Identität zu entwickeln. Dies entspricht dem katholischen Leitbild des KiTa Zweckverbandes.

Die Themen der Fortbildungs-Module umfassen die eigene Religiosität, den Umgang mit der Bibel, die Feste und Rituale des christlichen Kirchenjahres, Interreligiosität in unserer multikulturellen Gesellschaft sowie den Umgang mit Tod und Trauer. Unterschiedliche religionspädagogische Konzepte werden vorgestellt und Fragen der eigenen Spiritualität und des Umgangs mit schwierigen Lebenssituationen im KiTa-Alltag erörtert.

Ein ähnliches Angebot bietet das Bistum Osnabrück, indem es die Stelle einer **religionspädagogischen Fachkraft** fördert. Das Bistum gewährt Einrichtungen für die religionspädagogische Arbeit drei Stunden, die auf die entsprechend beauftragte Person übertragen werden sollen. Flankiert wird dies durch Fortbildungsangebote. Die Anbindung an das Bistum erfolgt mittels verschiedener Fachkonferenzen in den Dekanaten.

Informationen:

Für den KiTa Zweckverband im Bistum Essen
 wiebke.neumann@kita-zweckverband.de
www.kita-zweckverband.de

Für das Bistum Osnabrück
 k.silies@bistum-os.de
www.bistum-osnabrueck.de/glaube-und-religion-in-der-kita

II. Konzepte brauchen Beratung und Vernetzung

Konzepte allein sind nicht ausreichend – sie benötigen eine fundierte Beratung und Begleitung, um langfristig Wirkung zu entfalten und passgenau auf die jeweiligen Herausforderungen und Bedürfnisse abgestimmt zu sein. Dieser Bedarf wurde vielerorts bereits erkannt. Es gibt einige Ansätze von (Erz-)Diözesen, Diözesan-Caritasverbänden

und großen Trägern, die wertvolle Impulse geben. Beratungsinstitute stehen helfend zur Seite, um diese Konzepte in die Praxis umzusetzen. Gleichzeitig wird Vernetzung und Wissenstransfer auf niederschwelliger Ebene gefördert, um den Austausch zwischen verschiedenen Akteuren zu erleichtern.

1. Initiativen der (Erz-)Diözesen und/oder Diözesan-Caritasverbände

(Erz-)Diözesen, Diözesan-Caritasverbände und andere große Träger schaffen Formate, um die bereits guten vorhandenen Ansätze zu bündeln und sichtbar zu machen, um so ihre Einrichtungen weiter zu unterstützen. Teils werden auch eigene Anlaufpunkte geschaffen, um konkret beratend zur Seite zu stehen.

➔ Aus gutem Grund – mit christlichem Profil

Die Handreichung *Aus gutem Grund – mit christlichem Profil*, die gemeinsam von der Diözese Osnabrück und dem Diözesan-Caritasverband Osnabrück entwickelt wurde, definiert sechs grundlegende Kriterien zur Frage, was das „Katholische“ bzw. „Christliche“ von katholischen Einrichtungen ist. Diese Kriterien sind mit aktivierenden Fragen unterlegt; wesentlich sind die zahlreichen Beispiele guter Praxis, die zu jedem Kriterium vorgestellt werden. Mit der Handreichung werden alle katholischen Einrichtungen unterstützt, die Anforderungen der Grundordnung zur katholischen Identität umzusetzen. Die Handreichung richtet sich an Träger, Führungskräfte und Leitungsverantwortliche aller katholischen Einrichtungen inklusive Pfarrgemeinden sowie Mitarbeitervertretungen.



Bild: © Bistum Osnabrück

Informationen:

www.bistum-osnabrueck.de/aus-gutem-grund-mit-christlichem-profil



➔ Fach- und Stabsstellen zur Gestaltung des christlichen Selbstverständnisses

Wenn es um die Frage der Gestaltung der jeweiligen kirchlichen Identität bei caritativen Orden, Orts Caritas- oder Fachverbänden geht, benötigen Verantwortliche wie Mitarbeitende heute Beratung, fachlichen Austausch und entsprechende Fort- und Weiterbildungsangebote. Frühzeitig haben verschiedene Diözesan-Caritasverbände Fach- und Stabsstellen für dieses Themenfeld eingerichtet. Sie beraten, erarbeiten fachliche Hilfestellungen und organisieren den Diskurs zu Themen der christlichen Unternehmenskultur, kirchlichem Profil, Führungsaufgaben, religiöser Bildung in den verschiedenen caritativen Handlungsfeldern, zum Aufbau ethischer Kompetenzen, zukunftsfähigen Seelsorgekonzepten, Spiritual Care u. v. m. Das Angebot der Stellen richtet sich insbesondere an Vorstände, Geschäftsführungen, Fachbereichsleitungen bei caritativen Trägern, Mitarbeitende im Sozial- und Gesundheitswesen sowie Aufsichtsräte.

Informationen:
für den DiCV Köln
Bruno.schrage@caritasnet.de
www.caritas-pastoral.de

➔ Glaube mit Bodenhaftung, aktiv – kreativ – caritativ

Gute Ideen und Best-Practice-Erfahrungen aus den Einrichtungen des Caritasverbandes für den Rhein-Erft-Kreis e. V. werden einmal in der Woche auf einer DIN-A4-Seite vorgestellt, indem sie per PDF-Datei an alle Einrichtungsleitungen und weitere Interessierte geschickt werden. In der Einrichtung werden sie für die Mitarbeitenden zugänglich gemacht durch Aushang, Thematisierung in der Dienstbesprechung u. a., verbunden mit der Anregung: „Probiert es mal aus!“ Diese Ideen wurden im Rahmen der Erhebung „Caritasverband für den Rhein-Erft-Kreis e. V. – Ort gelebten Glaubens“ gesammelt. Nach dem Versand stehen die Dateien weiterhin allen im Intranet zum Nachlesen zur Verfügung.

Informationen:
saviano@caritas-rhein-erft.de
www.caritas-rhein-erft.de



Bild: © Carsten Preis

2. Beratungskonzepte

In den vergangenen Jahren hat die Gründung zahlreicher Institute zugenommen, die Einrichtungen mit vielfältigen Ansätzen bei ihren Profilierungsprozessen unterstützen. Diese Institute stehen nicht nur beratend zur Seite, sondern befähigen die Einrichtungen auch, eigenständig neue Wege zu gehen und sich nachhaltig weiterzuentwickeln.

➔ German-CIM® – Umfassende christliche Organisationsentwicklung und christliche Ethik durch das Institut für christliche Organisationskultur

Auf Grundlage der Identitätsmatrix (Werte- und Systemebenen) unterstützt das Institut für christliche Organisationskultur (ICO) Einrichtungen bei der Gestaltung von Profil, Ethik und Kultur. (1) Mit einem hierarchieübergreifenden und umfassenden Analyseprozess mit allen Mitarbeitenden werden die Stärken und Möglichkeiten der Einrichtungen vor Ort herausgearbeitet. (2) In einem Umsetzungsprozess werden vielfältige Optionen in Grundlagen, Führung, Qualifizierung, Prozessen, Evaluierung, Wirkung konkretisiert und strategisch umgesetzt.

(3) Best-Practice-Netzwerke und Symposien ergänzen den gegenseitigen Austausch durch übergreifende Verzahnung.

Die Entwicklung christlicher Identität ist ein umfassender und nachhaltiger Prozess mit einer Vielzahl an unterschiedlichen internen und externen Bausteinen und Möglichkeiten. Durch German-CIM® wird eine umfassende Gestaltung des Profils systematisch und nachhaltig verfolgt und aus bereits bestehenden Prozessen und Ideen zusammengebracht. Es erfolgt kein Audit/keine Zertifizierung.

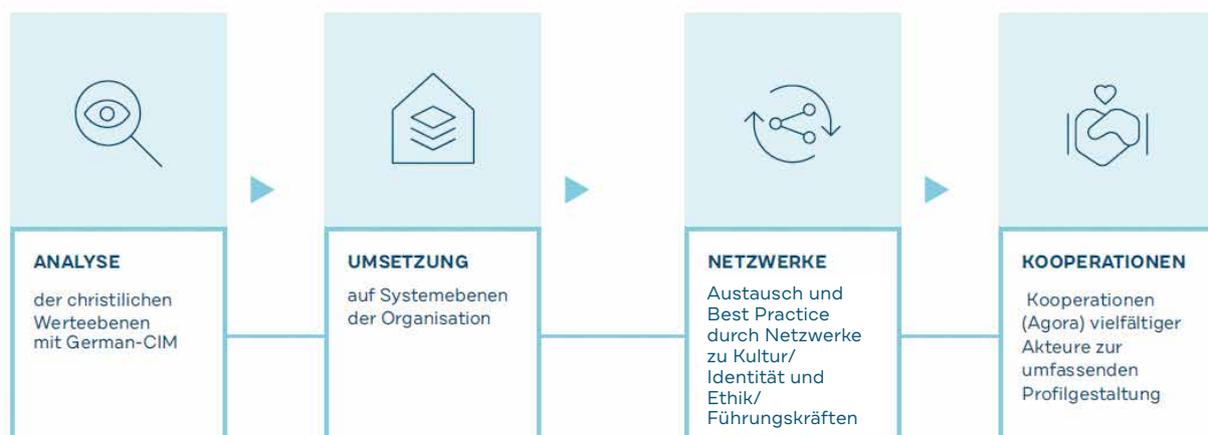


Schaubild: © Institut für christliche Organisationskultur (ICO)

Solidarität mit Menschen in Not und Bedürftigkeit	1-4	1-4	1-4	1-4	1-4	1-4
Ganzheitlicher Blick auf den Menschen (Körper, Seele, Geist)	1-4	1-4	1-4	1-4	1-4	1-4
Respekt vor der Würde des menschlichen Lebens	1-4	1-4	1-4	1-4	1-4	1-4
Partizipation und wechselseitiger Respekt in der Dienstgemeinschaft	1-4	1-4	1-4	1-4	1-4	1-4
Nachhaltiges Management	1-4	1-4	1-4	1-4	1-4	1-4
Handeln als Kirche	1-4	1-4	1-4	1-4	1-4	1-4
Menschenwürde und Gemeinwohl						

Tabelle: © Institut für christliche Organisationskultur (ICO)

Das Angebot richtet sich an Verantwortungsträger (Geschäftsführer, Vorstände, Aufsichtsgremien u.a.), Führungskräfte und Mitarbeitende aller Ebenen. Beraten werden konfessionelle Einrichtungen, Verbände und Träger im Gesundheits- und Sozialwesen, d. h. Kliniken, Pflegeeinrichtungen, Jugend- und Eingliederungshilfe-

einrichtungen, Kindertageseinrichtungen und Schulen, aber auch diözesane Verwaltungen und pastorale Einrichtungen oder Verbände.

Informationen:

gross@i-c-o.org

www.i-c-o.org

➔ **Leadership & Spiritualität – Campus für Theologie und Spiritualität**

Spirituelle Kraftquellen werden zunehmend zum Erfolgsfaktor in einer sinnsuchenden Arbeitswelt. Leadership und spirituelle Verankerung sind deshalb der Schlüssel für ein modernes, christliches Managementverständnis. Das Qualifizierungsprogramm Leadership & Spiritualität des Campus für Theologie und Spiritualität Berlin (CTS), in Trägerschaft von Orden und Geistlichen Gemeinschaften, schafft Raum zur spirituellen

Selbstreflexion und vermittelt Methodenwissen für den Führungsalltag. Das Angebot richtet sich an Führungskräfte in Einrichtungen christlicher Trägerschaft.

Informationen:

thomas.thiessen@cts-berlin.org

www.cts-berlin.org

➤ Kompetenzmodell spirituell-christlich-kirchlich

Mit dem Kompetenzmodell besteht die Möglichkeit, die notwendigen Fähigkeiten der verschiedenen Tätigkeiten für alle Beteiligten transparent festzulegen. Fünf Kompetenzfelder (siehe Grafik) sind die Grundlage für die strategische Personalarbeit, die Personalentwicklungsprozesse sowie die Fort- und Weiterbildung.

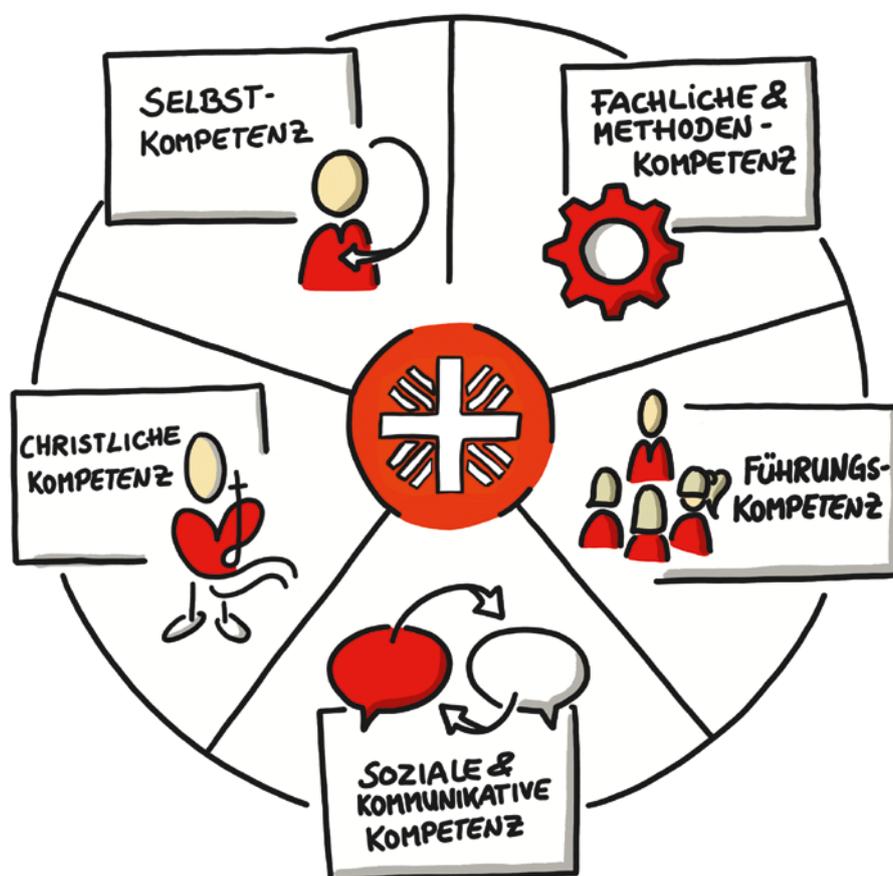
Neben den klassischen Feldern der Sozial- und Kommunikations-, der Fach- und Methoden-, der Selbst- und Führungskompetenz werden tätigkeitsrelevante christliche Kompetenzen benannt. Führungskräfte klären gemeinsam mit der Personalabteilung die erforderlichen Kompetenzen für eine Tätigkeit. Gefragt wird daher auch, welche religiösen Herausforderungen und kirchlichen Aufgaben/Erwartungen Teil der spezifischen beruflichen Tätigkeit sind. Auf dieser Grundlage

werden neben den klassischen Kompetenzfeldern die spirituell-religiösen und kirchlich-institutionellen Kompetenzen für die jeweilige Aufgabe beschrieben.

Die Funktionsbeschreibung bzw. das Anforderungsprofil bildet die Grundlage für das entsprechende Kompetenzprofil einer Stelle. Darauf fußen die Stellenausschreibung, das Bewerbungsgespräch, die Probezeitbeurteilung, das Mitarbeitenden- und Personalentwicklungsgespräch sowie die Vereinbarung des individuellen Fort- und Weiterbildungsbedarfs usw.

Informationen:

Bruno.schrage@caritasnet.de
www.caritas-pastoral.de
(hier Rubrik Arbeitshilfen)



Grafik: © www.caritas-pastoral.de

3. Vernetzung/Wissenstransfer

Vernetzung und Wissenstransfer spielen eine zentrale Rolle in der Auseinandersetzung mit dem Thema Identität. Der Austausch von Erfahrungen und Ideen ermöglicht eine stärkere Refle-

xion und Weiterentwicklung. Dieser fördert das gegenseitige Lernen und eröffnet neue Perspektiven auf die christlichen Werte und ihre Umsetzung im heutigen Kontext.



Bild: © frei

➔ Wissenschaftsnetzwerk: Caritas

Säkularisierung, gesellschaftliche Diversität und der Wandel von Religiosität haben Auswirkungen auf die kirchliche Pastoral, aber auch auf Angebote im Bildungs-, Sozial- und Gesundheitswesen. Wie gestalten und verwirklichen kirchliche Träger unter veränderten Bedingungen ihren Auftrag und wie vermitteln und entwickeln sie ihre christliche Identität? In dieser Situation braucht es einen intensiven Dialog zwischen den Diözesen, der verbandlichen Caritas und der wissenschaftlichen Theologie. Das Wissenschaftsnetzwerk Caritas bringt Interessierte aus dem diözesan und dem karitativ-verbandlich verfassten Teil der Kirche sowie der akademischen Theologie im deutschsprachigen Raum zusammen und schafft entsprechende Austauschforen. Schwerpunkte bilden derzeit die Themenfelder Pastoral, Spiritualität, Ethik, Gesundheits- und Sozialpolitik sowie christliches Profil – aus interdisziplinä-

rer Perspektive. So werden Online- und Präsenzveranstaltungen angeboten, ein Newsletter zu aktuellen Entwicklungen je Quartal versandt sowie der fachliche Diskurs im Rahmen von Forschungsvorhaben unterstützt.

Das Angebot richtet sich an Vorstandschaften, Geschäftsführungen, Abteilungsleitungen und Mitarbeitende in Stabsstellen der Verbände und größerer Trägerschaften konfessioneller Wohlfahrt sowie der Diözesen, die Professorenschaft sowie wissenschaftliche Mitarbeitende an Hochschulen und Universitäten, die sich mit Themen rund um die Caritas beschäftigen.

Informationen:

bernhard.bleyer@uni-passau.de

www.wissenschaftsnetzwerk-caritas.org



Foto: © Kateryna Mukhina / iStockphoto

➔ Diözesanforum Altenheimseelsorge

Das Diözesanforum Altenheimseelsorge bietet alle zwei Jahre zu einem Schwerpunktthema Impulse für die fachlich-religiöse Praxis an und lädt zum Erfahrungsaustausch ein. An die 200 Teilnehmende aus dem Erzbistum Köln und weit darüber hinaus bilden sich gemeinsam fort und diskutieren in zehn Workshops zu Themen wie: Selbstbestimmung, Seelsorge und Spiritual Care, Sterben, Tod und Trauer, Demenz, Altenhilfe im Sozialraum, Digitalisierung, assistierter Suizid u. v. m. Der interdisziplinäre Austausch zwischen Pflege, Sozialen Diensten, Hauswirtschaft, Lei-

tungsebene, Seelsorge u. a. stärkt das gemeinsame Verständnis für den spezifischen kirchlichen Auftrag. Das Diözesanforum wird gemeinsam vom Erzbischöflichen Generalvikariat und dem Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e. V. angeboten.

Informationen:

Brigitte.doepper@erzbistum-Köln.de
und Bruno.schrage@caritasnet.de
www.seelsorgeforum.koelner-tagung.de

➔ Forum Theologie und Caritas – Fachlichkeit unter christlichem Anspruch

Die Fortbildungs-Akademie des Deutschen Caritasverbandes e. V. und der Deutsche Caritasverband veranstalten seit 16 Jahren das Forum „Theologie und Caritas“. Hier werden aktuelle Fragen und Themen interdisziplinär diskutiert. Management, Fachreferentinnen und Fachreferenten, Verantwortliche für Seelsorge und christliche Unternehmenskultur sowie Mitarbeitende der Diözesen kommen themenbezogen zusammen. Es geht um grundsätzliche überverbandliche Herausforderungen: „Bleiben oder gehen? Die Bindung von Mitarbeitenden – mehr als eine theologische Frage!“, „Führung Macht Sinn: Theologisch nachdenken – Erfahrungen teilen – Neues entwickeln“ oder „Christliche Professionalität in der Caritas – Anforderungen formulieren und Entwicklung fördern“.

Wo stehen die einzelnen Caritasträger, wo zeigen sich Synergien, welche Erfahrungen werden gemacht? Das Forum an den Schnittstellen von Glauben, Ethik, Wohlfahrt, Gesellschaft und Kirche bietet einen offenen Diskursraum, um Perspektiven zu entwickeln, christliche Haltungen aktiv zu reflektieren und ihre Orientierungskraft für die fachliche Praxis zu artikulieren. Auf dem Markt der Möglichkeiten werden „good practice“ aus Projekten und Einrichtungen der Verbände vorgestellt und Ideen ausgetauscht. Ein Evensong, abendliches Come-together, Morgenimpuls und Kaffeepausen laden zum gegenseitigen Kennenlernen und Netzwerken ein.

Informationen:

kilian.stark@caritas.de und
akademie@caritas.de
www.caritas-akademie.de

➔ Christliche Unternehmenskultur – eine Fachgruppe von Trägern

Wo haben Vorstände von Ortscaritas-, Fachverbänden und Ordensträger die Möglichkeit, sich zu Fragen der Entwicklung des christlichen Profils auszutauschen? Der Facharbeitskreis im Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln analysiert Entwicklungen, initiiert den fachlichen Austausch auf Leitungsebene zur Gestaltung, Organisation und Stärkung von Prozessen einer trägerspezifischen christlichen Kultur im beruflich-caritativen Kontext. Unter der Leitung des Referenten für Caritaspastoral wird nach Grundbedingungen gefragt, die unter dem beständigen Wandel heutiger Rahmenbedingungen das Zusammenspiel von christlicher Fundierung der beruflichen Tätigkeit in der Caritas ermöglichen. Es geht um eine lebendige Gestaltung der Trägerkultur im Sinne der kirchlichen Dienstgemeinschaft. Initiiert werden entsprechende Pilot-

projekte, Studien, aber auch Handreichungen, spezifische Fortbildungen und Fachtage. Berufliche Wirklichkeit, Spiritualität, pastorale Erwartungen und differente Vorstellungen von „Kirchlichkeit“ sind reale Anforderungen an Mitarbeitende und Führungskräfte kirchlicher Einrichtungen in einer säkularen Gesellschaft. Diese sind stets neu auszuhandeln. Der anspruchsvolle Auftrag zur Gestaltung einer christlichen Organisationsidentität und einer erlebbaren christlichen Dienstgemeinschaft unter heutigen beruflichen Gegebenheiten wird durch die Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer reflektiert.

Informationen:

Bruno.schrage@caritasnet.de

www.caritas-pastoral.de



Foto: © Portra/iStockphoto

III. Konkret auf Einrichtungsebene

So vielfältig wie die Mitarbeitenden im kirchlichen Dienst sind, können die Angebote sein, die die Identität einer Einrichtung bestärken und zum Ausdruck bringen. Was sind christliche Rahmenbedingungen im Arbeitsverhältnis, die das Profil der Einrichtung sichtbar machen? Hierfür gibt es nicht das eine Patentrezept. Die folgenden Beispiele sollen weitere Ansätze aufzeigen, die Identität einer Einrichtung mit Leben zu füllen und nach innen wie nach außen erlebbar zu machen. Die folgenden Anregungen sind als nicht abschließende Bausteine der Identitätsbildung einer Einrichtung zu verstehen. Die Beispiele

wurden anhand einer typischen Erwerbsbiografie von Mitarbeitenden gegliedert.

1. Personalgewinnung

Insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels ist es nicht immer leicht, Mitarbeitende für den kirchlichen Dienst zu gewinnen. Es gilt, Bewerberinnen und Bewerber auf die Vielfalt der Einsatzmöglichkeiten im kirchlichen Dienst aufmerksam zu machen und sie für diese vielfältigen wie sinnstiftenden Aufgaben zu gewinnen.



Foto: © www.caritasnet.de

➔ Mensch! (D)eine Bewerbung – viele Jobs im Gemeinsamen Talent Pool

Wer sich heute bei der Caritas bewirbt, denkt an eine Marke und nicht an regionale kirchliche Träger. Schon in der Bewerbung können Interessierte die Erfahrung machen, dass kirchliche Träger trotz einzelner lokaler Konkurrenz in ihrer christlichen Zielsetzung des gesellschaftlichen Engagements gemeinsam unterwegs sind. Dies zeigt sich z. B. beim „Gemeinsamen Talent Pool“. Hier kann man eine Bewerbung bei derzeit 13 verschiedenen Verbänden, Trägern oder Einrichtungen im Erzbistum Köln einreichen. Mit Zustimmung der Bewerberinnen bzw. Bewerber können

die beteiligten Träger dann ihrerseits mit ihren Stellenangeboten auf diese zugehen. Bewerberinnen und Bewerber haben eine höhere Chance, eine auf ihre Fähigkeiten und Stärken zugeschnittene Arbeitsstelle bei der Caritas zu erhalten und die teilnehmenden Träger können offene Stellen zeitnah besetzen. Die teilnehmenden Verbände repräsentieren derzeit etwa 8.400 Mitarbeitende.

Informationen:

Claudia.Nising@caritasnet.de

www.caritasnet.de/karriere/talente-pool

➔ Du bist uns wichtig! – „Dank Dir!“ – Arbeitgeberkampagne des Bistums Münster

Die Kampagne 2019 des Bistums Münster „Gott sei Dank für Dein Talent!“ schloss an die Markenentwicklung im Bistum an (www.bistum-muenster.de/beziehung). In dieser wurde BEZIEHUNG als Markenkern definiert, der Claim „Für Dein Leben gern!“ entwickelt und eine neue Markenarchitektur etabliert.

Ziel auch der neu aufgelegten Kampagne von 2024–2026 „Du bist uns wichtig!“/„Dank Dir!“ ist es, über die Stärkung einer Kultur der Wertschätzung Mitarbeitende zu binden und neue Mitarbeitende zu gewinnen. Zudem wird die Vielfalt der Berufe bei der Arbeitgeberin „Katholische Kirche im Bistum Münster“ dargestellt.

Informationen:

kronenburg@bistum-muenster.de
www.kirchentamente.de



Foto: © Bistum Münster

➔ #wirsindcaritas

In vielen Bereichen ist es heute zur Herausforderung geworden, geeignetes Personal zu gewinnen. Der Caritasverband Trier hat sich daher auf den Weg gemacht und eine Imagekampagne gestartet. Dabei geht es um mehr als nur Plakate: Durch die langfristig angelegte Kampagne, die in unterschiedlichen Formaten umgesetzt wird, wird dem Dienstgeber „Caritas“ ein Gesicht gegeben.

Caritas bedeutet Nächstenliebe und ist mehr als eine Organisation. Sie ist eine Grundhaltung gegenüber Menschen – den Menschen, die Unterstützung brauchen, aber auch den Mitarbeitenden gegenüber. In den Diensten und Einrichtungen der Caritas arbeiten Menschen unterschiedlichster Herkunft mit facettenreichen Kompetenzen und Qualifikationen. Sie alle bringen tagtäglich nicht nur ihre Fachlichkeit ein, sondern auch ihre individuelle Persönlichkeit.

Die Kampagne läuft derzeit bereits in der dritten Auflage. Die erste Auflage startete mit dem #bistucaritas, die zweite Auflage mit dem #ichbincaritas und die aktuelle Auflage mit dem #wirsindcaritas.

Informationen:

Lehnen.Sonja@caritas-region-trier.de

www.caritas-region-trier.de/caritasverband-trier/jobs-und-karriere/kampagne-2021/kampagne-2021-2022

Foto: © Linda Blatzek <https://lindablitzek.de>



➔ Füreinander entscheiden – Der Glaube als Frage der Einstellung

Bewerberinnen und Bewerber haben ein Recht, etwas über das christliche Selbstverständnis, den spezifisch kirchlichen Auftrag und über erwartete religiöse Kompetenzen der ausgeschriebenen beruflichen Tätigkeit zu erfahren. Wer Einstellungsgespräche führt, kennt die Herausforderung, sich als konfessioneller Träger zu präsentieren und hierzu mit Bewerberinnen und Bewerbern ins Gespräch zu kommen. Wie also findet man den angemessenen Zugang und die richtigen Worte? Auf Grundlage der Handreichung *Füreinander entscheiden – Der Glaube als Frage der Einstellung* wird in einem ganztägigen Workshop die Struktur eines professionell geführten Bewerbungsgesprächs vorgestellt; fachliche Hinweise und die Möglichkeit zum exemplarischen Ausprobieren werden

in Fallgesprächen gegeben. Der christliche Trägerauftrag wird hier als Angebot und nicht zuerst als Anforderung verstanden, denn das „Unternehmen Caritas“ erwartet eben nicht einfach, perfekte Christinnen und Christen zu beschäftigen, sondern versteht sich als Lern- und Begegnungsort des Christlichen. Die Handreichung und das Workshopkonzept wurden gemeinsam von der Caritaspastoral sowie Personalentwicklerinnen und Personalentwicklern erstellt.

Informationen:

Bruno.Schrage@caritasnet.de

www.caritas-pastoral.de



Foto: © www.caritas-pastoral.de

2. Onboarding/ Einführung in die Einrichtung

Die Einarbeitung neuer Mitarbeitender ist von großer Bedeutung, da sie den Grundstein für eine erfolgreiche Integration in die Einrichtung legt. Sich willkommen zu fühlen, hilft neuen Mitarbeitenden, sich schnell in ihre Aufgaben einzufinden, sich mit den Arbeitsprozessen vertraut zu machen und sich in das Team zu integrieren. Eine strukturierte Einarbeitung fördert das Verständnis für die Ziele und Werte der Einrichtung und steigert somit die Motivation und Zufriedenheit.

➔ Einführung neuer Mitarbeitender

Der Leitfaden zur Einführung neuer Mitarbeitender des Bischöflichen Ordinariats Rottenburg-Stuttgart beschreibt ein umfassendes und strukturiertes Einarbeitungsprogramm, das neue Mitarbeitende gezielt in ihre Aufgaben und die Kultur der Organisation einführt. In den ersten sechs Monaten werden vier Gespräche geführt: 1. Einführungsgespräch (1. Arbeitstag): Vorstellung im Team, Klärung von Aufgaben, Erwartungen und Arbeitsweisen sowie der organisatorischen Abläufe. 2. Feedbackgespräch (innerhalb von vier Wochen): Reflexion der ersten Eindrücke, Bewertung der Aufgabenbewältigung, Klärung offener Fragen und des Bedarfs an Fortbildungen. 3. Probezeit-Beurteilung (4. Monat): Würdigung von Leistungen, Identifizierung von Mängeln und Abstimmung zu Verbesserungen. 4. Fördergespräch (6. Monat): Entwicklungspotenziale und Weiterbildungsmaßnahmen werden besprochen, um langfristige Ziele zu definieren.

Neben diesen Gesprächen umfasst das Programm Einführungsmodule, die über die ersten 18 Monate des Beschäftigungsverhältnisses verteilt sind. Ziel ist, neue Mitarbeitende nicht nur in ihre direkten Aufgaben, sondern auch in die Strukturen, Werte und Regelwerke der Diözese einzuführen. Zu den Modulen gehören: – Begrüßung und Einführung durch die Zentrale Verwaltung: Themen wie Arbeitssicherheit, Ergonomie, Versicherungen und Brandschutz werden behandelt. – Querschnittsthemen: Diese Module vermitteln Wissen zu Arbeitsverträgen, Datenschutz, Prävention sexuellen Missbrauchs sowie Gleichstellungsarbeit und Mitarbeitervertretung (MAV). – Schriftgutverwaltung: Einführungen in Aktenführung und den Aktenplan der Diözese. – Überblick über die Diözese: Geschichte, pastorale Aufgaben, Gremien und organisatorische Strukturen werden erläutert.

Ergänzend wird jedem neuen Mitarbeitenden ein Pate oder eine Patin zugeteilt, der/die als Ansprechperson fungiert und praktische Unterstützung bei der Integration bietet. Das Programm kombiniert persönliche Betreuung, fachliche Schulungen und organisatorische Orientierung, um eine schnelle Eingewöhnung zu ermöglichen, Erwartungen klar zu kommunizieren und das Arbeitsklima positiv zu gestalten.

Informationen:

MKraus@bo.drs.de
www.drs.de



Foto: © alvarez/iStockphoto

➔ Neu hier?! – Interaktives E-Learning zur Entstehungsgeschichte der Caritas sowie Einblick in die Bedeutung der Organisation als Teil der Kirche

Neue Mitarbeitende stehen vor der Herausforderung, sich schnell in ihrer Organisation und den Strukturen der Caritas zurechtzufinden. Einführungstage bei den caritativen Trägern sind ein wichtiges Element im Onboardingprozess. Je nach Größe und Struktur des Trägers gelingt eine Teilnahme an den Einführungstagen häufig nicht zeitnah zum Dienstbeginn. „Neu hier?!“ unterstützt die Träger und Mitarbeitenden ab dem ersten Arbeitstag. Mitarbeitende lernen die Entstehungs- und Gründungsgeschichte kennen und bekommen einen Einblick in die Strukturen der verbandlichen Caritas. Sie verstehen ihre Arbeit als gelebte Kirche und identifizieren sich mit den Zielen.

Die Teilnehmenden sind eingeladen, an monatlich stattfindenden offenen Videokonferenzen teilzunehmen, um hierdurch über die Arbeitsfelder, Träger und Regionen hinweg in den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen zu kommen.



Informationen:

akademie@caritas.de

www.caritas-akademie.de/fortbilden/neu-hier

➔ Einführung für neue Mitarbeitende

Die Kultur einer Organisation ist schwer in Worte zu fassen – sie will erlebt werden. Das Mutterhaus der Gemeinschaft der Franziskanerinnen in Olpe ist ein besonderer Ort für neue Mitarbeitende, um mit dieser Kultur in Kontakt zu kommen. Die Reise zum Lebensraum der Ordensschwester, die Begegnung mit der Geschäftsführung und der Stabsstelle Christliche Identität, das Erleben der Vielfalt der Mitarbeitenden und der Arbeitsfelder und der historisch-ideellen Wurzeln macht die Unternehmenskultur erfahrbar.

Die Führung durch das Mutterhaus und ein besonderer Abschluss in der Kirche weisen darauf hin, dass die GFO nicht nur eine arbeitende und

sorgende Gemeinschaft ist, sondern dass es im „Kern“ eine glaubende (Ordens-)Gemeinschaft gibt, die das Arbeiten an den vielen Arbeitsorten im Gebet begleitet. Die Einführungstage finden sechsmal im Jahr im Mutterhaus in Olpe statt.

Informationen:

wolfgang.heinemann@gfo-online.de;

nadine.kreuser@gfo-online.de;

juergen.lennemann@gfo-online.de

www.gfo-online.de



Foto: © Erzbistum Berlin

➔ Welcome Day für neue Mitarbeitende

Der Welcome Day ist eine Veranstaltung für alle neuen Mitarbeitenden im Erzbistum Berlin. Diese findet berufsgruppenübergreifend statt (Verwaltung, Lehrerinnen und Lehrer, Erzieherinnen und Erzieher, Pastorales Personal usw.) und stellt den Gedanken der *Communio* in den Vordergrund. Die Veranstaltung findet zweimal jährlich, im April und im Oktober, statt.

Ziel ist es, eine positive und einladende Atmosphäre zu schaffen, in der sich neue Mitarbeitende willkommen fühlen und erste Informationen über das Erzbistum erhalten. Bestandteile des Welcome Days sind: 1. Vorstellung des Erzbistums Berlin: Informationen über die Geschichte, Struktur, Einrichtungen, Mission und Werte, christliches Profil katholischer Prägung; 2. Kennenlernen der Kolleginnen und Kollegen: Gelegenheiten, sich mit anderen neuen Mitarbeitenden sowie bestehenden Mitarbeitenden und Führungskräften auszutauschen; 3. Informationen zu Prozessen und Abläufen: Präsentationen zu wichtigen Themen wie Richtlinien, Zuständig-

keiten, IT-Systeme, Sicherheitsvorschriften (Arbeitsschutz) und administrativen Abläufen; 4. Networking-Möglichkeiten: Gelegenheiten, Kontakte zu knüpfen, die für die zukünftige Zusammenarbeit wichtig sind; 5. Fragen und Antworten: Zeit für neue Mitarbeitende, um Fragen zu stellen; 6. Teambuilding-Aktivitäten: Mitarbeitende werden in spielerische Elemente oder Aktivitäten einbezogen, um das Teambuilding zu fördern (z. B. „Speed-Dating“).

Ein Welcome Day ist eine gute Gelegenheit, um die Unternehmenskultur zu kommunizieren, Werte zu vermitteln und neue Mitarbeitende von Anfang an zu motivieren sowie perspektivisch zu binden.

Informationen:

personalentwicklung@erzbistumberlin.de
und personal.ressourcen@erzbistumberlin.de

www.erzbistumberlin.de

➔ Escape Room der Augustinus-Gruppe

Im Rahmen des Onboardings sollen sich neue Mitarbeitende mit dem Leben und den Überzeugungen des hl. Augustinus auseinandersetzen. In kleinen Gruppen verbringen sie gleichzeitig eine Stunde in einem Escape-Room. Um das „Elixier der Nächstenliebe“ zu finden, müssen sie nicht nur Rätsel bearbeiten, sondern auch kooperieren. Am Ende erfahren sie, dass es kein Elixier gibt und sie selbst der Weg sind, um die Nächstenliebe in die Welt zu bringen. So realisieren sie ein Zitat des hl. Augustinus: „In dir muss brennen, was du in anderen entzünden willst.“

Informationen:

m.rischen@ak-neuss.de
www.st-augustinus-kliniken.de

Foto: © St. Augustinus-Gruppe



➔ Festhaltekreuz und Gebet

Es gibt Begebenheiten im privaten und beruflichen Leben, da flammt in einem selbst die Besorgnis auf, dass einem der Halt im Leben entgleiten könnte. Das Festhaltekreuz des Diözesan-Caritasverbandes soll den gemeinsamen tiefen Halt im Glauben ausdrücken. Zu diesem Zweck wurde ein Mitarbeitendenkreuz gestaltet, das allen neuen Mitarbeitenden anlässlich des Elisabethfestes überreicht wird. In einer vorausgehenden Messfeier werden die Festhaltekreuze gesegnet und das dazugehörige Mitarbeitendengebet gemeinsam gesprochen.

„HERR, mach uns FEST im Glauben an Dich,
HALTE uns fest in der Hoffnung auf Dich,
stärke uns, das KREUZ des Nächsten mitzutragen,
der Du die Liebe in uns bist.“¹⁹

Als Zeichen des Glaubens und der sich daraus begründenden Dienstgemeinschaft wird das Kreuz mit der Gebetskarte den neuen Mitarbeitenden durch die Direktion überreicht. Diese kleinen Holzkreuze wurden aus einem Stamm gesägt,

womit die Dienstgemeinschaft symbolisiert wird. Die Gestaltung ist schlicht gehalten. In der Mitte befindet sich eine Pastille mit dem Flammenkreuz eingelassen. Auf der Rückseite ist als kurzes gemeinsames Bekenntnis „Deus Caritas est“ aufgedruckt. Gefertigt wurden die Festhaltekreuze von der Beschäftigungshilfe De Flo des SKM Köln.

Informationen:

Bruno.Schrage@caritasnet.de
www.caritas-pastoral.de



19 Mitarbeitendengebet Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e. V.

Foto: © Bild: Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e. V.



Foto: © Marienhaus Klinikum Mainz

➔ Ein Tau als Willkommensgeschenk

Neue Mitarbeitende im Marienhaus Klinikum Mainz erhalten ein kleines „Tau“ aus Holz als Willkommensgeschenk im Rahmen eines Begrüßungstermins (z. B. Welcome Day, Begrüßung neuer Studierender im Praktischen Jahr, neuer Pflegeschülerinnen und -schüler, Grüner Damen und Herren etc.).

Informationen:

sabine.ruppert-stahl@marienhaus.de
www.marienhaus-klinikum-mainz.de

3. Christlichkeit im Arbeitskontext

Christlichkeit im Arbeitskontext bedeutet, ethische Werte wie Integrität, Respekt und Nächstenliebe in den beruflichen Alltag zu integrieren. Es geht darum, diese Werte im Alltag bewusst umzusetzen und gleichzeitig die Reflexion über deren Bedeutung und Relevanz im beruflichen Umfeld zu fördern. So entsteht ein Arbeitsklima, in dem ethisches Handeln und christliche Prinzipien nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch verankert sind.

➔ Dienstbesprechungen mit spirituellem Impuls

Im Bistum Osnabrück ist es bereits seit Langem gute Tradition, Gremiensitzungen (Abteilungsleiterkonferenzen, Sitzungen des Domkapitels, die große (diözesane) Dienstagskonferenz, u. a. auch kleinere Gremiensitzungen) mit einem kurzen Impuls zu beginnen oder mit einem christlichen Wort oder Gebet abzuschließen. Es geht hierbei nicht immer nur um das Rezitieren von Bibelzitat oder Teilen von Bibelworten, es können auch andere, nachdenklich machende, gute oder herausfordernde Texte im Zusammenhang mit dem christlichen Glauben und den damit verbundenen Überzeugungen sein. Ebenso kann ein Lied oder der kurze Austausch zu einem Bild auf das Bevorstehende einstimmen oder für das Kommando auf den Weg mitgegeben werden. Je nach Zeit im Jahreskreis kann es auch das Verlesen der Weihnachtsgeschichte sein, der Gedanke an einen Feiertag oder einen besonderen Menschen (Heilige am Namenstag oder Märtyrer aus der Bibel, Selige oder für das Bistum besondere Menschen). All dies sind kleine Leuchtfeuer christlicher Besinnung, die daran erinnern können, wo und in wessen Auftrag alle gemeinsam arbeiten.

Informationen:

pundo@bistum-os.de
www.bistum-osnabrueck.de

➔ CARI-KULT – Was hat das mit Caritas zu tun?

Mit dem Wandel der Mitarbeiterschaft werden Identifikationsangebote zu den christlichen Grundlagen der Caritas benötigt. Es braucht eine organisationale Aufmerksamkeit und ein förderliches Klima zur Intensivierung und Gestaltung der christlichen Dienstgemeinschaft.

So entstand im Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln die Gruppe „Cari-Kult“, eine Initiativgruppe aus interessierten Kolleginnen und Kollegen aller Fachbereiche. Anlassbezogen bzw. nach Tagesaktualitäten werden neue Themen und Bedarfe aufgegriffen, experimentelle neue Formate entwickelt und auch über längere Zeiträume Fragen aus der Mitarbeiterschaft thematisch bearbeitet. Ziel ist es, neue Formate zur Auseinandersetzung mit den christlichen Grundlagen der täglichen beruflichen Tätigkeit in der Dienstgemeinschaft zu entwickeln.

Bewusst wurde nicht „den Theologinnen und Theologen“ das Thema der Gestaltung einer christlichen Organisationskultur übertragen, sondern der unverstellte spirituelle Blick auf mögliche Themen und neue Formate durch die Mitarbeitenden aller Ebenen ermöglicht. Mitarbeitende werden zur Eigeninitiative ermutigt. So werden Online-Interviews mit Kolleginnen und Kollegen geführt unter dem Motto: „Was um Himmelswillen hat das mit Caritas zu tun?“, in der Fastenzeit Online-Impulse angeboten oder die Kolleginnen und Kollegen nach ihren Lieblingsweihnachtsliedern befragt, die dann als musikalische Impulse frei improvisiert an der Orgel Weihnachten mitten in der Arbeitszeit auf Hörweite bringen.

Informationen:

Bruno.Schrage@caritasnet.de
www.caritas-pastoral.de

Was um Himmelswillen hat das mit Caritas zu tun?

In der Zeit von Juli bis Ende August stellen wir jede Woche eine Kollegin oder einen Kollegen und ihre Tätigkeit vor.

Es wird informativ, authentisch und natürlich frisch, fröhlich, frech und sogar ein bisschen fromm.

Immer donnerstags, 11:30 Uhr – 12:00 Uhr
live über Zoom

Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e.V.

Foto: © www.caritas-pastoral.de

→ Tischgespräch – Glaube, Kirche, Caritas!

Provokant soll es sein. Der Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln lädt Menschen aus dem öffentlichen Leben ein zum Gespräch mit den Mitarbeitenden. Im 60-minütigen „Tischgespräch“ beziehen Prominente Position – frei nach Beuys: Braucht man das oder kann das weg? In lockerer Atmosphäre berichten die Überraschungsgäste über ihre Nähe und Distanz zur Kirche und das Erleben der Caritas. Ex-Höhner-Frontmann Henning Krautmacher sprach davon, dass Überzeugung zählt und „der lääve Jott“ immer einen Platz in ihren Liedern findet. Gerd Roß, Ex-Vorstand der Kreissparkasse Köln, schilderte seinen Weg mit der Kirche als ständige Pilgerstrecke mit Auf und Abs. Er warb für die Aktie Caritas, denn sie hat Zukunftspotenzial. Die Chefredakteurin der Wohnungslosenzeitung in Köln, des DRAUSSENSEITERS, Christina Bacher erzählte, wie sehr der Glaube oft Menschen, die auf der Straße leben, bewegt. Und Professor Manfred Maus, Gründer der OBI-Märkte, berichtete, wie stark der Glaube seine Haltung im Management prägt. Der stellvertretende Luftwaffeninspekteur, Generalleutnant Dr. Ansgar Rieks, erläutert, was Seelsorge und christliche Werte gerade im militärischen Bereich für eine Bedeutung haben, usw. Mitarbeitende fragen nach und erleben, wie Glaube und soziales Engagement im Namen der Kirche gesellschaftlich wahrgenommen werden. Der Glaube wird Thema.

Informationen:

Bruno.Schrage@caritasnet.de
www.caritas-pastoral.de



Foto: © Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e. V.

→ Ein Gruß zum Namenstag

Der Namenstag ist ein Gedenktag an den Namensheiligen. Viele Menschen sind sich ihres Namenstags gar nicht mehr bewusst. Beim Verband der Diözesen Deutschlands erhalten alle Mitarbeitenden eine persönlich geschriebene Karte zum Namenstag. Sie enthält in der Regel Bezug zum jeweiligen Namensheiligen sowie

dem individuellen Tätigkeitsfeld. Bei den Mitarbeitenden kommt diese sehr persönliche Geste der Hausleitung sehr gut an.

Informationen:

personal@dbk.de
www.dbk.de

➔ Kleine Aufmerksamkeiten zu besonderen Anlässen

Zu besonderen Anlässen, wie beispielsweise Geburt, Taufe der Kinder, kirchliche Trauung, runde Geburtstage, Trauerfall, Rente und Abschluss einer Aus- bzw. Weiterbildung, erhalten die Mitarbeitenden der Marienhaus-Gruppe entsprechende Gratulationsschreiben und passende kleine Aufmerksamkeiten. Dies dient der Wertschätzung und der Mitarbeiterbindung. Organisiert

und durchgeführt wird das Gratulationswesen durch die Krankenhausoberin. Geschenke werden in der Regel persönlich übergeben.

Informationen:

sabine.ruppert-stahl@marienhaus.de
www.marienhaus-klinikum-mainz.de

➔ Ü60-Gruppe

Aufgrund einer Initiative aus der Gruppe der über 60-Jährigen in der Mitarbeiterschaft des Marienhaus Klinikums Mainz wurde eine „Ü60-Gruppe“ für alle Berufstätigen und Abteilungen gegründet. Dabei geht es um Maßnahmen zur Gesundheitserhaltung in dieser Lebensphase und der Ermöglichung, gesund ins Rentenalter zu gelangen. Alle ü60-jährigen Mitarbeitenden wurden zu einer Auftaktveranstaltung eingeladen. Hierbei legte sie für sie relevante Themen fest (Austausch in der Altersgruppe, Erörterung ihrer individuellen Situationen in Arbeit und Familie, Schlafstörungen im Schichtdienst, Unterstützung durch unsere Hilfsangebote, Vortrag unserer Psychoonkologin, Einführung in Yoga (Yogatrainerin), geplant:

Expertenvortrag durch Vertreterin der Deutschen Rentenversicherung, Vortrag des Schwerbehindertenbeauftragten). Für die Veranstaltungen kann auf Ressourcen aus unserer Mitarbeiterschaft (Expertinnen/Experten) oder externe Personen zugegriffen werden. Alle Veranstaltungen sind für die Mitarbeitenden Fortbildungszeit. Die Patenschaft und Begleitung der Gruppe erfolgt durch die Krankenhausoberin.

Informationen:

sabine.ruppert-stahl@marienhaus.de
www.marienhaus-klinikum-mainz.de

➔ Adventsfeier

Advent – die Zeit der Ankunft ist eine besondere Zeit im Jahreskreis. Der Dienstgeber kann eine Adventsfeier der gesamten Mitarbeiterschaft oder der einzelnen Bereiche aktiv unterstützen. Im Marienhaus Klinikum Mainz beginnt die Adventsfeier mit einem seelsorgerischen Impuls in der Kapelle. Daran schließt sich eine Feier im Garten mit „Weihnachtsmarktständen“ an.

Informationen:

sabine.ruppert-stahl@marienhaus.de
www.marienhaus-klinikum-mainz.de



Foto: © angieconscious/pixelio.de

➔ Jahrestreffen

Zum Jahresende lädt die Geschäftsführung der Gemeinnützigen Gesellschaft der Franziskanerinnen zu Olpe (GFO) die Betriebs- und Einrichtungsleitungen ins Mutterhaus zu einem Gottesdienst, zu einem Festvortrag mit anschließendem Jahresrückblick und zur fröhlichen oder ernststen Begegnung beim gemeinsamen Mittagessen ein. Ziel dieses Treffens ist, die alljährliche Geschäftigkeit zum Jahresende für einen Freitagvormittag zu unterbrechen und einen Rückblick anzuregen. Es geht darum, für die Sorgen und den Dank einen gemeinsamen sozialen und spirituellen Raum zu schaffen. Dabei bietet der Gründungsort der GFO

besonderen Anlass, daran zu erinnern, dass Erfolg und Gelingen nicht alleine in unserer Hand liegen – und auch Niederlagen und Enttäuschungen nicht verschämt verschwiegen werden müssen.

Informationen:

wolfgang.heinemann@gfo-online.de;
nadine.kreuser@gfo-online.de;
juergen.lennemann@gfo-online.de

www.gfo-online.de

4. (Religiöse) Fort- und Weiterbildung

Fachlichkeit und Christlichkeit gehören untrennbar zusammen. Christliche Inhalte sind Teil der christlichen Professionalität in den verschiedensten Tätigkeitsfeldern des kirchlichen Dienstes. So vielfältig die Tätigkeitsbereiche im kirchlichen Dienst sind, so unterschiedlich können auch die Formate sein:

a) Angebote für Mitarbeitende

➔ Dem Glauben Gestalt geben

Mit allen Kräften und großer Professionalität für die zu Pflegenden da zu sein, das ist die große Herausforderung stationärer wie ambulanter Pflegekräfte. In diesem Spannungsfeld auch noch religiöse Bedürfnisse zu erkennen und ihnen gerecht zu werden, ist nicht einfach. „Dem Glauben Gestalt geben“ heißt die Fortbildung des Diözesan-Caritasverbandes für das Erzbistum Köln, die Mitarbeitende in der stationären wie ambulanten Pflege ermutigt, die christliche Motivation bewusster in den Arbeitsalltag zu integrieren. Der Austausch über eigene Erfahrungen wird ergänzt durch inhaltliche und fachliche Impulse zur Erweiterung der christlichen Spiritualität in der Begleitung von hochaltrigen Menschen und deren Zu- und Angehörigen. Mit den Teilnehmenden

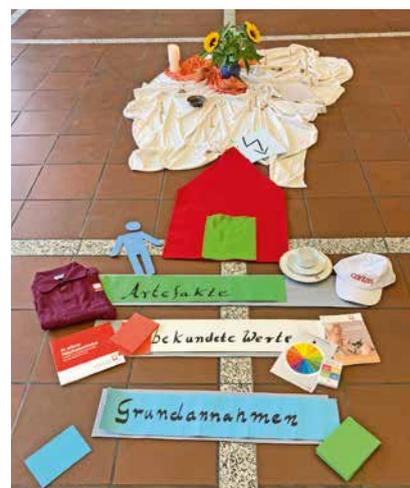


Foto: © DiCV Köln

werden Gestaltungshilfen in der Begegnung mit Patientinnen und Patienten sowie Bewohnerinnen und Bewohnern entworfen. Im Rahmen von Projektarbeiten lernen sie, sensibel mit religiösen Fragen, Ritualen und spirituellen Wünschen umzugehen. Der Halbjahreskurs umfasst 20 Stunden in fünf Halbtagsmodulen und wird vor Ort als Inhouse-Schulung angeboten.

Informationen:

bruno.schrage@caritasnet.de
www.caritas-pastoral.de

➔ KUK online

KUK online (Katholische UnternehmensKultur) ist ein E-Learning-Format der Marienhaus-Gruppe und der Cusanus Trägergesellschaft Trier mbH, um Mitarbeitende in ihren Senioreneinrichtungen schrittweise mit dem Basiswissen über die katholische Unternehmenskultur auszustatten, sodass eine christliche Kultur der Einrichtungen auch in Zukunft gewährleistet bleibt und die Bewohnerinnen und Bewohner in ihren religiösen Bedürfnissen im Alltag unterstützt werden können.

Zudem wird den Mitarbeitenden ein unterstützendes „Nachschlagewerk“ zur Verfügung gestellt. Neben dem Grundwissen über die katholische Kultur und das kirchliche System wird auch das Wissen über Traditionen und Feste vermittelt sowie seelsorgerische, ethische Aspekte und eine Einführung in die Ökumene und andere Religionen.

Das E-Learning-Angebot kann selbstständig, in individuellem Tempo und auch über einen längeren Zeitraum hinweg bearbeitet werden. Die inhaltliche und technische Begleitung erfolgt über Tutoren. Zum Ende jeder Einheit wird ein Wissenstest zur Überprüfung des Erlernten durchgeführt.

2017 wurde das Programm mit einer Pilotphase gestartet. 2022 wurden die Projektphase evaluiert und Änderungen und Wünsche eingearbeitet. Bis 2023 konnte das Programm bis auf zwei Pflegeeinrichtungen ausgeweitet werden. Im Folgenden sind die Lerninhalte schlagwortartig dargestellt.

Informationen:

michaele.guenter@marienhaus.de

www.marienhaus.de

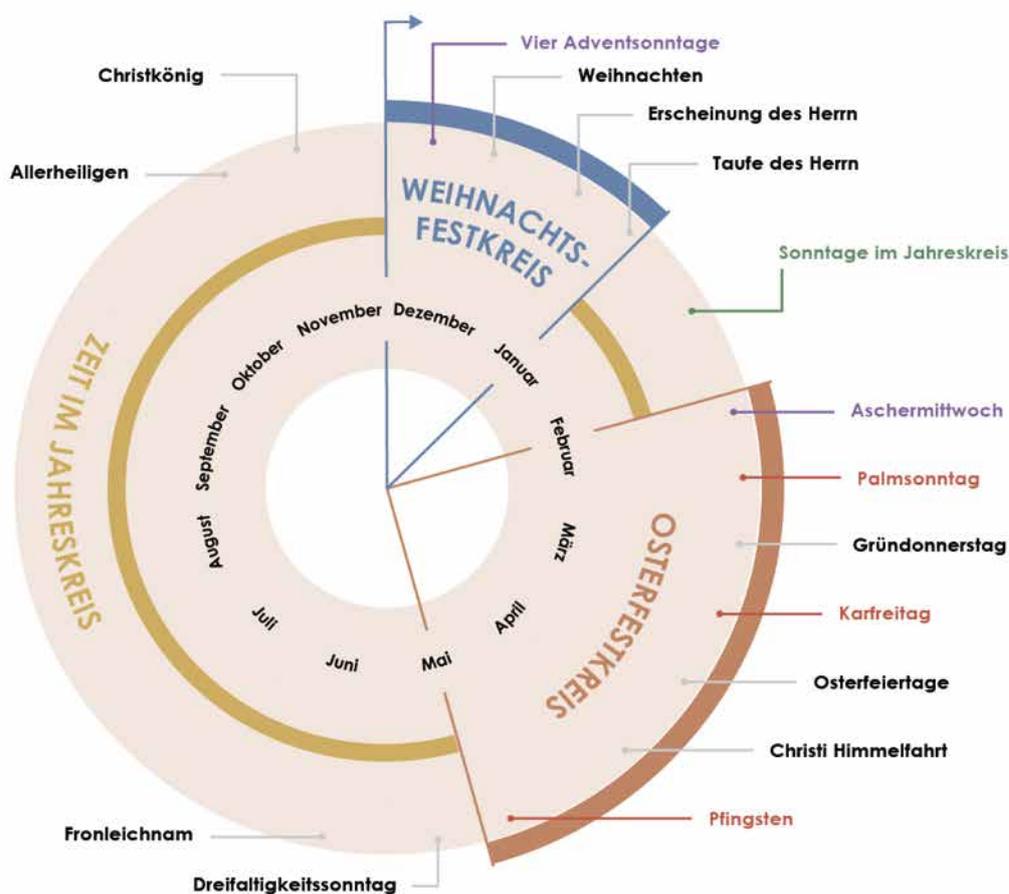


Bild: © Marienhaus Gruppe

➔ Von A wie Andacht bis W wie Weihwasser – Handreichung zu christlichen Festtagen und Begriffen

Die Diözesane Arbeitsgemeinschaft der Mitarbeitervertretungen für das Bistum Erfurt hat eine Handreichung für kirchliche Einrichtungen zu christlichen Feiertagen, Heiligen-Gedenktagen und der Erklärung christlicher Begriffe erstellt. Diese Handreichung soll die kirchlichen Einrichtungen in den (Erz-)Bistümern Berlin, Dresden-Meißen, Erfurt, Görlitz und Magdeburg unterstützen und deren christliche Ausrichtung deutlich machen und festigen. Dabei sind die kirchlichen Festtage und Heiligen-Gedenktage in zeitlicher Abfolge in einem Kalenderjahr aufgeführt, beginnend mit dem 1. Januar – Hochfest der Gottesmutter Maria – und endend mit dem 31. Dezember – dem Fest des Heiligen Silvester. Im zweiten Teil werden christliche Begriffe von A wie Andacht, über K wie Katechismus bis W wie Weihwasser kurz erläutert. Die Handreichung erhebt dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie soll vielmehr auch als Anregung fungieren, beispielweise die Patrone der Einrichtungen in den „Kalender“ mit aufzunehmen und damit eine Tradition zu begründen.



Foto: © Diözesane Arbeitsgemeinschaft der Mitarbeitervertretungen für das Bistum Erfurt

Informationen:
diag-mav-vorsitz@bistum-erfurt.de
www.erfurt-diag-mav.de

➔ Ethik-Café

Ethische Fragen gehören zur Praxis des fürsorgenden Handelns. Im organisationalen Alltag fehlen allerdings oft Möglichkeiten, diese Fragen etwa im Stil ethischer Fallbesprechung umfassend zu bearbeiten. Beim „Ethik-Café“ handelt es sich um ein innerbetriebliches Fortbildungsformat der moderierten Besprechung von pflege- und medizinethischen Fragen. Mitarbeitende können sich hier im ungezwungenen kollegialen Austausch und in einem überschaubaren zeitlichen Rahmen Rat holen und Rat geben. Wie inzwischen auch Studien zeigen, erhöht strukturierter Austausch zu herausfordernden moralischen Konflikten nicht nur die Pflege- und Betreuungsqualität, sondern er dient auch der Gesundheitsförderung von Mitarbeitenden. Das Format „Ethik-Café“ wird in einem Workshop des Diözesan-Caritasverbandes vorgestellt und an einem Themenbeispiel praktisch veranschaulicht.



Foto: © privat

Informationen:
krause@caritas-muenster.de
www.caritas-ms.de

➔ Ethikberatung als zentraler Bestandteil der christlichen Unternehmensführung

Das Angebot der Ethikberatung ist ein zentraler und fester Bestandteil christlicher Unternehmensführung der Marienhaus Stiftung. Sie unterstützt dabei, ethische Fragestellungen systematisch zu reflektieren und in den Arbeitsalltag zu integrieren. Basierend auf christlichen Werten, insbesondere dem Menschenbild als Abbild Gottes, wird eine professionelle, interdisziplinäre und vertrauliche Beratung ermöglicht. Diese hilft Mitarbeitenden in Entscheidungsprozessen und

sorgt dafür, dass die Auseinandersetzung mit christlichen Grundwerten im täglichen Handeln lebendig bleibt. So entsteht eine ethische Kultur, die Orientierung und Unterstützung für alle Beteiligten bietet.

Informationen:

georg.beule@marienhaus.de
www.marienhaus.de

➔ Christliche Werte in der Sozialen Arbeit. Ethische Sensibilisierung für unsere tägliche Arbeit

In unserer Arbeit treffen wir täglich Entscheidungen, deren Richtigkeit oft erst im Nachhinein hinterfragt wird. Ethik befasst sich mit Moral, Werten und einem guten Leben, doch oft stehen Werte im Konflikt. Die Fortbildung erklärt, was (christliche) Ethik ist und wie sie helfen kann, Konflikte und moralische Dilemmata in der Sozialen Arbeit zu bewältigen. Das Angebot richtet sich an haupt- und ehrenamtlich Tätige im

Bereich der Sozialen Arbeit, Pflege und Gesundheit, Kinder-, Jugend- und Familienhilfe im Caritasverband für das Bistum Aachen e. V.

Informationen:

akohlwey@caritas-ac.de
www.caritas-ac.de/fort-und-weiterbildung/
fortbildung

➔ Gott spielt immer mit

Für katholische Kitas sind religiöse Bildung und Erziehung zentrale Aufgaben, die nicht nur alle Bildungsbereiche, sondern den ganzen Alltag durchziehen. Katholische Kitas sind nach kirchlichem Selbstverständnis Orte des gelebten, bezeugten und gefeierten Glaubens. Doch was bedeutet das ganz konkret im Alltag? Wie können Kinder schon durch die Haltung der pädagogischen Fachkraft etwas von Gottes Liebe erfahren? Was macht eine religionsensible Fachkraft aus? Was brauchen pädagogische Fachkräfte an Religions- und Glaubenswissen, um auf Fragen der Kinder angemessen antworten zu können? Welche methodischen Kompetenzen werden benötigt, um gute christliche Impulse in einem multireligiösen Umfeld setzen zu können? Diesen Fragen geht die religionspädagogische Qualifizie-

rung nach, in der Kita-Teams über eineinhalb Jahre in einen gemeinsamen Prozess einsteigen und in ihrer Arbeit begleitet und angeleitet werden.

Informationen:

johannamaria.classen@
caritasnet.de

www.caritas-pastoral.de



Foto: © DiCV Köln

➔ Forum „Spiritualität und Pflege“

Den Glauben in die Pflegepraxis zu integrieren – das ist für die Mitarbeitenden der stationären Altenhilfe nicht immer einfach. Im Forum „Spiritualität und Pflege“ bekommen die Teilnehmenden Anregung und Ermutigung. Durch Workshops mit kollegialem Austausch und gegenseitiger Beratung werden die erlebte Arbeitskultur und Pflegepraxis in ihren religiösen Bezügen reflektiert und weiterentwickelt. Die 30 bis 60 Mitarbeitenden bestimmen vorher selbst Themen wie „Religiöse ‚Feelfalt‘ unter einem Dach“ oder „Klagst du noch oder lebst du schon? – Arbeiten in der Pflege“, „Demenz – hat Gott mich vergessen“ oder „Sexualität im Alter – nicht nur eine Frage für katholische Bewohnerinnen und Bewohner“. Fachliche Impulse durch Klinikclowns, Filme oder einen

thematischen Essenstisch verschaffen auf vielfältige Weise Zugang zur Bedeutung des christlichen Glaubens im Pflegealltag.

Es handelt sich um ein Projekt des Caritasverbandes für den Rhein-Erft-Kreis, des Diözesan-Caritasverbandes für das Erzbistum Köln e. V., der Abteilung Seelsorge im Sozial- und Gesundheitswesen des Erzbischöflichen Generalvikariats mit dem Katholischen Bildungswerk im Erzbistum Köln e. V.

Informationen:

saviano@caritas-rhein-erft.de
www.caritas-rhein-erft.de/ueber-uns/Caritaspastoral

➔ TPI – Theologisch-Pastorales Institut – Überdiözesanes Fortbildungsangebot zur Neufassung der Grundordnung

Gemeinsam mit seinen Trägerdiözesen Fulda, Limburg, Mainz und Trier hat das Theologisch-Pastorale Institut (TPI) ein digitales Fortbildungsformat für alle Mitarbeitenden der vier Diözesen sowie der Diözese Würzburg zur neuen Grundordnung entwickelt. Es führt in die neue Grundordnung ein und initiiert Prozesse zur Implementierung der darin enthaltenen Standards in den Einrichtungen und Abteilungen der Diözesen.



Foto: © privat

Seit 1. Juli 2024 können sich alle Mitarbeitenden der Diözesen sowie weitere Interessierte auf der öffentlich zugänglichen Website www.neuegrundordnung.de mit ausgewählten Kernaussagen der neuen Grundordnung auseinandersetzen. Das Angebot ist unter anderem auch in leichter Sprache sowie als Desktop- und mobile Version verfügbar.

Diese Auseinandersetzung soll die Mitarbeitenden befähigen, in ihren Einrichtungen oder Abteilungen miteinander über das Selbstverständnis und die verbindenden Werte der Arbeitgeberin Kirche bzw. die Implementierung der neuen Grundordnung ins Gespräch zu kommen. Hierbei sind Führungskräfte bzw. Einrichtungsleitungen besonders gefordert und tragen Verantwortung für eine christliche Organisations- und Führungskultur. Im Rahmen überdiözesaner 1,5-stündiger, digitaler Veranstaltungen werden sie in ihre damit verbundenen Aufgaben eingeführt. Weitere Unterstützungsangebote der Diözesen können genutzt werden.

Eine Beteiligung weiterer Diözesen an dem Angebot ist möglich.

Informationen:

info@tpi-mainz.de
www.neuegrundordnung.de

➔ Kirchliche Grundordnung – was nun?

Seit November 2022 gilt eine neue *Grundordnung des kirchlichen Dienstes*, die den Fokus auf eine christliche Unternehmenskultur legt, um die Katholizität caritativer Einrichtungen zu gewährleisten. Dabei geht es um die Frage, was die Caritas und ihre Christlichkeit ausmachen, besonders wenn nicht alle Mitarbeitenden katholisch sind. Die Fortbildung vermittelt Grundlagen, reflektiert die Praxis und hilft, das eigene Profil weiter-

zuentwickeln. Sie richtet sich an Leitungs- und Führungskräfte im Caritasverband für das Bistum Aachen e.V.

Informationen:

akohlwey@caritas-ac.de
www.caritas-ac.de/fort-und-weiterbildung/fortbildung

b) Angebote für Führungskräfte und Führungskräfte in spe

Fortbildungsangebote für Führungskräfte im Kontext christlicher Unternehmenskultur zielen darauf ab, ethische Führungskompetenzen zu stärken und christliche Werte bewusst in die Unternehmensführung zu integrieren. Diese Schu-

lungen bieten Raum für Reflexion und praxisnahe Ansätze, um eine Kultur des Vertrauens und der Wertschätzung zu fördern. So werden Führungskräfte befähigt, nicht nur effizient, sondern auch wertorientiert zu führen.

➔ Managen in christlichen Organisationen

Führungskräfte in katholischen Diensten und Einrichtungen stehen vor der Herausforderung, eine spezifische Einrichtungskultur zu fördern und fortzuentwickeln. Ziel der 40-stündigen Qualifizierung ist es, Führungskompetenzen zur Gestaltung der christlichen Einrichtungskultur weiterzuentwickeln, Instrumente und Modelle kennenzulernen.

Die Kursreihe orientiert sich an der konkreten Praxis vor Ort. Auf dieser Grundlage werden fachliche Impulse gegeben, der Praxisaustausch moderiert und Möglichkeiten zur Gestaltung einer christlichen Unternehmenskultur erarbeitet.

Informationen:

Bruno.schrage@caritasnet.de
www.caritas-pastoral.de

→ Welche spezifische Kultur finde ich in der Einrichtung vor?

→ Welche möchte ich verwirklichen?

→ Wie kann eine christliche Unternehmenskultur gestaltet werden?

→ Welche Rolle und Aufgaben nimmt eine Führungskraft hierzu wahr?



Bild: © DiCV Köln



Foto: © Hildegardis-Verein/Mark Hamman

➔ „Kirche im Mentoring – Frauen steigen auf“

Seit dem Start in 2015 haben über 400 aktive und potenzielle Führungskräfte an dem Programm deutschlandweit teilgenommen. Es zielt darauf ab, Frauen auf Führung vorzubereiten, Frauen in Führung sichtbarer zu machen und den Anteil von Frauen in Führung zu erhöhen. Es ist als Mentoring angelegt und so wirken in den „Tandems“ immer eine angehende und eine aktive Führungskraft zusammen. Alle Beteiligten setzen sich intensiv mit Führungsfragen auseinander: Es geht um Führungsvorbilder und Führungskompetenzen, Führung & Werte und die Besonderheiten von Führung als Frau in der Kirche. Das Programm sensibilisiert für unbewusste Denkmuster („unconscious bias“) und ermöglicht Raum für Reflexion und Feedback. Neben Handwerkszeug von Führung geht es vor allem auch um Grund-

sätze wirksamer Führung und eine Auseinandersetzung mit der eigenen Haltung.

Das Programm ist das erste diözesenübergreifende Angebot dieser Art und bis heute weltweit das einzige Mentoring-Programm für Frauen in Führung in der katholischen Kirche. Es wird angeboten vom Hildegardis-Verein e. V. in Kooperation mit der Deutschen Bischofskonferenz und dem Bonifatiuswerk der deutschen Katholiken.

Informationen:

mock@hildegardis-verein.de

www.kirche-im-mentoring.de

➔ Das Aufsichtsratsmandat erfolgreich wahrnehmen

In den letzten Jahren hat die Zahl an Aufsichtsräten in caritativen Organisationen wie auch deren Verantwortung stark zugenommen. Als Beratungs- und Kontrollorgan nehmen sie nicht nur für die Geschäftsführung eine wichtige Funktion wahr, sondern nehmen auch Einfluss auf strategische Themen. Hierzu zählt insbesondere eine Aufmerksamkeit für das christliche Profil. Aufsichtsräte können wichtige Impulse in die Organisation hineinragen und Entwicklungen anstoßen. Wie stark Aufsichtsräte in und zugunsten von Organisationen wirken können, hängt stark von den einzelnen Aufsichtsräten, ihren Kompetenzen und ihrer Professionalität ab. Eine Grundlage für diese Arbeit ist die Arbeitshilfe 182 *Soziale Einrichtungen in katholischer Trägerschaft und Aufsicht*

der Deutschen Bischofskonferenz. In dem Online-Seminar *Das Aufsichtsratsmandat erfolgreich wahrnehmen* werden Fragen nach der Rolle, dem Selbstverständnis oder der Verantwortung ebenso behandelt wie aktuelle Herausforderungen des sozialen Sektors, Sicherung der Zukunftsfähigkeit sowie die christliche Unternehmenskultur, Finanzen, Personal, Nachhaltigkeit, Digitalisierung und moderne Zusammenarbeit, Kontrolle und Beratung der Geschäftsführung. Dies geschieht in Form von fachlichen Impulsen und Austauschformaten zur jeweiligen Praxis.

Informationen:

akademie@caritas.de

www.caritas-akademie.de

➔ Jahresgespräche mit den Betriebsleitungen der GFO Kliniken

Die strategischen Ziele der Stabsstelle Christliche Identität der Gemeinnützigen Gesellschaft der Franziskanerinnen zu Olpe (GFO) sind in einem Katalog mit zwölf Themen beschrieben („Strategie 2030 zur Bewahrung und Entfaltung der christlichen Identität“). Dieser Katalog dient als Grundlage für die einmal im Jahr stattfindenden Gespräche zwischen den einzelnen Betriebsleitungen und der Stabsstelle Christliche Identität. Zur Vorbereitung sind die Betriebsleitungen gebeten, ein Thema aus dem Katalog auszuwählen, das rückblickend im Berichtszeitraum als gut ge-

lungen angesehen wird, und ein zweites Thema, bei dem akut Entwicklungsbedarfe gesehen und Maßnahmen für das kommende Jahr geplant werden. Die Ergebnisse des Gesprächs werden protokolliert und die Umsetzungsmaßnahmen im Folgejahr evaluiert.

Informationen:

wolfgang.heinemann@gfo-online.de;

nadine.kreuser@gfo-online.de

www.gfo-online.de

➔ Führung und Arbeitsrecht – Wertorientierte Führung und Spiritualität der Leitung im Arbeitsverhältnis

Führungskräfte sind täglich mit vielen betrieblichen Herausforderungen konfrontiert. Ein nicht unerheblicher Teil davon besteht im Umgang mit den Personen, auf deren loyale und zuverlässige Mitarbeit sie als Vorgesetzte zwingend angewiesen sind, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Führungskräften ist oft nicht bewusst, dass sie im betrieblichen Alltag ständig mit arbeitsrechtlichen Fragen konfrontiert sind, sei es bei Dienstansweisungen, in Bewerbungsverfahren oder in Krankheits- bzw. Urlaubsfragen. In persönlichen Begegnungen oder auf andere Weise kommunizieren sie jeden Tag aufs Neue ihre Führungsentscheidungen. Kenntnis und rechtmäßige Anwendung des Arbeitsrechts lässt sich bei täglichen Entscheidungen mit Führungsinstrumenten für eine bessere Zusammenarbeit verbinden. Die gesetzlichen Regeln des Arbeitsrechts bieten hinreichend Raum für wertorientierte Führung. Führungskräften, denen zudem an einer Spiritualität ihres Leitungsverhaltens gelegen ist, bieten sich zahlreiche Anknüpfungspunkte.



Bild: © www.bistum-speyer.de

Die Veranstaltung im Bistum Speyer lädt ausdrücklich zu Austausch und Diskussion von Führungskräften, gerade auch anhand von Praxisbeispielen, ein, bis hin zu der Frage, ob ein „Mehrwert durch mehr Wert“ bei der Führung von privaten Unternehmen oder öffentlichen und kirchlichen Einrichtungen erzielt werden kann.

Informationen:
dominik.limbach@bistum-speyer.de
www.bistum-speyer.de

c) Angebote zur Unternehmenskultur

➔ Caritas-Unternehmenskultur. Christliche Organisationen lebendig gestalten

Das Fortbildungs- und Beratungsangebot „Caritas-Unternehmenskultur“ unterstützt das in der neuen kirchlichen Grundordnung gestärkte Anliegen der Kulturpflege in kirchlichen Organisationen vor dem Hintergrund der vielfältigen Lebensstile und Sinnorientierungen von Mitarbeitenden. Das Angebot ermöglicht die methodische Bearbeitung einschlägiger Fragen: Was sind unter säkularen Bedingungen die Merkmale der Kultur in Caritas-Organisationen? Inwiefern ist Kultur in Einrichtungen und Diensten identifizierbar, inwiefern ist sie beeinflussbar? Und wie lässt sie sich leben?

Informationen:
krause@caritas-muenster.de
www.caritas-unternehmenskultur.de



Bild: © DiCV Münster

➔ Zu Gast sein

Auf dem Hintergrund der jesuanischen Mahlpraxis werden Mitarbeitende der St. Augustinus Gruppe zu einem drei- bis vierstündigen Abendessen mit gemeinsamem Kochen und religiösen Gesprächsimpulsen eingeladen. Begleitet wird die Durchführung durch einen Koch und die Mitarbeitenden der Stabsstelle Christliches Unternehmensprofil. Ziel ist die Erlangung einer religiösen Sprachfähigkeit und die Auseinandersetzung mit dem Zweck des Unternehmens.

Informationen:

m.rischen@ak-neuss.de

www.st-augustinus-kliniken.de



Bild: © St. Augustinus-Gruppe

➔ In Führung gehen 2.0 – Modul Christliche Unternehmenskultur



Bild: © Leonie Jedicke

Seit 2013 wird für Führungskräfte der örtlichen Caritas- und Fachverbände eine fachübergreifende Weiterbildung angeboten. Fester Bestandteil ist ein Modul zur Christlichen Unternehmenskultur als eines von sieben Modulen. Hierin werden die Verantwortung der Führungskräfte für die Kulturgestaltung praktisch geschult, zur Wertereflexion angeregt, eine Auseinandersetzung mit den Werten der Caritas ermöglicht, biblische Grundlagen vermittelt, Themen wie Dienstgemeinschaft, Servant Leadership, Vielfalt als Bereicherung (gemäß der neuen Grundordnung) und damit verbunden Vielfaltssensibilität von Führungskräften methodenvielfältig in den Diskurs gebracht.

Informationen:

Leonie.jedicke@caritas-paderborn.de

www.caritas-paderborn.de/arbeiten-lernen/fortbildung/in-fuehrung-gehen

d) Stärkung der interreligiösen Kompetenz

Fortbildungsangebote zur Stärkung der interreligiösen Kompetenz sind für kirchliche Einrichtungen von großer Bedeutung, da sie auf eine zunehmend heterogene Mitarbeiterschaft sowie Nutzerinnen und Nutzer treffen. Diese Schulungen helfen, das Verständnis für unter-

schiedliche religiöse Hintergründe zu vertiefen und fördern einen respektvollen Umgang im Arbeitsalltag. So wird sichergestellt, dass Vielfalt als Bereicherung erlebt und ein inklusives Miteinander aktiv gelebt wird.

➔ Garten der Religionen – Interreligiöse Soziale Arbeit und religionsensible Erziehung

Soziale Arbeit findet heute fast immer in interkulturellen und interreligiösen Kontexten statt. Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, Pädagoginnen und Pädagogen sowie Erzieherinnen und Erzieher sind daher häufig gefordert, diese Vielfalt in die Arbeit einzubeziehen und selbst eine Haltung zu entwickeln.

Bei einem „Dialogischen Rundgang“ durch den „Garten der Religionen“ (Stolzestraße 1a, Köln) setzen wir uns mit interreligiöser Pädagogik und den eigenen Praxiserfahrungen auseinander und

reflektieren diese. Danach wird das Konzept der „Religionssensiblen Erziehung“ vorgestellt und der Nutzen für die eigene Einrichtung bzw. Arbeit diskutiert. Ziel ist es, die Relevanz der Themen „Glaube/Religiosität“ und „interreligiöser Dialog“ im pädagogischen Alltag zu beleuchten und neue Ideen für die eigene Arbeit zu generieren.

Informationen:

anne.plhak@invia-koeln.de

www.garten-der-religionen-koeln.de

Bilder: © Anne Plhak, IN VIA Köln e. V.



➔ Interreligiöse Dialogkompetenz – Religiöse und kulturelle Vielfalt gestalten – in Bildung, Sozialer Arbeit und vielem mehr

Der berufsbegleitende Master-Studiengang Interreligiöse Dialogkompetenz vermittelt Kenntnisse und Fähigkeiten, um religiöse und kulturelle Vielfalt in der Moderne verstehen und gestalten zu können. Denn Bildungseinrichtungen, Träger sozialer Arbeit, Seelsorgeanbieter, aber auch Institutionen der öffentlichen Verwaltung, des Gesundheitswesens und der Wirtschaft stehen vor der Herausforderung, ihre Angebote in Deutschland immer häufiger auch Menschen anderer Religionen oder Kulturen zu öffnen. Der Master-Studiengang wird angeboten von der Katholischen Hochschule (KatHO) in Köln in Zusammenarbeit mit dem Erzbischöflichen Generalvikariat des Erzbistums Köln, dem Fachbereich Interreligiöser Dialog und dem Bereich Soziale Integration des Diözesan-Caritasverbandes für das Erzbistum Köln e. V. Der Master-Studiengang

richtet sich u. a. an Mitarbeitende und Absolventinnen/Absolventen der Sozialen Arbeit, der Sozialdienste, von Beratungs- und Bildungseinrichtungen, Personalverantwortliche und Kulturschaffende.

Informationen:

J.windolph@katho-nrw.de

www.interreligioeser-master.de



Bild: © Prof. Dr. Joachim Windolph

➔ „Gemeinsamkeit stärken“ – „Besonderheiten verstehen“ – Weltreligionen im Alltag begegnen

Interreligiosität im KiTa-Alltag? Wie kann diese gestaltet werden? Was muss ich über meine und andere Religionen wissen, um das vielfältige Miteinander der Kolleginnen und Kollegen, Eltern und Kinder konstruktiv weiterzuentwickeln? Mit dem Konzept zum Umgang mit weltanschaulicher Vielfalt werden Kenntnisse zur eigenen Religion gefestigt und im Zusammenhang mit den Gottes- und Menschenbildern anderer Weltreligionen reflektiert. Zentral ist immer die Frage, wie ein konstruktives Miteinander von verschiedenen Religionen im gemeinsamen Alltag ausgerichtet werden kann. Die Fortbildung richtet sich

an interessierte Erzieherinnen und Erzieher und pastorale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ermöglicht, über diese und weitere Fragen in katholischen Kitas nachzudenken. Die ausgewogene Mischung aus kurzen Impulsvorträgen und prozessorientierter Kleingruppenarbeit lädt explizit dazu ein, eigene Erfahrungen zur Sprache zu bringen und mit anderen gemeinsam zu reflektieren.

Informationen:

janieta.bartz@hs-duesseldorf.de

www.kolping-bildungsstaette-coesfeld.de

5. Religiös-spirituelle Angebote (individuell und gemeinschaftlich)

Religiös-spirituelle Angebote bieten die Möglichkeit, inneren Halt und Orientierung zu finden. Hierdurch können persönliche spirituelle Bedürfnisse erfüllt und gleichzeitig Gemeinschaft im

Glauben erlebt werden. Sie können als individuelle oder gemeinschaftliche Angebote, beispielsweise durch ein Team/eine Gruppe, wahrgenommen werden.

a) Regelmäßige Angebote

➔ Stiftungstag der Maria-Theresia-Bonzel-Stiftung

Jährlich kommen die Mitglieder der oberen Leitungsebene der Gemeinnützigen Gesellschaft der Franziskanerinnen zu Olpe (GFO) zu einem interprofessionellen eintägigen Treffen zusammen, bei dem es um aktuelle sozial- und gesundheitspolitische Fragen und eine lebendige Begegnung mit den ursprünglichen Gründungsideen geht. Die Veranstaltung ist in doppelter Weise „Stiftungstag“: Sie erinnert inhaltlich an die Stiftungsideen der Gründerfiguren Maria-Theresia Bonzel und Franz von Assisi. Und sie stiftet methodisch die ca. 150 Teilnehmenden, die in kleinen Tischgruppen im Auditorium sitzen, zum

wiederholten Austausch an, um den Zusammenhang zwischen den historischen Gründungsideen und den gegenwärtigen Fragestellungen zu suchen. Ziel dieser Begegnung ist, die Unternehmenskultur in einem gemeinsamen Dialog zu finden und weiterzuentwickeln.

Informationen:

wolfgang.heinemann@gfo-online.de;
nadine.kreuser@gfo-online.de;
juergen.lennemann@gfo-online.de

www.gfo-online.de

➔ „Glaubens-Figuren“

In diesem Veranstaltungsformat wird versucht, biblische Erzählungen in ihren Entstehungskontexten zu verstehen und die existenziellen Fragen, die in diesen Texten behandelt werden, im eigenen Leben wiederzufinden. Dabei ist der Plural „Glaubens-Figuren“ kein Zufall – macht er doch darauf aufmerksam, dass es immer eine Vielfalt von Möglichkeiten gibt, wie wir uns selbst und unsere Lebenswelt im Angesicht Gottes deuten. Die „Glaubens-Figuren“ können ganz unterschiedlich sein – von Noah bis zu kleinen Figuren des Markus-Evangeliums. Fachlich begleitet wird die Veranstaltung durch Expertinnen und Experten auf dem Gebiet der Theologie.

Das Veranstaltungsformat richtet sich an alle interessierten Mitarbeitenden in Einrichtungen der Gemeinnützigen Gesellschaft der Franziskane-

rinnen zu Olpe. Es besteht die Möglichkeit, an einzelnen oder mehreren Terminen der Reihe teilzunehmen. Für die Teilnahme kann ein Fortbildungstag für Exerzitien beantragt werden. Abgesehen von den Kosten für An- und Abreise ist die Veranstaltung kostenfrei. Da das Programm am späten Nachmittag des ersten Tages startet, sind die Teilnehmenden zur Übernachtung im Tagungshaus eingeladen.

Informationen:

wolfgang.heinemann@gfo-online.de;
nadine.kreuser@gfo-online.de;
juergen.lennemann@gfo-online.de

www.gfo-online.de



Bild: © KNA

➔ Gemeinsame Mitarbeitergottesdienste

Der Mitarbeitenden-Gottesdienst ist eine Veranstaltung für alle aktuellen sowie ehemaligen Beschäftigten des Erzbistums Berlin. Ziel ist es, die Gemeinschaft zu stärken und den Austausch untereinander zu fördern. Regelmäßige spirituelle und soziale Veranstaltungen sollen zu einem positiven Arbeitsklima beitragen. Die Mitarbeitenden-Gottesdienste finden vierteljährlich statt. Die Verantwortung für die Gestaltung rotiert dabei zwischen den Bereichen des Generalvikariats (beispielsweise Personal, Pastoral, IT). Dabei können die Gottesdienste thematisch variieren (z. B. Dankbarkeit, Teamgeist). Der jeweils zuständige Bereich ist verantwortlich für den gesamten Ab-

lauf und Inhalt, beispielsweise Musik, Fürbitten, Lesungen oder kurze Impulse. Im Anschluss an den Gottesdienst findet ein kurzes gemeinsames Frühstück statt. Hier können Mitarbeitende aus unterschiedlichen Bereichen miteinander ins Gespräch kommen. Neben den vierteljährlichen Mitarbeitenden-Gottesdiensten finden wöchentlich Mitarbeitermessen statt.

Informationen:

generalvikar@erzbistumberlin.de

www.erzbistumberlin.de

➔ Angelus-Andacht

Das Angebot ist als Impuls und Atempause in der Tagesmitte gedacht und findet jeweils montags, mittwochs und freitags um 12:30 Uhr in der Zentrale der Malteser in Köln, in der Kapelle Seliger Gerhard, statt. Durchgeführt wird es von den jeweils Teilnehmenden. Die Tages-Lesung und eine Angelus-Anleitung liegen aus. An jedem Dienstag findet die Feier der heiligen Messe statt. Eine

„Kapellen-AG“ aus den Reihen der Mitarbeitenden sorgt für die Vorbereitung und Begleitung (u.a. Sakristei, Ministrantendienste etc.) sowie für einen Chor bei besonderen Anlässen.

Informationen:

www.malteser.de/standorte/koeln.html

➔ Digitaler Adventskalender

Der Adventskalender „verbindet“ unsere Mitarbeitenden für die Zeit des Advents auf eine besondere Weise. Jede und jeder hat die Möglichkeit, die digitalen „Türchen“ mit einem Beitrag zu „befüllen“ und diesen dem Vorbereitungsteam mitzuteilen. In der Zeit des Advents wird an jedem Wochentag morgens ein Beitrag mit einer netten E-Mail an alle Mitarbeitenden gesandt und das „Türchen“ lässt sich im Anhang öffnen.

Informationen:

g.broich@caritas-rheinberg.de

www.caritas-rheinberg.de

6. Reflexion und persönliche Entwicklung

Einmal innehalten im trubeligen Alltag, um den Blick neu auszurichten. Angebote zur Reflexion und persönlichen Entwicklung bieten hierzu Gelegenheit. Hier geht es darum, eigene Werte und Handlungen im Licht christlicher Prinzipien zu hinterfragen und zu vertiefen. Die Angebote sind

dabei sehr vielfältig – sie reichen von kurzen Momenten des Innehaltens im Arbeitsalltag bis hin zu mehrtägigen Unterbrechungen. So wird nicht nur die persönliche Reife gefördert, sondern auch ein wertschätzendes und verantwortungsvolles Miteinander im beruflichen Umfeld gestärkt.

➔ „Moment mal“ – Monatsblog

Einen Blick über den Tellerrand, der eine kurze Unterbrechung der alltäglichen Arbeitsabläufe ermöglicht, wirft das Autorinnen- und Autoren-Team für den Monatsblog „Moment mal“. Mitarbeitende aus den Einrichtungen und Diensten oder aus dem Diözesan-Caritasverband Münster verfassen Kurztexte, die, mit Motivbild layoutet, auf der Website des Diözesan-Caritasverbandes veröffentlicht werden. Inhaltliche Anknüpfungspunkte für die Texte können aktuell bewegende Gedanken, Szenen aus dem Engage-

mentalltag genauso wie ein Zitat, z. B. aus den Medien, eine Liedzeile etc., sein. Der Blog soll von ermutigenden Botschaften getragen sein.

Informationen:

Krause@caritas-muenster.de

www.caritas-bistum-muenster.de/aktuelles/themen/theologie-und-ethik/monatsblog-moment-mal



Bild: © Dr. Boris Krause

➔ „aus-zeit“ – der etwas andere Bildschirmschoner

Egal, ob mit Kamera oder Handy: Fotomotive bieten sich überall. Unter dem Motto „aus-zeit“ teilen Mitarbeitende des Caritasverbandes für den Rhein-Erft-Kreis e. V. genau diese als Impulse für die Kolleginnen und Kollegen aller Einrichtungen im Verband. Eigene Fotos können, verbunden mit einem Zitat, Vers oder Gedanken, im Intranet in wenigen Schritten hochgeladen werden. Die Fotos werden von einem kleinen Redaktionsteam bearbeitet und dann als an jedem Montag wechselnder Bildschirmschoner eingestellt. Die Mitarbeitenden sind frei, den Bildschirmschoner zu nutzen. Einige der Fotomotive wurden inzwischen auch als hochwertige Doppelkarten gedruckt und werden für verschiedene Anlässe in den Einrichtungen genutzt (Kondolenz, Geburtstag, Genesung, Abschied ...).

Informationen:

saviano@caritas-rhein-erft.de

www.caritas-rhein-erft.de/ueber-uns/Caritaspastoral

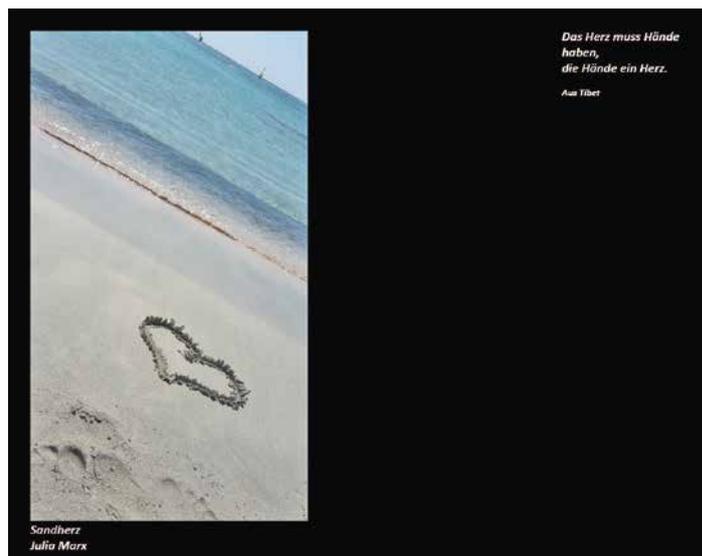


Bild: © Julia Marx

➔ Viele Wege führen zu Gott, einer der schönsten geht über die Berge – Bergexerziten

Exerzitien haben das Ziel, das eigene Leben zu reflektieren, geistlich zu vertiefen und mit Gott in Berührung zu kommen. Hierzu eignet sich das Gebirge als wunderbarer Ort: Es fordert heraus und kann uns an eigene Grenzen führen. Zugleich beschenkt es uns mit einmaligen Erlebnissen, es eröffnet Erfahrungen der Stille, der Weite und

Tiefe unseres Daseins. Die Kombination aus Auszeit und Bewegung bietet Zeit zum Gespräch, zur Entdeckung spiritueller Quellen und für das gemeinsame Gebet. Wegerfahrten mit sich selbst, aber auch mit der Gruppe führen zu einem vertiefenden Glaubenserlebnis und stärken die eigenen spirituellen Sehnsüchte. Mit dem Angebot der Bergexerziten für seine Mitarbeitenden und Mitarbeitende bei anderen caritativen Trägern bietet der Caritasverband für das Erzbistum Paderborn und der Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e. V. in unterschiedlichen Alpenregionen eine Verbindung zwischen körperlicher, mentaler und spiritueller Herausforderung. Die Bergexerziten werden jährlich angeboten.

Informationen:

R.nolte@caritas-paderborn.de
und andreas.welzel@caritasnet.de

www.caritas-paderborn.de



Bild: © Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e. V.

➔ Ein Oasentag für Menschen in helfenden Berufen: Zeit für mich

Alltäglich stehen Menschen in helfenden Berufen anderen Menschen zur Seite. Am Oasentag erhalten sie Gelegenheit, die eigenen Kraftreserven aufzutanken, sich beschenken zu lassen und zu schauen, was ihnen aus der christlichen Tradition Orientierung und Bestätigung für ihr Tun geben kann.

Entspannungsübungen, persönliche Reflexion, ein Pilgerspaziergang, die Beschäftigung mit einem biblischen Text sowie Austausch in der Gruppe sind Elemente dieses Tages.

Informationen:

Juliane.Reus@bistum-mainz.de

www.bistummainz.de/glaube/institut-spiritualitaet/start/index.html



Bild: © Dr. Juliane Reus

➔ Wolfühltage für Mitarbeitende in Pfarrbüros und Verwaltung

Das Büro ist heute zu ... – jetzt Sorge ich für mich!
Es ist der berufliche Alltag von Mitarbeitenden in Pfarrbüros und in der Verwaltung, in vielfältigen Aufgaben und Begegnungen für andere da zu sein.

Manches Freudige oder Belastende werden sie „mit nach Hause nehmen“, wo es nachklingt. An den Besinnungstagen gibt es Raum zum Austausch über das, was sie mitbringen. Das Besondere dieser Tage ist die Einladung, sich etwas Gutes zu tun und tun zu lassen.

Informationen:

Margareta.Ohlemueller@bistum-mainz.de
Institut für Spiritualität des Bistums Mainz

www.bistummainz.de/glaube/institut-spiritualitaet/start/index.html



Bild: © privat

➔ Wandern auf dem Jakobsweg

Entschleunigen, Bewegen, Besinnen, Pilgern, Begegnung und Gebet – unter dem Motto steht das dreitägige Pilgern auf dem Jakobsweg von Dortmund bis Beyenburg. Die Fortbildung des Katholischen Bildungsforums des Kreisdekanats Borken öffnet den Blick auf das Wohlergehen in Beruf und Privatleben und fördert zugleich die betriebliche Gemeinschaft innerhalb des Bildungsforums. Der Weg zu Fuß führt zu einem guten Körpergefühl, zu einem anderen Kontakt mit der eigenen Person und der Wahrnehmung der Umgebung, auch zu einem anderen Bewusstsein für das Wichtige.

Informationen:

info@bildungsforum-borken.de

www.bildungsforum-borken.de



Bild: © Dr. Regina Börschel

➔ Pilgern mit Mitarbeitenden zu den Ursprüngen der Bethanien Kinderdörfer

Bei den Bethanien Kinderdörfern gibt es eine lange Tradition der Pilgerreisen mit Mitarbeitenden, die schon von den Gründerinnen der Kinderdörfer, den Dominikanerinnen von Bethanien, seit Beginn der 1990er-Jahre angeboten wurden. Es galt, die Mitarbeitenden aller Bereiche in Kontakt zu bringen mit den Orten und mit den Persönlichkeiten, die die Gründungsidee der Dominikanerinnen von Bethanien repräsentieren. Hierzu ge-

hört der hl. Dominikus, der das erste Frauenkloster der Dominikanerinnen in Prouilhe in der Nähe von Toulouse gegründet hat. Auch der Ort Cadillac in der Nähe von Bordeaux ist ein bedeutsamer Ort, weil dort der selige Pater Jean-Joseph Latas te 1886 geboren wurde, der im Frauengefängnis im gleichen Ort ein Berufungserlebnis hatte und zusammen mit der Ordensfrau Henrika Dominika Berthier den ersten Konvent gegründet hat, in dem ehemals verurteilte Frauen aus dem Gefängnis in den Orden eintreten konnten und unter dem Schutz des Ordens ein rehabilitiertes, gesellschaftlich anerkanntes Leben führen konnten. Es ist in den vergangenen Jahren in ein- bis dreijährigen Abständen eine Pilgertour angeboten worden für jeweils 25–35 Teilnehmende. Die Reise ist für die Mitarbeitenden kostenfrei, die Kosten trägt der Träger.

Informationen:

k.esser@bethanien-kinderdoerfer.de

www.bildungsforum-borken.de



Bild: © Paul Sklorz KNA



Bild: © QUNICA_STUDIO / AdobeStock

➔ „Miteinander unterwegs sein“ – Aufbruch zur Zufriedenheit

Diese zweitägige Pilgerwanderung richtet sich an alle Mitarbeitenden im Marienhaus Klinikum Mainz. Sie wird organisiert und durchgeführt von der evangelischen Klinikseelsorge. Die Pilgerwanderung bietet den Teilnehmenden Zeit für sich selbst, Zeit des Rückzugs und der Orientierung. Die täglichen 10 bis 15 km langen Wanderungen durch die Natur werden von geistlichen Impulsen begleitet. Abendeinheiten bieten Gelegenheit zu Reflexion und Andacht. Die Übernachtung

erfolgt in einfachen Unterkünften, Selbstversorgerhäusern oder Einrichtungen der Kirchen. Die Mitarbeitenden werden für die zweitägige Teilnahme freigestellt.

Informationen:

sabine.ufermann@marienhaus.de

www.marienhaus-klinikum-mainz.de/mkm

➔ Mitarbeitendenseelsorge

Eine Vollzeitstelle für Mitarbeiterseelsorge sieht die Stiftung der Cellitinnen in Köln als notwendigen Mehrwert für Mitarbeitende in 24 Seniorenhäusern, die täglich körperlich, geistig und seelisch gefordert sind. Seit 2006 unter dem Dach der Christlichen Unternehmenskultur eingerichtet, bietet die Seelsorgerin Begleitung, Beratung und Unterstützung in Belastung, Notlagen und persönlichen Krisen unter Wahrung der seelsorgli-

chen Schweigepflicht. Mitarbeitergottesdienste, Trauerfeiern, Oasentage und Fortbildungen flankieren das Angebot.

Informationen:

Jens.Freiwald@cellitinnen.de

www.cellitinnenhaeuser.de

7. Offboarding/Abschiedskultur

Der Umgang mit ausscheidenden Mitarbeitenden, sei es durch Ruhestand oder einen Wechsel des Arbeitsplatzes, offenbart viel über die Kultur einer Einrichtung. Auch nach dem aktiven Dienst bleibt die Gemeinschaft in veränderter Form bestehen. Diese fortgesetzte Verbundenheit, die als Ausdruck eines christlichen Selbstverständnisses

gelebt wird, zeigt sich in Angeboten des Dienstgebers, die ehemalige Mitarbeitende freiwillig wahrnehmen können. Auch der Weg hin zum Ausscheiden aus der Einrichtung ist eine Herausforderung, hier kann eine Begleitung ebenso sinnvoll sein.

➔ Hinweise zur Gestaltung des letzten und vorletzten Mitarbeiterjahresgesprächs im BGV Münster

Zur Gestaltung des vorletzten bzw. letzten Mitarbeiterjahresgesprächs werden den Mitarbeitenden und Vorgesetzten im Bischöflichen Generalvikariat (BGV) Münster Hinweise zur Verfügung gestellt. Es sind Themenfelder beschrieben, die je nach individueller Situation angepasst und ergänzt werden können. Beispielsweise die Festlegung von Themen, welche in der letzten beruflichen Phase neu, besonders oder anders in den Blick genommen werden sollten, oder die Erstellung eines Zeitplans mit Rahmenbedingungen für die letzte berufliche Phase.

Weiterhin weist das Dokument auf Wissenstransfer hin. Es kündigt an, dass der Bereich „Organisationsentwicklung und digitale Transformation“ frühestens sechs Monate vor Ausscheiden des je-

weiligen Mitarbeitenden auf die Führungskräfte zukommen wird. Auf freiwilliger Basis kann ein Interviewtermin zum Wissenstransfer vereinbart werden. Das Interview beinhaltet Fragen zur Stellennachbesetzung, zu Regelabläufen und zu Entwicklungsmöglichkeiten. Insgesamt verfolgt das BGV Münster damit die folgenden Ziele: Wissen zu sichern und verfügbar zu machen, Wertschätzung gegenüber den ausscheidenden Mitarbeitenden, Erleichterung der Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen sowie einen Überblick über Prozess und Potenziale zu erhalten.

Informationen:

surmann-a@bistum-muenster.de

www.bistum-muenster.de

➔ Jubilarfeier und Feier zur Verabschiedung der Rentnerinnen und Rentner

Danke zu sagen für viele Jahre der Betriebszugehörigkeit zum Unternehmen, ein Zeichen der Wertschätzung für die Mitarbeitenden zu setzen, darum geht es bei diesem Format im Marienhaus Klinikum Mainz. Am Mutter-Rosa-Gedenktag, dem Gedenktag an die Ordensgründerin der Waldbreitbacher Franziskanerinnen, dem Ursprung der Marienhaus-Gruppe, werden alle Mitarbeitenden, die ihr 20-, 25-, 30-, 35-, 40-, 45-jähriges Dienstjubiläum feiern, sowie alle Mitarbeitenden, die im gleichen Jahr in den Ruhestand gehen, und die jeweiligen direkten Vorgesetzten beider Personengruppen vom Direktorium und von der Mitarbeitervertretung (MAV) zu einer Feierstun-

de mit gemütlichem Kaffeetrinken eingeladen. Als feste Programmpunkte gibt es einen seelsorgerischen Impuls, Dankesreden verschiedener Personen (Klinikleitung, MAV) und musikalische Beiträge. Die festlich gedeckte Kaffeetafel lädt zum regen Austausch zu den Anekdoten aus den vielen Dienstjahren ein. Als weiteres Zeichen der Anerkennung gibt es ferner Gutscheingeschenke für die Geehrten.

Informationen:

sabine.ruppert-stahl@marienhaus.de

www.marienhaus-klinikum-mainz.de

➔ Abschied und Neubeginn – Vorbereitung auf den Neubeginn

Der Wechsel vom aktiven Berufsleben in den Ruhestand ist ein Einschnitt und gekennzeichnet von Umbruch- und Entscheidungssituationen. Die Übergangssituation hat private und berufliche Aspekte. Oft wird die Veränderung verbunden mit positiven Erwartungen und gleichzeitig mit Unsicherheiten, mit Lösen und Loslassen. Das Seminar bietet die Möglichkeit, sich aktiv auf den Übergang vorzubereiten. Es geht um berufliche Bilanz, Gestaltung der letzten beruflichen Phase, Perspektiven für den kommenden Lebensabschnitt, aber auch die sich damit ergebenden Veränderungen in Beziehungen und Partner-

schaft. Vier Tage, um sich im Austausch mit anderen über den weiteren Lebensweg Gedanken zu machen. Das Seminar richtet sich an Mitarbeitende im Bistum Aachen und Erzbistum Köln, die in den nächsten zwei Jahren aus dem aktiven Dienst ausscheiden. Es ist geöffnet für Mitarbeitende anderer kirchlicher Träger (Bistum Münster, Caritas, Missio, Misereor).

Informationen:

weiterbildung@erzbistum-koeln.de

www.erzbistum-koeln.de

➔ Ein Zeichen der Verbundenheit: Ehemalige Mitarbeitende willkommen

Im Bistum Speyer werden ehemalige Mitarbeitende auch nach ihrem Ausscheiden weiterhin zu Betriebsausflügen und Abteilungs-Adventsfeiern eingeladen. Dies dient dazu, den Kontakt zu halten und die Wertschätzung gegenüber den ehemaligen Teammitgliedern über ihre aktive Dienstzeit hinaus zum Ausdruck zu bringen.

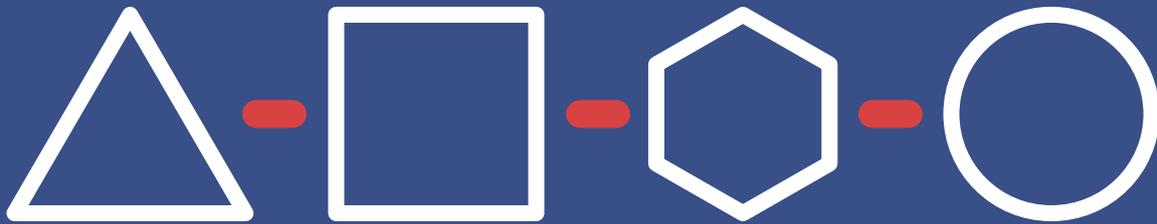
Informationen:

dominik.limbach@bistum-speyer.de

www.bistum-speyer.de



Bild: © Portra/iStock



ANLAGE – Leitbildprozesse/ Führungskräfte- grundsätze

In Teil B der Handreichung wurden Leitbildprozesse und Führungsgrundsätze bereits kurz angerissen. Im Folgenden werden diese nun ausführlicher behandelt und durch konkrete Beispiele ergänzt.

I. Vier Prozessschritte zur Erstellung eines Leitbildes



1. Initiierung

Die Initiierung der Erstellung eines Leitbildes ist in erster Linie Leitungsaufgabe. Hier sind Aufsichtsgremien mit einzubinden. Es entspricht dem kirchlichen Selbstverständnis, die Mitarbeitenden in den Prozess aktiv zu integrieren. Nur wenn die Mitarbeitenden sich mit den im Leitbild beschriebenen christlichen Zielen und Werten für ihre kirchliche Einrichtung identifizieren, werden sie dieses mit Leben füllen.

Der Weg zu einem solchen Leitbild erfolgt deshalb am besten unter einer breiten Beteiligung aller Mitarbeitenden, der Trägerverantwortlichen, der Geschäftsführung, Leitungen von Diensten, Einrichtungen und Fachbereichen sowie der Mitarbeitervertretung und ggf. den Mitgliedern bei Vereinen oder Verbänden.

Entsprechend ist durch die Leitung eine Projektgruppe zu bilden, die den Prozess der Leitbilderstellung steuert. Sie sollte mit Personen besetzt

sein, die einen guten Zugang zu den verschiedenen Organisationsebenen und Gruppierungen haben, sowie die notwendigen Kompetenzen (Kommunikation, Organisation von Projekten, redaktionelle Fähigkeiten, ...) mitbringen. Den Mitgliedern kommt dabei eine doppelte Funktion zu – zum einen die Steuerung des Gesamtprozesses durch die Einbeziehung der Mitarbeiterschaft und zum anderen durch eigene Beiträge mitzuwirken. Es handelt sich um einen partizipativen und gruppendynamischen Prozess.²⁰

2. Prozesssteuerung

Die Projektgruppe erhält den Projektauftrag. Dieser umfasst die Aufgabenstellung, den zeitlichen Umfang, die notwendigen Ressourcen sowie entsprechende Rückkopplungsschleifen an den Auftraggeber. Die Projektgruppe erarbeitet einen Prozessstrukturplan mit einem entsprechenden Kommunikations- und Implementierungskonzept.

3. Umsetzung

Nach einer Auftaktveranstaltung und Information an alle zu beteiligenden Personen und Gremien erfolgt eine erste Befragungsphase der Bezugsgruppen, wie Mitarbeitenden, Leitungen, Gremien, ggf. Gesellschaftern, aber auch Klientinnen und Klienten, oder weiteren Stakeholdern (Interessengruppen). Dies kann auf verschiedene Weisen geschehen, z. B. durch qualitative Interviews repräsentativer Personen, Workshops, Forumsveranstaltungen, Onlinebefragungen usw. Gefragt wird nach Wertvorstellungen, der Motivation, dem (christlichen) Selbstverständnis, Bezügen zur (kirchlichen) Gründungsgeschichte, Nutzerorientierung, Kommunikations- und Führungsverhalten etc. Auf diese Weise können die maßgeblichen christlichen Ziele und Werte, die die Einrichtung vertritt, lebt und mit dem Leitbild zum Ausdruck bringen will, deutlich hervortreten. Eine entsprechende Kommunikation dieses Befragungsprozesses und ein für alle transparentes

20 Graf/Spengler/Nugel, *Leitbild und Konzeptentwicklung*, 7. Aufl., S. 12.

Vorgehen ist für die spätere Akzeptanz des Leitbildes von entscheidender Bedeutung.

Aus den Rückmeldungen und Ergebnissen wird ein Vorentwurf erstellt. Dieser wird in einer ersten Beratungsphase auf verschiedenen Ebenen der Organisation und im Austausch der zu beteiligenden Personen durch alle hierarchischen Strukturen überprüft und weiterentwickelt. Diese Beratungsphase kann nach der Erstellung einer modifizierten Fassung wiederholt werden. Es bietet sich an, Leitsätze bzw. Leitbegriffe zu formulieren, die das Leitbild strukturieren. Hilfreich für die spätere Implementierung ist auch ein Claim (kurzer Mottosatz), der auf prägnante Weise das Selbstverständnis programmatisch zum Ausdruck bringt.

Mit der Erstellung einer finalen Fassung und der Übermittlung an die Leitung als Auftraggeber endet diese Prozessphase. Die Leitung berät die Fassung abschließend und macht sie für die gesamte Organisation verbindlich.

4. Implementierung

Erst mit der Implementierung wird sichergestellt, dass das Leitbild lebendig wirksam wird und bleibt, sodass Mitarbeitende wie Führungskräfte hierin gemeinsam eine Orientierung wie auch Motivation finden. Die Implementierung in die Organisation kann mit einem besonderen Akt (feierliche Unterzeichnung, Veröffentlichung bei einer Betriebsversammlung) oder durch eine besondere Gestaltung (Flyer, Würfel mit Leitbegriffen, Internetauftritt bzw. Visualisierung (Kunstprojekt, Ausstellung, Wandtafel, ...) starten.

Neben dieser ersten Bekanntmachung und Information an Mitarbeitende und Bezugsgruppen gilt es nun, die Aussagen des Leitbildes als grundlegende Orientierung in die tägliche Arbeit sowie die strategische Fortentwicklung der Organisation einzubinden. Konkret ist zu fragen, bei welchen Gelegenheiten der betrieblichen Kommunikation, von Entscheidungsprozessen, der fachlichen Reflexion der Arbeitsprozesse sowie des Onboardings und der Außenkommunikation (Internetauftritt, Flyer, Social Media, Ausschrei-

bungen usw.) das Leitbild oder dessen Aussagen bewusst thematisiert werden. Hier bieten sich Leitbildsessions, Einbindung in die Personalführungsinstrumente wie Leitfäden für Jahres-, Dienst-, Team-, Mitarbeitenden- und Bewerbungsgespräche an. Weiter ist das Leitbild als Thema für einen Einführungstag für neue Mitarbeitende aufzubereiten. Gleiches gilt bei Strategiekonferenzen. Gezielte Impulse können im Intranet, als monatliche Signatur in Mailings, Themenseiten in Unternehmensnewslettern oder Magazinen, kurze Interviewstatements von Leitungskräften, Fachkräften, Mitgliedern der Mitarbeitervertretung oder Gremienvertreterinnen und Gremienvertretern usw. platziert werden.

Mit der Entwicklung eines Leitbildes geht einher, dass zugleich ein Rhythmus festgelegt wird, in-

nerhalb dessen das Leitbild überprüft und weiterentwickelt wird, beispielsweise alle drei oder fünf Jahre. Der Prozess der Leitbilderstellung und Implementierung endet daher mit der Dokumentation und Evaluation des Prozesses. Sie bilden die Grundlage für die Modifikation nach drei bis fünf Jahren. Möglich ist eine kurze Onlinebefragung der Beteiligten zum Prozess der Leitbilderstellung, zur Implementierung und Relevanz im beruflichen Alltag sowie zur Akzeptanz und Identifikation. Anregungen für künftige Prozesse können die Befragung abschließen. Die Ergebnisse sind für nachfolgende Prozesse hilfreich und den Beteiligten transparent zu machen. Die notwendigen Modifikationen in der Prozesssteuerung und Anregungen für künftige Prozesse sind zu dokumentieren.

II. Beispiele für Leitbildprozesse

1. Prozess der Profilbeschreibung am Beispiel des Erzbistums Berlin

Der folgende Prozessablauf wird am Beispiel des Erzbistums Berlin dargestellt. Hier wurde ein Rahmenprofil gemäß Artikel 3 der *Grundordnung des kirchlichen Dienstes* für das gesamte Erzbistum eingeführt, von dem sich die Profile der einzelnen Einrichtungen ableiten. Insbesondere für kleinere Bistümer könnte dies auch ein denkbarer Ansatz sein:

(1) Im Forum der Diözesanen Arbeitsgemeinschaft der Mitarbeitervertretungen (**DiAG-MAV-Forum**) am 21. September 2023 ging es um den Dialog zur Grundordnung, zu dem Dienstgebervvertretungen (Generalvikar, Trägerleitungen aus Einrichtungen des Erzbistums, u. a. Caritas, Krankenhäuser, Altenhilfeeinrichtungen, Zweckverband der Kindertagesstätten, Bildungseinrichtungen) eingeladen waren. Nach einem Gastvortrag des Generalvikars wurde der Gedanke einer gemeinsamen Profilbeschreibung entwickelt.

(2) **Einleitung des Profilbildungsprozesses** durch den Generalvikar durch Aufforderung an die Caritas als Trägerverband zur Benennung von sechs Dienstgebervvertretungen sowie die DiAG-MAV zur Benennung von sechs Mitarbeitervertretungen. Dabei sollte eine Vielfalt das Spektrum der unterschiedlichen Träger (Caritas, Alexianer, Elisabeth Vincenz Verbund, Malteser, Sozialdienst Katholischer Frauen) in der Arbeitsgruppe abbilden. Aus dem Erzbistum nahmen neben dem Generalvikar zwei Bereichsleitungen teil.

(3) Eine **Projektsteuerungsgruppe** wurde im Erzbischöflichen Ordinariat gebildet, die die Prozessschritte, die inhaltliche Ausgestaltung und den Zeitplan erstellt sowie die Terminorganisation vorgenommen hat. In dieser Projektsteuerungsgruppe wurde ein Entwurf erarbeitet. Erste Inhalte waren die christlichen Wertvorstellungen, das Selbst-

verständnis sowie das Kommunikations- und Führungsverhalten.

- (4) Zunächst wurde die Vision mit **Zielen und Werten als inhaltlicher Rahmen** auf der Grundlage der Leitgedanken für das Erzbistum Berlin, auf das sich die Bistumsleitung in einem Prozess 2017 verständigt hatte, entwickelt.
- (5) Die **Projektgruppe**, die aus den benannten Dienstgeber- und Mitarbeitervertretungen besteht, war hinsichtlich der Trägervvertretungen sowie Berufsgruppen breit aufgestellt. Diese kam erstmals in einem gemeinsamen Termin am 6. Dezember 2023 mit dem Generalvikar zusammen. Der bereits zuvor übermittelte Entwurf wurde in der Sitzung diskutiert.
- (6) Anschließend nahm die Projektsteuerungsgruppe Rückmeldungen aus der Sitzung sowie eingereichte Vorschläge und Ideen der **Projektgruppe** zur inhaltlichen und sprachlichen Ergänzung auf und arbeitete diese weiter aus. Der erneute Entwurf wurde wiederum in die Projektgruppe zur Verabschiedung gegeben und im März 2024 finalisiert.
- (7) Beim Treffen des Erzbischofs mit den Ordensoberen im Februar 2024 wurde der damalige Stand des Papiers vorgestellt.
- (8) Nach der Finalisierung erfolgte die Inkraftsetzung des Papiers „Christliches Profil katholischer Prägung für die Einrichtungen des Erzbistums Berlin und für die Einrichtungen katholischer Träger im Erzbistum Berlin“ im **Amtsblatt des Erzbistums Berlin vom 1. April 2024** durch den Erzbischof.
- (9) Mit gesonderter Information an alle Mitarbeitervertretungen im Erzbistum sowie einem Rundschreiben wurde die **Mitarbeiter-schaft** über die Einführung informiert.
- (10) Es wurde eine **Pressemeldung** erstellt. Das Profil wurde in den Internetauftritt des Erzbistums Berlin implementiert.
- (11) Anschließend wurde das Profil in die konkreten Arbeitsprozesse (wie Bewerbungsgespräche, Begrüßungsveranstaltungen, Broschüren, Schulungen etc.) integriert.
- (12) Die einzelnen Träger sowie Einrichtungen werden das Profil in den Leitbildern konkretisieren und in entsprechenden **Maßnahmen** umsetzen. Diese beziehen sich u. a. sowohl auf Aus- und Fortbildung als auch auf ein entsprechendes Monitoring.
- (13) Nach einer angemessenen Zeit (z. B. nach fünf Jahren) ist die Evaluation und **Überarbeitung** vorgesehen.

2. Beispiele für Leitbilder

a) Erzbistum Berlin

Christliches Profil katholischer Prägung für die Einrichtungen des Erzbistums Berlin und für die Einrichtungen katholischer Träger im Erzbistum Berlin (gemäß Artikel 3 Grundordnung des kirchlichen Dienstes)²¹

Angesichts der Heterogenität in unserem Erzbistum, die u.a. begründet ist in der Geschichte („Ost-West“) und vielen Katholikinnen und Katholiken aus unterschiedlichen Kulturen, stellt die Förderung der Einheit in der Vielfalt eine besondere Herausforderung dar. Verschiedenartigkeit findet sich ebenfalls in den vielen katholischen Einrichtungen anhand der tätigen Mitarbeitenden unabhängig von ihrer jeweiligen Rolle wieder. Als katholische Kirche mit ihren zahlreichen Trägern wollen wir uns der Herausforderung stellen und für die Menschen in Berlin, Brandenburg und Vorpommern in ihrer Vielfalt und Diversität da sein. Diese Vielfalt prägt ebenso unser Profil, das auf die Einheit in der Kirche und den Zusammenhalt in der Gesellschaft ausgerichtet ist.

I. Was trägt uns? Unser Glaube und unsere Hoffnung. Gott ist beziehungsstark.

Er trägt eine Liebe in sich, die so übermächtig ist, dass sie nach außen drängt und sich in Schöpfung und Gestaltung der Welt verwirklicht. Gott bietet uns Menschen eine vorbehaltlose Beziehung, die Freude und Hoffnung teilt, Trauer und Angst lindert.

Gottes Liebe gilt allen Menschen.

Gott sagt Ja zu jedem Menschen, Ja zu jedem in seiner Einzigartigkeit und Ja zur Vielfalt in der Gemeinschaft. Dies ist für uns wesentlicher Grund, in jedem Menschen den Bruder und die

21 Abrufbar unter <https://www.erzbistumberlin.de/medien/pressestelle/aktuelle-presse-meldungen/presse-meldung/news-titel/christliches-profil-katholischer-praegung/>;
in Kraft getreten am 1. April 2024.

Schwester zu erkennen und für den Zusammenhalt aller Menschen einzutreten.

Weil Gott in den Menschen wirkt, kann Kirche beziehungsstark sein.

Das wird dort erfahrbar, wo Kirche die Freude, Hoffnung, Trauer und Angst der Menschen teilt. Zu unserem Profil gehört es, Menschen dies in unserem Erzbistum erfahren zu lassen, unabhängig davon, ob sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder Dienstgeberinnen und Dienstgeber sind.

II. Unser Leitmotiv für den Dienst im Erzbistum Berlin: *Communio*. Welche aktuellen Schwerpunkte und Führungsgrundsätze ergeben sich daraus?

1. Wir verstehen unsere Sendung als eine Sendung in Gemeinschaft. Der Dienst im Erzbistum Berlin zeichnet sich aus durch Beziehungsstärke und Integrationsvermögen. Die Beziehung gründet in der ursprünglichen *Communio*, die Gott stiftet, indem er uns in seine Gemeinschaft aufnimmt und beruft, füreinander da zu sein. Dies umzusetzen, ist Aufgabe der gesamten Dienstgemeinschaft, wobei den Personen, die leiten und führen, eine besondere Verantwortung zukommt. Letztere haben dafür zu sorgen und darauf zu achten, dass die notwendigen Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit das Profil im dienstlichen Alltag gelebt werden kann. Hierzu soll die Mitverantwortung der Mitarbeitervertretungen in den katholischen Einrichtungen Berücksichtigung finden.

- a. Wir wissen um die Bedeutung des Wortes Gottes und der Sakramente und bieten sie den Menschen in unseren Einrichtungen an.
- b. Wir übernehmen Verantwortung und handeln konsequent.

- c. Wir treffen Entscheidungen und schieben Dinge nicht auf.
 - d. Wir sind transparent und ehrlich, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Mitwirkung zu ermöglichen.
 - e. Wir nehmen persönliche Krisensituationen wahr und unterstützen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
 - f. Wir tragen Konflikte offen und fair aus und suchen Kompromisse.
2. Wir befähigen und fördern, die Arbeit in allen Kontexten kirchlichen Handelns zu reflektieren. Hierzu gehört es, die Realität wahrzunehmen und anzuerkennen, sie zu evaluieren und daraus verbindlich entsprechende Schlussfolgerungen für die zukünftige Arbeit zu ziehen. Hierfür sind wir bereit, uns von der ganz konkreten Lebensumwelt hinterfragen zu lassen und eine Feedbackkultur zu etablieren, die es ermöglicht, die Kommunikation und Zusammenarbeit zu intensivieren. Dazu gehört es auch, für einen religions- und spiritualitätssensiblen Umgang in den kirchlichen Einrichtungen zu sorgen.
- a. Wir sehen Wandel als Chance und gestalten Veränderung.
 - b. Wir betrachten das Ganze und nicht nur einen Teil.
 - c. Wir hören gut zu und versuchen zu verstehen.
 - d. Wir ermöglichen, die religiöse Überzeugung zu leben, ohne diese anderen Menschen aufzudrängen.
3. Wir fördern und ermöglichen die gemeinsame Sendung aller Getauften im Dienst für das Erzbistum Berlin und binden auch Untertaufte ein, die die Sendung der Kirche unterstützen. Den gemeinsamen Dienst zu fördern, gehört zum Profil kirchlichen Lebens und ist eine Kernaufgabe. Wir qualifizieren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und schaffen Rahmenbedingungen, die eine Entfaltung der Charismen fördern.
- a. Wir sehen Stärken und Schwächen, um zu fördern und nicht zu beschränken.
 - b. Wir probieren Dinge aus und zögern die Umsetzung nicht hinaus.

III. Gültigkeit und Anwendung

Dieses christliche Profil katholischer Prägung gilt in allen Einrichtungen des Erzbistums Berlin, die die Dienstvertragsordnung (DVO bzw. AVR) anwenden. Es gilt für alle Angestellten (leitende und ausführende), Kleriker und Beamte. In allen Einrichtungen, die rechtlich selbstständig sind, ist gemäß Artikel 6 (4) der *Grundordnung des kirchlichen Dienstes* zu definieren, welche Stellen für die Implementierung und Umsetzung dieses Profils verantwortlich sind.

b) Barmherzige Brüder Trier gGmbH

Die Barmherzige Brüder Trier gGmbH (BBT-Gruppe) ist beauftragt, den caritativen Dienst für Menschen als Zeugnis der Frohen Botschaft Jesu und in der Tradition der Brüdergemeinschaft der Barmherzigen Brüder von Maria-Hilf fortzuführen.

Die Ordensgemeinschaft der Barmherzigen Brüder von Maria-Hilf bezieht aus dem Evangelium Jesu Christi den Auftrag, kranken, alten und benachteiligten Menschen zu helfen und so christliche Nächstenliebe zu praktizieren. In der Nachfolge ihres Gründers Peter Friedhofen bemüht sich die Ordensgemeinschaft, diesem Auftrag in Krankenhäusern, Fachkliniken sowie Einrichtungen der sozialen und beruflichen Rehabilitation gerecht zu werden. Die Ordensgemeinschaft folgt damit dem Aufruf Christi, der in der Geschichte vom barmherzigen Samariter Kirche, Caritas und Diakonie ihren Platz mitten in dieser Welt zugewiesen hat.

Aus den Grundsätzen und Leitlinien der BBT-Gruppe:

- Die Mitarbeitenden sind unser wichtigstes Potenzial.
- Wir sind gut – wir wollen aber noch besser werden.
- Wir praktizieren kooperative Führung und Delegation.
- Wir stellen uns dem Gebot der Wirtschaftlichkeit.
- Wir bewahren die Schöpfung.
- Wir sind verlässliche und faire Partner.
- Wir sind Teil der demokratischen Ordnung.

Die Grundsätze und Leitlinien der BBT-Gruppe sind unter folgendem Link abzurufen: https://www.bbtgruppe.de/media/docs/Mediathek/Grundsätze-und-Leitlinien/010_Grundsätze-Leitlinien-BBT-Gruppe.pdf

c) Caritas Trägergesellschaft St. Elisabeth

Vor einigen Jahren hat die Caritas Trägergesellschaft St. Elisabeth (CTE) ein Leitbild entwickelt. Vor dem Hintergrund, dass die Anzahl der christlichen Mitarbeitenden immer mehr zurückgeht und damit in manchen Einrichtungen nur noch vereinzelt katholische Mitarbeitende arbeiten, bestand die Herausforderung, das Leitbild zu konkretisieren. Die CTE beschäftigte die Frage: Wodurch merken Mitarbeitende und Bewohnerinnen und Bewohner das christliche Profil unserer Einrichtungen? Die Unternehmenskultur soll dazu Anregungen geben und die Diskussion darüber leiten.

Leitbild der CTE

Wir eröffnen Menschen Räume zum Leben

Unser Auftrag

Im Sinne der hl. Elisabeth wird die Liebe Christi zu den Menschen in unserem täglichen Handeln verwirklicht.

Persönlich

Unsere Leidenschaft ist der Mensch.
Jeder liegt uns am Herzen.

Lebensnah

Wir wirken da, wo Menschen in ihren körperlichen, geistigen und seelischen Anliegen unterstützt werden möchten.

Wertvoll

Wir handeln professionell.
Wir wenden uns dem Machbaren zu.
Wir gestalten Begegnung.

Informationen:

Fuersich.G@caritas-cte.de
www.caritas-cte.de

III. Beispiel für Führungsgrundsätze

Führungsgrundsätze für das Erzbischöfliche Ordinariat Berlin

Auf der Grundlage des christlichen Profils katholischer Prägung für die Einrichtungen des Erzbistums Berlin und für die Einrichtungen katholischer Träger im Erzbistum Berlin

(gemäß Artikel 3 Grundordnung des kirchlichen Dienstes), Amtsblatt Nr. 4/2024

- I. Wir wissen um die Bedeutung des Wortes Gottes und der Sakramente und bieten sie den Menschen in unseren Einrichtungen an.
- II. Wir übernehmen Verantwortung und handeln konsequent.
- III. Wir treffen Entscheidungen und schieben Dinge nicht auf.
- IV. Wir sind transparent und ehrlich, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Mitwirkung zu ermöglichen.
- V. Wir nehmen persönliche Krisensituationen wahr und unterstützen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- VI. Wir tragen Konflikte offen und fair aus und suchen Kompromisse.
- VII. Wir sehen Wandel als Chance und gestalten Veränderung.
- VIII. Wir betrachten das Ganze und nicht nur einen Teil.
- IX. Wir hören gut zu und versuchen zu verstehen.
- X. Wir ermöglichen, die religiöse Überzeugung zu leben, ohne diese anderen Menschen aufzudrängen.
- XI. Wir sehen Stärken und Schwächen, um zu fördern und nicht zu beschränken.
- XII. Wir probieren Dinge aus und zögern die Umsetzung nicht hinaus.

Weitere Beispiele für Führungsgrundsätze:

Führungsgrundsätze für das Bischöfliche Generalvikariat Münster https://www.bistum-muenster.de/fileadmin/user_upload/Website/Downloads/Bistum/Arbeiten-im-Bistum-Muenster/2021-08-19-Leitbild-Fuehrungsgrundsaeetze.pdf

Wer hat mitgewirkt? – Kurze Vorstellung der AG-Mitglieder

Thorsten Böning	Stellv. Vorsitzender der Bundesarbeitsgemeinschaft der Mitarbeitervertretungen (BAG-MAV)
Klaus Brokamp	Leiter der Abteilung Personal und Organisation, Bistum Osnabrück
Dr. Regina Ferreri	Referentin Verband der Diözesen Deutschlands
Hannes Groß	Direktor des Instituts für christliche Organisationskultur (IcO), Dortmund
Gabriel Lenz	Referent Deutsche Bischofskonferenz
Dominik Limbach	Leiter Personalverwaltung, Bistum Speyer
Ingo Morell	Geschäftsführer der Gemeinnützigen Gesellschaft der Franziskanerinnen zu Olpe
Renate Müller	Vorsitzende der Bundesarbeitsgemeinschaft der Mitarbeitervertretungen (BAG-MAV)
Franz-Josef Plesker	Mitglied der Mitarbeiterseite der Zentralen Arbeitsrechtlichen Kommission
Lukas Rieger	Referent Deutsche Bischofskonferenz
Sabine Ruppert-Stahl	Krankenhausoberin, Marienhaus Klinikum Mainz
Regina Schäfer	Bereichsleiterin Personal-Ressourcen, Erzbistum Berlin
Bruno Schrage	Referent für Caritaspastoral und Grundsatzfragen, Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e. V.
Olaf Wittemann	Mitglied der Mitarbeiterseite der Zentralen Arbeitsrechtlichen Kommission

Beraten durch die Bischöfliche Arbeitsgruppe Arbeitsrecht, die Kommission für caritative Fragen der Deutschen Bischofskonferenz und die Personalwesenkommission des Verbandes der Diözesen Deutschlands

Impressum

Herausgeber:
Sekretariat der
Deutschen Bischofskonferenz
Kaiserstraße 161, 53113 Bonn

Internet: www.dbk.de

Juni 2025

Gestaltungskonzept: MediaCompany –
Agentur für Kommunikation GmbH

Druck:
DCM Druck Center Meckenheim GmbH

