AUSGABE 2018/2019

Handwerk & Kirche

MAGAZIN DER ARBEITSGEMEINSCHAFT HANDWERK UND KIRCHE

Foto: Cordes

HOLZACHTERBAHN

Was der Bau der 1344 m langen Bahn im Heide-Park Soltau bei Team und Leitung der Firma Cordes bewirkte, lesen Sie auf Seite 21–23 →

GEHET HIN IN ALLE WELT. ICH BIN BEI EUCH!*

WERTSCHÄTZENDE PERSONALFÜHRUNG IN FREIHEIT UND VERANTWORTUNG

IM DIALOG

KIRCHE
WIRTSCHAFT
ARBEIT

*MK. 16, 15 UND MT. 28,20

Fotos v.l.o.n.r.u.: ehrenberg-bilder - fotolia.com (1), 5000 Brote: KWA, Brot für die Welt (2), Dieter Vertbeck (3), Annelies Bruhne - KWA (4, 6, 8, 9, 10), Nordkirche (5), m.mphoto - fotolia.com (7)

INHALT

03 GRUSSWORT

04 THEMA
Der Mensch, zur Arbeit geboren wie der Vogel zum Fliegen – Wertschätzung verleiht Flügel

05 5000 BROTE
Das Aktionsjahr 2018

06 THEMA
Wertschätzende Personalführung – Eine (kurze) theologische Annäherung

08 HINTERGRUND
Emotionale Wertschätzung – Über Grundbedürfnisse unterschiedlicher Persönlichkeitstypen

10 FOKUS: ARBEITSBEDINGUNGEN
Gute Arbeit ist das beste Werkzeug! Umfrage unter Beschäftigten in Handwerksbetrieben

11 FOKUS: BERUFLICHE BILDUNG
Vorbild Handwerk – Berufliche Bildung im Fokus der zukünftigen Arbeitswelt

13 ZWISCHENRUF
Von Blaumännern und Schwarzkitteln

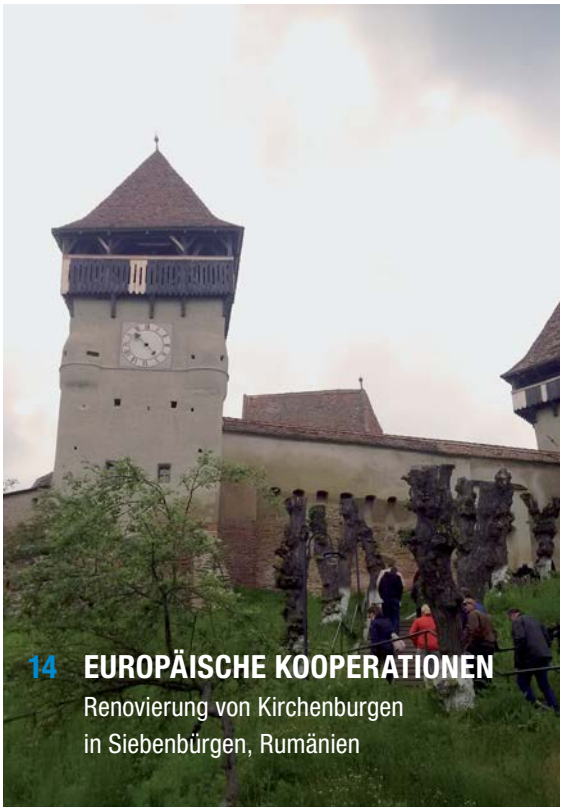
17 STIMMEN AUS DER KIRCHE
Wertschätzung ist mehr als Belohnung und Lob, Ehrensache Ausbildung

19 IM GESPRÄCH
Azubis befähigen, gemeinsam an einem Ziel zu arbeiten – Ein Interview mit Katharina Hemker

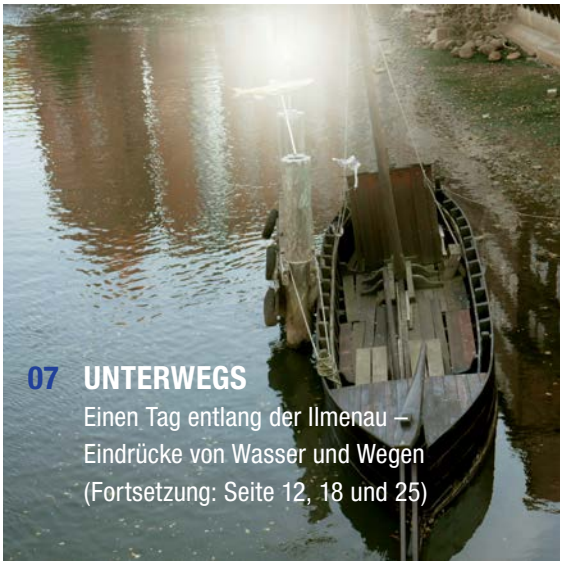
21 IM GESPRÄCH
„Achteckige Eier bauen … wir haben Leute, die das können!“ – Ein Gespräch mit Heinrich Cordes

24 ANDACHT
Wertschätzung meint mehr als Streicheleinheiten und freundliche Worte

28 ÜBER UNS
Adressen, Impressum



14 EUROPÄISCHE KOOPERATIONEN
Renovierung von Kirchenburgen in Siebenbürgen, Rumänien



07 UNTERWEGS
Einen Tag entlang der Ilmenau – Eindrücke von Wasser und Wegen

(Fortsetzung: Seite 12, 18 und 25)

GESICHTER DES HANDWERKS

Arbeitende Menschen sind für Betriebe, ob im Handwerk, in der Industrie oder Verwaltung – und natürlich auch in der Kirche – eine Ressource, eine unverzichtbare Quelle für die Umsetzung der unternehmerischen Ziele. Doch darauf können Menschen nicht reduziert werden. Sie haben Fähigkeiten, die sie für Betriebe besonders wertvoll machen. Sie bringen Können, Kreativität, Ideen und Engagement in die betrieblichen Entscheidungsprozesse ein. Gleichzeitig sind sie nicht frei von Fehlern, können krank werden, tragen ihre persönlichen Belastungen wie auch ihr persönliches Glück durch ihren Arbeitsalltag. Beides unterscheidet sie von Maschinen und Computern, die bereits in Arbeitsprozesse integriert sind. Die Frage der künstlichen Intelligenz und damit der zukünftigen unternehmerischen Möglichkeiten fordert somit bereits längst einen kritischen Diskurs.

Doch auch wenn die Digitalisierung das Handwerk schon längst verändert: Der individuelle Bedarf der Kunden und Kundinnen erfordert immer noch eine individuelle Bearbeitung der Aufträge durch Menschen. Zu Recht schätzt das Handwerk seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, denn sie geben dem Handwerk ein Gesicht. Sie sind hoch qualifiziert für das, was zu tun ist, nehmen Probleme als Herausforderungen an und geben so schnell nicht auf. „Wertschätzende Personalführung“ wirft den wichtigen Blick auf das ehrbare und zugleich moderne Handwerk, zu dem unverwechselbar ein Menschenbild gehört, das sich auf die christliche Tradition gründet.

Wie im Handwerk haben auch die Mitarbeitenden in der Kirche eine besondere Rolle. Ihr Engagement, ihre Kompetenz und ihre Glaubwürdigkeit prägen die Gestalt der ‚sichtbaren‘ Kirche. Wertschätzende Personalführung ist deshalb wichtig. Die Möglichkeit, über die alltägliche Kommunikation hinaus konzentriert und zielgerichtet die Arbeit, die Fähigkeiten und die Möglichkeiten der Mitarbeitenden zu würdigen, gemeinsam zu reflektieren und die Eigenverantwortlichkeit zu stärken, gibt der täglichen Arbeit Ausrichtung und Sinn. Gegenseitiges Feedback zwischen Mitarbeitenden und Leitung befördert den Dialog und dient beiden Seiten, die eigene Arbeitsweise und Position zu reflektieren. So kann eine Kultur der guten Zusammenarbeit gestärkt werden und ein Ausdruck dafür sein, dass wir alle mit unseren Gaben Glieder am Leib Christi sind (1. Kor. 12). Die Achtung von Wert und Würde, die jeder Mensch von Gott gegeben schon mitbringt, ist die Grundlage für jedes berufliche Miteinander, ob in Kirche oder Handwerk.

Dankbar für die gute Zusammenarbeit von Kirche und Handwerk wünsche ich der Tagung einen gesegneten Verlauf und dem Handwerk und all ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Segen in ihrem Tun.

Ihr

RALF MEISTER
Landesbischof der Evangelisch-lutherischen
Landeskirche Hannovers

Foto: Jens-Schulze, landesbischof.wir-e.de

RALF ROTH, ELEKTROMASCHINENBAUER AUS STAUFENBERG

Im Industriebetrieb war ich zuletzt nur noch ein Rädchen im Getriebe, das funktionieren musste und ständig überwacht wurde. Jetzt im Handwerksbetrieb hat mein Chef rasch gemerkt, dass ich was draufhabe. Ich kann selbstständig arbeiten, meine fachliche Kompetenz wird wahrgenommen und ist gefragt. Ich spüre Vertrauen und Wertschätzung auch meiner Person gegenüber. Das ist es, was ich von einer guten Führung erwarte.

NACHGEFRAGT

Bundesweit haben wir nach Rezepten für eine wertschätzende Personalführung gefragt – im Handwerk, bei der Kirche, aus Sicht der Wissenschaft und Politik. In diesen Abschnitten finden Sie die Antworten.

DER MENSCH, ZUR ARBEIT GEBOREN WIE DER VOGEL ZUM FLIEGEN

WERTSCHÄTZUNG VERLEIHT FLÜGEL

Foto: ehrenberg-bilder / Fotolia.com

Es ist eine Binsenweisheit, dass ein Unternehmen nur so gut ist wie seine Mitarbeiter. Das ist keine überraschende Erkenntnis. Der Markt ist voll von Beratern und Literatur in Sachen Management und Personalführung, die zu dem gleichen Ergebnis kommen. Aber wenn man diese Erkenntnis ernst nimmt, was bedeutet sie dann konkret? Welche Konsequenzen ziehe ich daraus? Als Chef? Als Meister? Oder als Ausbilder? An dieser Stelle fängt es an, interessant zu werden.

Das Thema Personalführung ist kein Thema, das genuin mit dem Handwerk verbunden wird. Anders als in großen Industrieunternehmen gibt es in den meisten Handwerksbetrieben keine eigene Personalabteilung. In einem klassischen Handwerksbetrieb gibt es den Chef, der oft auch Meister ist, daneben vielleicht noch einen weiteren Meister, ein paar Gesellen und Auszubildende sowie jemanden für das Büro, oft die Ehefrau. Da bleibt für das Thema strategische Personalführung nicht viel Zeit und Raum.

ZUM AUTOR: DETLEF BADE ist Schornsteinfegermeister und Präsident der Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade

Aber auch im Handwerk wird das Thema Personalführung immer wichtiger. Der Mangel an Fachkräften, die immer aufwendigere Suche nach Auszubildenden und die Erwartungshaltung der Arbeitnehmer, die stärker als in früheren Zeiten auf sogenannte weiche Faktoren wie Familienfreundlichkeit oder flexible Arbeitszeiten achten, haben in den vergangenen Jahren ein Umdenken eingeleitet. Das Thema, das lange keines war, ist mittlerweile eins. Und das hat Folgen. Erfolgreiche Personalführung ist nämlich kaum jemandem in die Wiege gelegt, sondern muss erlernt werden.

Allerdings ist das Handwerk hier in einer guten Ausgangsposition. Das Handwerk ist unverändert geprägt durch kleine und mittlere Unternehmen mit durchschnittlich zwölf Mitarbeitern. Durch diese kleine und überschaubare Betriebsstruktur gibt es dort im Idealfall mehr Kontakt untereinander als in großen Industrieunternehmen. Dadurch gestalten sich die Zusammenarbeit und das Miteinander von ganz allein anders als in anderen Wirtschaftsbereichen. In kleinen und mittleren Handwerksbetrieben ist der einzelne Mitarbeiter in der Regel kein anonymes Rädchen im Getriebe, sondern ein Individuum, zu dem man eine persönliche Beziehung aufbaut, bei der auch das Private nicht ausgeblendet wird, und dessen Eigenleistung beachtet wird.

PERSONAL IM FOKUS

Schon im Mittelalter gab es diese Verantwortung des Meisters gegenüber dem Gesellen. Daran hat sich bis heute nicht viel geändert. Geändert hat sich aber, dass viele Meister und Betriebsinhaber mittlerweile ihre Mitarbeiter nicht mehr nur aus dem Bauch heraus führen wollen, sondern ihre Personalführung professionalisieren möchten – und zwar aus der Erkenntnis heraus, dass man etwas tun muss, wenn man Mitarbeiter dauerhaft finden und binden möchte. Die Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade unterstützt ihre Mitgliedsbetriebe dabei mit verschiedenen Angeboten: von der persönlichen Beratung über Informationsveranstaltungen bis hin zu Workshops zum Thema „Modernes Mitarbeitermanagement – Wie Sie Ihre Angestellten meisterlich führen und anspornen“.

MARGIT ROSENTRITT KREISHANDWERKSMEISTERIN VON SCHWEINFURT / FRISEURMEISTERIN

Eigentlich brauchen wir keine Seminare oder Diskussionen zum Thema „Führung, Wertschätzung oder Akzeptanz der Mitarbeiter“. Es geht ganz einfach: „Liebe deinen Nächsten, wie dich selbst!“ Leider gibt es zu viele, die sich selbst nicht mögen. In unserem Salon weiß jeder, dass genau so, wie sie/er ist, das Puzzleteilchen ist, das wir für unser Gesamtbild brauchen. Die Schnelle und die Langsame, die Impulsive und die Bedächtige. Wir nehmen uns an, mit Herz und Verstand. Und dieses Miteinander bekommen wir von unseren Kunden durch ihre Treue gedankt.

Diese Entwicklung hat nicht nur Auswirkungen auf das Führungsverhalten des Chefs oder der Chefin, sondern natürlich auch auf sein oder ihr Rollenbild innerhalb des Unternehmens: Der Mitarbeiter rückt zunehmend in den Mittelpunkt. Das wiederum führt zu einer stärkeren Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten in ihren verschiedenen Lebensphasen – je nach Alter und Geschlecht. Das kann zur Folge haben, dass die Arbeitsorganisation oder die Arbeitszeit flexibler gestaltet wird. Diese Entwicklung setzt auf eine offene Kommunikation und Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Und sie setzt auf gegenseitige Wertschätzung.

Nicht gemeckert ist Lob genug – das funktioniert nicht mehr. Bei Umfragen beklagen Arbeitnehmer regelmäßig die fehlende Wertschätzung ihrer Arbeitsleistung. Damit ist nicht nur ein konkretes Lob zur rechten Zeit gemeint, sondern eine neue Form der Aufmerksamkeit. Für die Mitarbeiter ist es entscheidend, den Betrieb als attraktiven Arbeitgeber wahrzunehmen und Entwicklungsperspektiven in persönlicher oder fachlicher Form aufgezeigt zu bekommen. Es geht dabei um nicht weniger als eine andere mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur, die die richtige Balance zwischen Sicherheit und Flexibilität für Mitarbeiter und Arbeitgeber finden muss. Es geht um eine Grundhaltung zu einem Menschen, für den man als Chef Verantwortung übernimmt – auch unabhängig von seiner konkreten Arbeitsleistung. Und wer sich seinen Mitarbeitern gegenüber verantwortlich fühlt, dem wird es in den meisten Fällen durch Motivation und Leistungsbereitschaft vergolten. Das Ergebnis sind Mitarbeiter, die ihre Tätigkeit als identitätsstiftend für sich selbst und als dem Gemeinwohl verpflichtet verstehen – im besten lutherischen Sinne.

Ob Menschen ihre Ideen und Fähigkeiten im Unternehmen einbringen und ob sie sich ihrem Betrieb verbunden fühlen, hängt daher wesentlich von der Qualität der Personalführung ab. Dieses Denken setzt sich zunehmend auch im Handwerk durch, und viele Betriebsinhaber verfolgen mittlerweile das Ziel, neben dem operativen Tagesgeschäft auch stärker das Thema Personal in den Fokus zu nehmen. Ein lohnendes Ziel für beide Seiten, denn die Wertschätzung, die der Chef seinen Mitarbeitern entgegenbringt, bekommt er im Idealfall auch zurück. Sich sinnstiftend zu betätigen und darin bestätigt zu werden ist nämlich ein Bedürfnis aller Menschen, egal ob Arbeitnehmer oder Arbeitgeber. Denn wie schon Luther wusste: „Der Mensch ist zur Arbeit geboren wie der Vogel zum Fliegen." – Und Wertschätzung kann ihm die Flügel verleihen, die er dazu braucht. ■

5000 BROTE

DAS IST NICHT EINFACH „NUR" EIN BROT

Das ist Engagement von Konfirmandinnen, Konfirmanden und Gemeinden.

Das ist gelebtes, wertiges Handwerk von Bäckerinnen und Bäckern.

Das ist Unterstützung für Andere und globale Solidarität mit Jugendlichen in El Salvador, Äthiopien und Indien.

Das alles ist die Aktion 5000 Brote – Konfis backen Brot für die Welt!

Zwischen Erntedank und dem ersten Advent backen Konfi-Gruppen mit Bäckerinnen und Bäckern Brot und geben dies bei einer Aktion in der Gemeinde für eine Spende ab. Die Spenden gehen in diesem Jahr an drei Bildungsprojekte von Brot für die Welt in El Salvador, Indien und Äthiopien. Für den dritten Durchlauf der bundesweiten Aktion hat der Ratsvorsitzende der EKD Heinrich Bedford-Strohm die Schirmherrschaft übernommen und wünscht allen Beteiligten gutes Gelingen und Gottes Segen.

Gemeinsam stark für Bildung!

Mehr Informationen auf:
www.5000-brote.de

Fotos: KWA, Brot für die Welt

PROPST STEFAN BLOCK (PROPSTEI MITTE), KIRCHENKREIS ALTHOLSTEIN, EVANGELISCH-LUTHERISCHE KIRCHE IN NORDDEUTSCHLAND

Der Dienstbeginn neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist oft mit einer Einsegnung in einem Gottesdienst verbunden. Berufsbegleitend legen wir Wert auf regelmäßige Jahresgespräche, die durchzuführen die Leitungsebene geschult wird. Wichtig ist dabei die Ermöglichung von Ehrlichkeit und (auch kritischer) Offenheit – auch seitens der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters in puncto Arbeitszufriedenheit –, aber auch fachliche Integration. Ein kirchliches Spezifikum sind regelmäßige Mitarbeitenden-Andachten, deren Besuch absolut freiwillig ist – aber die, wenn man sie denn besucht, auch zur Orientierung an den Zielen dienen können, für die wir als Kirche arbeiten.

WERTSCHÄTZENDE PERSONALFÜHRUNG

EINE (KURZE) THEOLOGISCHE ANNÄHERUNG

WERTSCHÄTZUNG: bezeichnet die positive Bewertung eines anderen Menschen. Sie gründet auf eine innere allgemeine Haltung anderen gegenüber. Wertschätzung betrifft einen Menschen als Ganzes, sein Wesen. Sie ist eher unabhängig von Taten oder Leistung, auch wenn solche die subjektive Einschätzung über eine Person und damit die Wertschätzung beeinflussen. Wertschätzung ist verbunden mit Respekt, Wohlwollen und drückt sich aus in Zugewandtheit, Interesse, Aufmerksamkeit und Freundlichkeit.
„Er erfreute sich allgemein hoher Wertschätzung“ meint umgangssprachlich: Er ist geachtet/respektiert.

Es gibt eine Korrelation zwischen Wertschätzung und Selbstwert: Menschen mit hohem Selbstwert haben öfter eine wertschätzende Haltung anderen gegenüber, werden öfter von anderen wertgeschätzt, wohingegen Personen, die zum aktiven Mobbing neigen, häufig ein eher geringes Selbstvertrauen damit kompensieren. Empfangene und gegebene Wertschätzung vergrößern das Selbstwertgefühl sowohl beim Empfänger als auch beim Geber. (...)

Quelle: https://de.wikipedia.org/wiki/Wertschätzung

Dass eine theologische Annäherung an eine bestimmte Fragestellung mit dem Hinweis auf einen Wikipedia-Artikel beginnt, überrascht vielleicht. Aber in diesen Sätzen wird das vorläufige (weil fließende) Ende der Geschichte und (auch säkulare) Wirkungsgeschichte der biblischen Ethik bis in unsere Gegenwart hinein sichtbar. Das, was wir dort lesen, versteht ein zeitgenössischer Mensch unter Wertschätzung.

Zudem verdeutlicht der Artikel, dass ein so verstandenes wertschätzendes Verhalten einem anderen Menschen gegenüber auch eine große Nähe zu dem hat, was vielleicht landläufig unter christlichem Verhalten verstanden werden kann.

Die Einsicht: Das Leben jedes Menschen hat einen Wert, beruht auf der Aussage der Bibel, dass Gott den Menschen zu seinem Bilde geschaffen hat und sie nach dieser Schöpfung resümiert: Siehe, es war sehr gut!

Gott erschafft den Menschen und wendet sich den Menschen zu. Der Mensch bekommt dadurch seine Würde und seinen Wert. Die Bibel kann verstanden werden als eine Dokumentation dieser Hinwendung Gottes zu den Menschen: von der Schöpfung angefangen über die Geschichte der Menschheit bis zum Beginn des Reiches Gottes. Diese vertikale Dimension Gott-Mensch wird im Neuen Testament ergänzt durch die horizontale Dimension Jesus-Mensch. Und darüber hinaus finden sich Beispiele und Hinweise, die das Verhältnis Mensch-Mensch betreffen.

UM ETHISCHES HANDELN MUSS GERUNGEN WERDEN

Biblische Texte haben ein durchweg ethisches Profil. Das bedeutet nicht, dass alle Handelnden ethisch korrekt handeln. Der Kontext aber lässt immer einen Blick auf das Handeln zu und ermöglicht uns eine Bewertung. Wenn z. B. König David die von ihm angebetete Bathseba heimlich beim Bad beobachtet und daraufhin „haben“ will – und auch „bekommt“, indem er ihren Mann Uria als Kanonenfutter vor die Feinde stellt – bemerkt der (mit-)lesende Mensch hier sofort eine Diskrepanz zur geforderten Wertschätzung des Mitmenschen. Die Situation ist eindeutig. Das Leben ist es aber nicht immer.

ZUM AUTOR: CLAUS DREIER, Jahrgang 1955, Ostfriese. Von 2014–2018 Handwerkspastor der Hannoverschen Landeskirche. Seit Mai 2018 Pastor mit besonderen Aufgaben im Ev.-luth. Kirchenkreis Aurich. Seit 2015 Mitglied im Vorstand der AG Handwerk und Kirche.

Wertschätzend bezeichnet einen ethischen Maßstab des Handelns. Den einen Schlüssel für ethisch korrektes Handeln im zwischenmenschlichen Bereich, der letztgültig für jede einzelne Situation einfach angewendet werden kann, gibt es aber nicht in der Bibel. Orientierung und Richtung aber gibt das sogenannte „Doppelgebot der Liebe“, das dazu anhalten will, Gott zu lieben und seinen Nächsten wie sich selbst.

Mir ist wichtig, dass um richtiges wertschätzendes Handeln in der Beziehung zwischen Menschen immer wieder gerungen werden muss: Wie reagiert ein Mensch, wenn ein anderer ihm gegenüber schuldig geworden ist? Ist Strafe eine angemessene Reaktion auf ein Fehlverhalten? Ist der materielle Besitz eine Verpflichtung zum Teilen? Führt der Besitz von Fähigkeiten gleichzeitig in eine höhere Verantwortung? Steht dem, der mehr arbeitet, mehr zu als anderen? Werden die verschiedenen Gaben unterschiedlich bewertet? Spielen Bedürfnisse einzelner Menschen eine besondere Rolle?

Die Bibel antwortet nicht auf jede Frage eindeutig. Und da, wo sie es tut, kann sie auch nicht eins zu eins in unsere Zeit übertragen werden.

Bildquelle: Fotostudio Kroll

CHRISTIAN HERPICH, METZGERMEISTER UND KREISHANDWERKSMEISTER HOCHFRANKEN, HOF

Im Handwerk brummt es, aber viele Ausbildungsstellen bleiben unbesetzt. Für manche Unternehmen ist der Mangel an Nachwuchskräften Wachstumsbremse oder sogar existenzbedrohend. Kann Kirche und der Glaube an Gott hier helfen? Ich meine ja. „Gott schütze ein ehrbar Handwerk!“ Keine leeren Worte, sondern ein Ausdruck der Ehrfurcht, die viele Handwerker ihrem Herrgott entgegenbringen. Die Verbindung zu Gott und zur Kirche ist uns wichtig. Und Handwerk macht glücklich! Mit eigener Hände Arbeit etwas mit Liebe und Sorgfalt zu schaffen, was anderen Menschen Freude bringt, ist ein gutes Gefühl. Für mich und viele meiner Kollegen ist der Beruf Berufung. Das gilt es auch auf unsere Berufsjugend und deren Eltern zu übertragen.

Das, was oben im Wikipedia-Artikel zu lesen ist, versteht ein zeitgenössischer Mensch unter Wertschätzung. Daran kommen wir gar nicht vorbei. Christinnen und Christen stellt sich nun die Frage: Kann man diese Definition teilen? Oder gibt es aus christlicher Perspektive noch Anmerkungen zu machen, kritische Fragen zu stellen?

Ich stelle eine solche Frage. Wenn dort z. B. zu lesen ist, dass die Wertschätzung „eher unabhängig von Taten oder Leistung“ ist, dann ist dieses zunächst eine wahrhaft treffsichere Beschreibung der paulinischen Rechtfertigungslehre, die einem Menschen einen Wert unabhängig von Leistung und Besitz zubilligt, ja, ihm die Möglichkeit der eigenen Beteiligung an diesem Wert sogar abspricht.

Der Unterschied zu Wikipedia besteht aber nun darin, dass Paulus seine „Lehre“ auf alle (Christen-)Menschen bezieht und der Wikipedia-Artikel allgemein von der positiven Bewertung „eines anderen Menschen“ spricht.

WERTSCHÄTZENDER UMGANG MIT DER SCHÖPFUNG

Wenn wir also von wertschätzender Personalführung im theologischen Kontext reden, müssen wir deutlich machen: Wertschätzend – Detlef Bade hat es bereits angesprochen – können wir nicht nur mit einigen ausgesuchten oder uns genehmen Personen umgehen. Personalführung soll nach biblisch-christlichem Verständnis immer wertschätzend sein. Und natürlich hat das auch einen Einfluss auf die Arbeitsbedingungen, die wir Mitarbeitenden zumuten, auf die Berücksichtigung ihrer individuellen Bedürfnisse. Es berührt Fragen der Gerechtigkeit und auch solche individueller Fähigkeiten und Grenzen von Mitarbeitenden.

Eine christlich-theologisch begründete Wertschätzung von Mitarbeitenden drängt auf eine regelmäßige intensive Auseinandersetzung mit den konkreten Arbeitsbedingungen. Ziel ist dabei, sie zum Wohl aller Beteiligter immer weiter zu verbessern, nicht nur als betriebliche oder rein volkswirtschaftliche, sondern als eine globale Herausforderung im Sinne eines wertschätzenden Umgangs mit der ganzen Schöpfung. ■

UNTERWEGS

Fotos: Annelies Bruhne - KWA

EINEN TAG ENTLANG DER ILMENAU – EINDRÜCKE VON WASSER UND WEGEN

TEIL 1: KANUVERLEIH

Unser Tag startet in Melbeck, einer beschaulichen Gemeinde etwas südlich von Lüneburg. Wir sind aufgebrochen, um die Ilmenau in Bildern festzuhalten. Der Fluss (nicht zu verwechseln mit der Stadt in Thüringen) beginnt seinen Weg südlich von Uelzen und bahnt sich erst in Mäandern, dann hinter Lüneburg begradigt, seinen Weg durch Niedersachsen und mündet schließlich bei Hoopte in die Elbe. Der Fluss ist in vielerlei Hinsicht Sinnbild für eine Reise, vergleichbar der Firmengeschichte eines Betriebes: klein startend, stets flankiert von sich ändernden Umgebungen, anfangs vielleicht suchend und windend, dann aber hoffentlich in geradem Fahrwasser – aber ständig vor der Herausforderung, auszubalancieren, ohne die eigentliche Richtung zu verlieren. Und dabei immer eine Handbreit Wasser unter dem Kiel, naja, das kennen Sie sicher.

Wir fahren an den Bootsanleger in Melbeck. Von dort aus versprechen wir uns einen guten Ausblick auf den Fluss, auf dem bis Anfang des 20. Jahrhunderts auf Prahmen, einem Schiffstyp ähnlich der Wikingerschiffe, vorrangig Holz transportiert wurde. Heute wird der Fluss nur noch von Kanuten und Freizeitkapitänen befahren. Wir treffen auf Peter Rahmann, der die Kanustation betreibt. Schnell kommen wir ins Gespräch, als er abfahrenden Kunden hinterherblickt. Das Gespräch mit dem Kanufachmann, der zu Hochzeiten bis zu 20 Kanuteams täglich ins Boot hilft und einweist, stimmt uns unversehens in das Thema dieses Heftes ein.

Die Ilmenau sei ein wichtiger Teil seines Lebens, erklärt er. Seit über 25 Jahren verleihe er Kanus an unterschiedliche Gruppen, mal zum Freizeitspaß, mal als Maßnahme, damit es im Team besser klappt. Für ihn liegen die Parallelen zwischen Kanufahren und Führung im Unternehmen offen auf der Hand. „Das Team muss das Boot beherrschen und nicht das Boot das Team!“ Es klingt so einfach, aber er beobachte immer wieder, dass im Kanu bei Ehepaaren Kompetenzen und Rollen oft falsch eingeschätzt werden. Schmunzelnd erzählt er, dass bei seiner Frage, wer das Boot denn nun steuern soll, der Mann sich überwiegend die Rolle des Chefs wie selbstverständlich zuschreibe.

Auf dem „Chefsitz“ – hinten – sei man bei zu umschiffenden Hindernissen, z. B. großen Steinen, aber dann doch auf die Anweisungen der vorne sitzenden Frau angewiesen, die einfach von dort eine viel bessere Perspektive hätte. Vertrauensfähigkeit, so Rahmann, sei da der Schlüssel, um trocken in Lüneburg anzukommen. Herr Rahmann setzt noch eins drauf: Die Zeiten, in denen Männer einen Vertrauensvorschuss erhielten und Frauen in der Führung erklärungsbedürftiger wären, sollten der Vergangenheit angehören – ob im Kanu oder in der betrieblichen Teamführung. Für beides reichen doch eigentlich ein geklärtes Rollenverständnis und ein gutes Zusammenspiel.

EMOTIONALE WERTSCHÄTZUNG

ÜBER GRUNDBEDÜRFNISSE UNTERSCHIEDLICHER PERSÖNLICHKEITSTYPEN

Eine*n Mitarbeiter*in mehr als allgemein menschlich wertschätzen zu können, setzt voraus, ihn zu kennen. Im Gespräch, im Miteinander, durch Fragen und Antworten, Beobachtungen und gemeinsame Erlebnisse entsteht nach und nach das (natürlich unvollständige) Bild eines Menschen mit seinen Fähigkeiten und Bedürfnissen.

In der Wirtschaft spielt neben der Kundenzufriedenheit auch die Zufriedenheit der Mitarbeitenden eine immer wichtigere Rolle. Gerade in der Zeit, in der viele Branchen, wie auch im Handwerk, mit einem Mangel an Fachkräften umgehen müssen, ist die Bereitschaft, sich ihnen intensiver als früher zuzuwenden, gewachsen. Das Stichwort „Emotionale Wertschätzung“ meint diese individuelle Personalpolitik, die über eine angemessene Bezahlung, Urlaubsregelung und eine etwaige betriebliche Altersversorgung weit hinausgeht.

In früheren Zeiten hätten Unternehmer*innen vielleicht gefragt: „Die Mitarbeiter bekommen Geld. Das ist doch Wertschätzung genug, oder? Wozu sollen wir uns um deren Gefühle kümmern?“

Die einfache Antwort, die das Institut für persönlichkeitsorientiertes Management GmbH (IPM), Bochum, gibt, lautet: „Mitarbeiter, die sich persönlich wertgeschätzt fühlen, sind leistungsbereiter, kreativer, machen weniger Fehler, haben geringere Fehlzeiten und brauchen weniger Kontrolle.“

Prof. David Scheffer (Nordakademie Elmshorn) sagt im Gespräch: *„Wertschätzung aus psychologischer Sicht bedeutet, den anderen in seiner/ihrer Bedürfnisstruktur so zu nehmen wie er oder sie ist. Eine solche gegenseitige Akzeptanz bewirkt in einem Team, dass die unterschiedlichen Stärken und Schwächen der Mitglieder sich komplementär ergänzen bzw. kompensieren lassen.“*

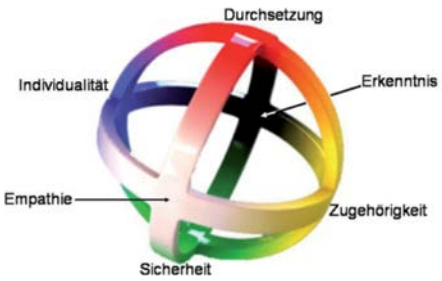
„Echte Zuwendung“, so Scheffer, „entlastet die Führung und bringt betriebswirtschaftliche Vorteile. Falls wir diesen Effekt nutzen wollen, schließt sich die nächste Frage an: Gibt es dafür ein einfaches Rezept? Eine etwas differenzierte Antwort: Es gibt verschiedene Menschen und damit mehr als ein Rezept. Die Persönlichkeitspsychologie bietet verschiedene Typologisierungen, die häufig auf den Psychoanalytiker C. G. Jung basieren. Die meisten sind sich einig, dass es gegensätzliche Typen gibt, die sich emotional mehr in die eine oder andere Richtung gezogen fühlen.

Es werden jeweils zwei gegensätzliche Handlungsrichtungen beschrieben. Man kann entweder nach Durchsetzung oder nach Sicherheit, entweder nach Zugehörigkeit (Anpassung) oder nach Individualität, entweder nach Erkenntnis (logische Distanz) oder nach Empathie (sich hineinversetzen) streben.

Jedes dieser Bedürfnisse muss erfüllt werden, aber je nach Persönlichkeitstyp in unterschiedlicher Ausprägung und Priorität. Besonders die für einen Typ wichtigsten Bedürfnisse müssen erfüllt sein, um glücklich und produktiv sein zu können.

Innerhalb dieses Spannungsfeldes setzt jeder Mensch seine individuellen Prioritäten. In diesem dynamischen System haben – je nach Persönlichkeit – unterschiedliche Grundbedürfnisse die größte emotionale Kraft. Das führt dazu, dass wir schon in den ersten Jahren unseres Lebens unterschiedlich auf die Umwelt reagieren. Natürlich bewertet ein Mensch mit hohem Sicherheitsbedürfnis eine Aussage des Chefs anders, als jemand, dem es wichtiger ist, sich durchzusetzen.“

GEGENSÄTZLICHE GRUNDBEDÜRFNISSE BESTIMMEN DIE PERSÖNLICHKEIT



DURCHSETZUNG: Leben braucht Veränderung, sich zu entwickeln, voranzukommen und die eigenen Wünsche durchzusetzen.

ZUGEHÖRIGKEIT: Leben braucht Gemeinsamkeit, gut integriert zu sein, sich anzupassen und miteinander zu kommunizieren.

SICHERHEIT: Leben braucht Kontinuität, sicher zu sein, Gefahren zu vermeiden und auf Dauer gesund zu bleiben.

INDIVIDUALITÄT: Leben braucht Eigenständigkeit, etwas Besonderes zu sein und als Individuum anerkannt zu werden.

ERKENNTNIS: Ohne Erkenntnis wissen wir nicht, woher wir kommen, wo wir sind und welche Wege wir gehen können.

EMPATHIE: Ohne Empathie kennen wir weder die emotionalen Ursachen noch die möglichen Folgen unseres Tuns.

WERTSCHÄTZENDE FÜHRUNG

Ausgehend von diesem Modell gäbe es individuelle Rezepte, so Prof. Scheffer. „Die sind recht einfach anzuwenden, wenn wir erkennen, welchen Menschen wir gerade vor uns haben. Dazu, und das ist das einzig Aufwendige, ist es erforderlich, unseren Mitarbeiter wahrzunehmen.

Natürlich sind wir Menschen nicht immer in der gleichen Stimmung, aber wir können Tendenzen beobachten und auch situativ auf

LEIF NIKLAS DÜFFERT, TEILNEHMER BEIM PROJEKT LÜPROWERK, JOB.SOZIAL, LÜNEBURG

Meine Einstellung zur Arbeitswelt hat sich durch die Zeit im Projekt LüProWerk sehr verbessert. Ich komme gerne hierher, lerne viel und habe neue Leute kennengelernt und Freundschaften geschlossen.

Bildquelle: https://ipm-profil.de/de

ein bestimmtes Verhalten angemessen reagieren. Ein erster und wirkungsvoller Schritt zur „Wertschätzenden Führung“ ist die Wahrnehmung dieser vier Verhaltensweisen:

Durchsetzung

- Verhalten des Mitarbeiters: kraftvoll, laut, schnell, sprunghaft
- Er will Freiheit, Herausforderungen, Abwechslung und wenig Vorschriften
- Wir geben ihm: Ziele vereinbaren, gelegentlich kurzes Feedback (ihn begleiten und gewähren lassen)

Sicherheit

- Verhalten des Mitarbeiters: leise, vorsichtig, zuverlässig, diszipliniert.
- Er will Beständigkeit, Routine, Ordnung und eindeutige Vorschriften.
- Wir geben ihm: Zeit, Regeln, Ruhe, Verlässlichkeit (ihm ruhig sagen, was von ihm erwartet wird).

Zugehörigkeit

- Verhalten des Mitarbeiters: lebhaft, sucht unsere Nähe oder die von Kollegen, redet gerne.
- Er will Zugehörigkeit, Kommunikation, Gemeinsamkeit, ein gutes Betriebsklima.
- Wir geben ihm: Gespräche (ihm zuhören und zeigen, dass er zum Betrieb dazu gehört).

Individualität

- Verhalten des Mitarbeiters: sucht Distanz, redet kaum, arbeitet gewissenhaft.
- Er will Anerkennung für seine Leistungen und möchte wichtig sein.
- Wir geben ihm: sachliche Fragen, Interessen an seiner Meinung (ihn fragen und ernst nehmen).“

Natürlich scheint jedem*r Unternehmer*in die Frage sofort auf der Zunge zu liegen, ob dafür in der Praxis genügend Zeit sei. Hier scheint die größte Herausforderung zu sein. Scheffer meint allerdings, es sei wichtiger, zunächst den Nutzen zu betrachten: „Wir vergessen oft, wie viel wir durch ein paar Minuten Zeit für die Wertschätzung unserer Mitarbeiter erreichen können. Wir sind vor allem deshalb in Zeitstress, weil unsere Kollegen nicht so mitziehen, wie sie es würden, wenn sie sich frei, sicher, zugehörig und anerkannt fühlen.“ Und das ließe sich, so der Psychologe, einfach ändern. „Der nächste Schritt wendet sich dann an das „Team“.

Im besten Fall akzeptieren die Kollegen untereinander, dass jeder seine individuellen Stärken einbringt. Unsere Aufgabe als Vorgesetzte ist es, im Zusammensein mit der Mannschaft jeden Einzelnen in seiner Ausprägung zu würdigen. Dazu stellen wir emotional passende Fragen, zum Beispiel:

- *Durchsetzungstyp:* Was wollen wir erreichen (was ist ein spannendes Ziel)?
- *Sicherheitstyp:* Worauf sollten wir achten (was sollten wir berücksichtigen)?
- *Zugehörigkeitstyp:* Wie werden unsere Kollegen (Kunden etc.) darauf reagieren?
- *Individualisten:* Was ist deine Meinung dazu (wie denkst du darüber)? ■

ZUM AUTOR: DAVID SCHEFFER gehört zum Team von IPM und ist einer der Gründer der Firma Massine Scheffer & Company, die auf die psychografische Analyse von Zielgruppen spezialisiert ist. Scheffer hat Psychologie studiert und promovierte über die Messung von impliziten Persönlichkeitseigenschaften. Heute lehrt er als Professor an der NORDAKADEMIE Personalmanagement und Wirtschaftspsychologie.

BUCHANKÜNDIGUNG

7 X 7 – MORGENBRIEFING FÜR FÜHRUNGSPERSONEN

Herausgegeben von Nicole Beckmann, Renate Fallbrüg, Jochen Gerlach, Thomas Löffler und Peter Lysy im Auftrag des Evangelischen Verbandes Kirche-Wirtschaft-Arbeitswelt (KWA)

Erscheint ca. Februar 2019
Preis: ca. 15 Euro

ISBN 978-3-946905-68-4

49 Artikel zu Begriffen aus dem Führungsalltag inspirieren Führungspersonen zum Nachdenken über ein gängiges, mal auch ungewöhnliches Wort: Augenhöhe, Begabung, Berufung, Beteiligung, Bilanz, Dank, Dankbarkeit, Dienen, Dienst, Digital, Dialog, Ehrlichkeit, einsam, Erfolg, Gelingen, Expat, Familie, Freiraum, Freiheit, Grenzen, Head Hunter, Human Resources Karriere, Kommunikation, Konflikt, Kränkung, Kultur, Kunde, Leadership, Führung, Leidenschaft, Macht, Maßhalten, maßvoll, Mitarbeiter*in, Müdigkeit, ohnmächtig, Persönlichkeit, privat, Privatheit, ratlos, Ratlosigkeit, Ratgeber, Ruhe, Sabbat, Pause, Scheitern, Sinn, Spirit, Unsicherheit, Unternehmer, Verantwortung, Vertrauen, Vision, Wandel, Werte, Würde, Wettbewerb, Ziel, Zuhören.

Die Autorinnen und Autoren aus dem KWA arbeiten in landeskirchlichen Fachabteilungen im Bereich der Führungskräftearbeit und des Kirchlichen Dienstes in der Arbeitswelt. Die Herausgeberinnen und Herausgeber gehören wie auch etliche der anderen Autor*innen zum Bundesauschuss „Führung und Verantwortung“ im KWA.

ANDREA EXNER, PROJEKTLEITERIN JOB.SOZIAL, LÜNEBURG

Meine Erfahrung mit Jugendlichen aus unseren Projekten bei Job.sozial ist: Wenn die Lernenden es wirklich wollen, kann fast jegliche Qualifikation erlernt werden. Oft sehnen sie sich nach Struktur – müssen dafür aber auch ihren Ausbildern vertrauen. Hier sind auch männliche Vorbilder nötig, denn Jugendliche haben in ihren ersten Lebensphasen oft nur weibliche Bezugspartnerinnen kennengelernt.

GUTE ARBEIT IST DAS BESTE WERKZEUG!

UMFRAGE UNTER BESCHÄFTIGTEN IN HANDWERKSBETRIEBEN

Foto: Annelies Bruhne - KWA

GUTE ARBEIT ist das Fahnenwort einer Initiative der deutschen Gewerkschaften. Es dient als Leitbild einer Arbeitswelt, bei der Arbeit nachhaltig und langfristig im Sinne der Beschäftigten gestaltet wird. Das Leitbild Guter Arbeit umfasst vier Säulen:

- Gute Arbeit ist gut bezahlte Arbeit.
- Gute Arbeit ist sichere Arbeit.
- Gute Arbeit ist menschengerechte Arbeit.
- Gute Arbeit bietet Möglichkeiten zu Aufstieg und Weiterbildung.

Der DGB hat dazu einen Index definiert, um den Blick auf die Qualität der Arbeitsbedingungen in Deutschland zu richten. Mittels eines standardisierten Fragebogens des Instituts DGB-Index Gute Arbeit werden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in einer jährlich erhobenen repräsentativen Umfrage zu ihren Arbeitsbedingungen befragt. Die Ergebnisse werden thematisch sowie nach Branchen und Berufsgruppen ausgewertet kommuniziert.
www.index-gute-arbeit.dgb.de

Gute Arbeit – dazu gehört für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ein sicheres und angemessen entlohntes Beschäftigungsverhältnis, ein gutes Betriebsklima, eine sinnvolle Tätigkeit, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten, die mit dem Privatleben vereinbar sind. Wie Beschäftigte ihre realen Arbeitsbedingungen beurteilen, danach fragt seit dem Jahr 2007 der DGB-Index Gute Arbeit in einer jährlichen, bundesweit repräsentativen Befragung.

Im Jahr 2015 wurde eine Sonderauswertung zu den Arbeitsbedingungen in Handwerksbetrieben gemacht, an der sich 1.099 Beschäftigte beteiligten. Die Ergebnisse zeigen, dass die meisten Beschäftigten im Handwerk ihre Tätigkeit wertschätzen. Gleichzeitig werden auch die Defizite der Branche deutlich.

Die Beschäftigten im Handwerk sehen ihre Tätigkeit ganz überwiegend als sinnvoll an. Mehr als 80 Prozent geben an, dass sie sich in (sehr) hohem Maß mit ihrer Arbeit identifizieren. Noch etwas höher liegt mit 85 Prozent der Anteil derjenigen, die die Einschätzung teilen, dass sie mit ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag für ihren Betrieb leisten. Trotz dieser positiven Bewertungen sagt allerdings jede/r vierte Befragte, dass er/sie den Betrieb wechseln würde, wenn die Möglichkeit dazu besteht. Woran das liegt, zeigen die Antworten auf die Fragen nach dem Einkommen und der Belastungssituation.

Mehr als die Hälfte der Beschäftigten in Handwerksbetrieben (53 Prozent) sind der Auffassung, dass das Entgelt ihrer Leistung gar nicht oder nur unzureichend gerecht wird. 45 Prozent berichten, dass ihr Arbeitseinkommen nicht oder nur gerade so zum Leben reicht. Und 80 Prozent machen sich Sorgen, dass ihre spätere gesetzliche Rente kaum noch ausreichen wird.

Das Einkommen ist jedoch nur ein Bereich, in dem die Beschäftigten im Handwerk ihre Arbeitsbedingungen kritisch bewerten. Auch die Arbeitsbelastung ist ein wichtiges Thema. 58 Prozent der Befragten berichten von Arbeitsverdichtung, d. h., sie haben den Eindruck, dass sie in der gleichen Zeit mehr leisten müssen als in der Vergangenheit. Arbeitshetze entsteht v. a. durch ungeplante Zusatzaufgaben (62 Prozent gaben dies an) und eine zu knappe Personalbemessung (61 Prozent). Auch Multitasking, d. h. verschiedene Aufgaben gleichzeitig zu erledigen, und zu knappe Terminsetzungen werden als Problem benannt (jeweils 58 Prozent).

Der hohe Arbeitsdruck bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die Arbeitszeiten. 40 Prozent der Befragten arbeiten im Durchschnitt mehr als 40 Stunden pro Woche. Viele Beschäftigte arbeiten (sehr) häufig am Wochenende (24 Prozent) oder in den Abendstunden (21 Prozent). Und jede/r Vierte gibt an, dass er/sie auch außerhalb der regulären Arbeitszeit (sehr) oft für den Arbeitgeber erreichbar sein muss.

Aktuell klagen Unternehmen oftmals, dass ihnen Fachkräfte fehlen. Kunden klagen über Wartezeiten von bis zu 13 Wochen. Derzeit fehlen nach Angaben des Zentralverbandes des deutschen Handwerks 200.000 bis 250.000 Gesellinnen und Gesellen. Und durch die zurückgehende Tarifbindung wird das Handwerk für junge Menschen nicht attraktiver. Mit höherer Tarifbindung gehen bessere Arbeitsbedingungen wie höhere Löhne, mehr Urlaubstage und auch bessere Arbeitszeiten einher. Nur 30 Prozent der Beschäftigten arbeiten auf Basis von gültigen Tarifverträgen, dies verstärkt den Fachkräftemangel.

Um zukünftig genügend Fachkräfte zu gewinnen und zu halten, müssen Handwerksbetriebe als Arbeitgeber attraktiver werden. Daher setzt sich der DGB für eine Stärkung der Tarifbindung ein. ■

ZUR AUTORIN: ANNA DOLLINGER leitet seit August 2016 das Referat Handwerkspolitik beim Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB). Die Schwerpunktthemen der Zimmermeisterin (mit zusätzlichem berufsbegleitendem Studium der Architektur und Energie- und Ressourceneffizienz) sind der Ausbau von Selbstverwaltung und Mitbestimmung, Aus- und Weiterbildung sowie Rente im Handwerk.
Download der Broschüre „Gute Arbeit ist das beste Werkzeug“:
http://index-gute-arbeit.dgb.de/-/Vu1

VORBILD HANDWERK

BERUFLICHE BILDUNG IM FOKUS DER ZUKÜNFTIGEN ARBEITSWELT

Allen Orten ist in diesen Zeiten die Klage über den allseits verbreiteten Fachkräftemangel groß. So ist es auch im Handwerk. Und jeder und jede kann das auch am eigenen Leib erfahren: Wer heute einen Handwerker bestellt, der muss sich – besonders in Großstädten – gegebenenfalls auf längere Wartezeiten einstellen. Denn die Arbeit, die gutes, qualifiziertes Handwerk tagtäglich in Deutschland leistet, ist mehr denn je ein gefragtes und hoch anerkanntes Gut. Die Auftragsbücher der Betriebe sind gefüllt und viele schauen optimistisch in die Zukunft. Damit das perspektivisch auch so bleibt, muss jetzt an den Zukunftsthemen gearbeitet werden.

Hervorragende Leistung verdient gute Bezahlung. „Gute Arbeit“ heißt daher zuallererst das Personal anständig zu bezahlen. Nur so kann es auch gelingen, Fachkräfte an sich zu binden. Aus diesem Grund ist eine flächendeckende Tarifbindung in der Branche für alle

Foto: Annelies Bruhne - KWA

Beteiligten so immens wichtig. Leider ist gerade auch das Handwerk betroffen von einem Wettbewerb um Sozialdumping, das durch die zunehmende Anzahl von Werk- und Leiharbeit aus dem Ausland entsteht. Eine nationale, wie europäische Ordnung auf dem Arbeitsmarkt und das Unterbinden von unlauteren Geschäftsmodellen auf dem Rücken der Beschäftigten, ist also nicht alleine eine Notwendigkeit für gute und menschengerechte Arbeit, sondern auch ein Muss für einen fairen Wettbewerb und den Erhalt unserer Handwerksbetriebe vor Ort.

Ebenso wichtig für das Handwerk ist die Schaffung und Stärkung von attraktiven Ausbildungsplätzen. Hochwertige Bildungsangebote sind das A und O für die Gewinnung von Nachwuchskräften. Unser System der dualen Berufsausbildung beinhaltet eine Vielzahl von Ausbildungen und Weiterbildungen und ist weltweit anerkannt. Wir müssen daher die Qualität der Ausbildung weiter hochhalten und das heißt an neue Anforderungen und Tätigkeiten anpassen. Der Deutsche Bundestag hat daher eine Enquete-Kommission „Berufliche Bildung in der digitalen Arbeitswelt“ eingerichtet, die klären soll, wo und auf welche Weise die berufliche Bildung an die Anforderungen der digitalen Arbeitswelt angepasst werden muss und inwieweit die Stärken des Systems dabei weiter ausgebaut und mögliche Zugangshürden abgebaut werden können.

ZUR AUTORIN: YASMIN FAHIMI ist seit dieser Legislaturperiode Mitglied des Deutschen Bundestages. Zuvor war sie auf bundespolitischer Ebene Generalsekretärin der SPD (2014–2015) und anschließend Staatssekretärin im Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016–2017). Frau Fahimi ist Sprecherin der Enquete-Kommission „Berufliche Bildung in der digitalen Arbeitswelt“.
www.bundestag.de/ausschuesse/weitere_gremien/enquete_bb

Ziele dabei sind für mich Durchlässigkeit, Gleichwertigkeit und hohe Arbeitsmarktintegration nicht nur in der Erstausbildung, sondern insbesondere auch in der Weiterbildung. Das Handwerk ist Vorreiter bei der Förderung und Qualitätssicherung in der Fortbildung. Das muss Vorbild auch für weitere Berufsqualifizierungen werden.
Direkt und konkret müssen wir aber bereits in dieser Wahlperiode etwas für die Gleichwertigkeit von beruflicher Ausbildung und akademischer Berufswahl tun. Zum Beispiel bei der Anpassung der DQR-Stufen oder Aufstiegsfortbildungsförderung. Daher wollen wir das Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz mit einer Reihe von Maßnahmen anpassen:

- 100 % Maßnahmenzuschuss
- Zinsfreies Darlehen
- Bessere Unterhaltszuschüsse
- Konsekutive Aufstiegsförderung (DQR 5,6,7)

Die berufliche Bildung rückt also in vielerlei Hinsicht in den Fokus zur Gestaltung der zukünftigen Arbeitswelt. Das ist gut so. Und ich freue mich, dass dafür kompetente und engagierte Gesprächspartner überall im Handwerk zu finden sind. ■

ALBERT LIENEMANN, PRÄSIDENT DER HANDWERKSKAMMER FÜR OSTFRIESLAND, AURICH

Die tragende Säule jedes Handwerksbetriebes bilden zusammen mit dem Unternehmer die Mitarbeitenden, also Menschen. Es kommt auf jeden an. Jeder ist wichtig. Mitarbeiter als Menschen mit Bedürfnissen sehen, fragen, spüren wie sie/er sich fühlt, wie es geht, das ist im Handwerk unabdingbar. Ebenso, respektvoll Stärken und Schwächen wahrzunehmen. Miteinander reden, helfen und fördern ist so unverzichtbar wie Lob und Dank. Der Zustand der Arbeitsplätze und eine Unternehmenskultur, die sich auf die einzelnen Mitarbeiter individuell einstellt, spielen ebenfalls eine gewichtige Rolle. Zufriedene Mitarbeiter sind leistungsfähig und tun dem Betrieb gut.

UNTERWEGS

Fotos: Amelies Bruhne - KWA

EINEN TAG ENTLANG DER ILMENAU – EINDRÜCKE VON WASSER UND WEGEN

TEIL 2: LÜNEBURG / BESUCH JUGENDWERKSTATT LÜPROWERK

Wir fahren weiter nach Lüneburg: einer alten Hansestadt, die durch die Salzgewinnung insbesondere am Ende der Hansezeit große Bedeutung erhielt. Die Stadt mit ihrem wunderschönen, großen historischen Stadtkern erschließt sich einem sofort und wirkt idyllisch, irgendwie aufgeräumt. Wir stoppen für einen Besuch bei Andrea Exner und haben Glück. Die Projetleiterin beim Berufshilfeträger job. sozial GbR nimmt sich viel Zeit für uns und zeigt uns ihre Einrichtung, die zu gleichen Teilen unter dem Dach der Arbeiterwohlfahrt und der Diakonie angesiedelt ist.

Die Projekte sind vielfältig, aber insbesondere interessieren uns zwei unterschiedliche Projektansätze, Langzeitarbeitslose und Jugendliche an eine Berufstätigkeit heranzuführen und zu qualifizieren und sozialpädagogisch zu begleiten. In der Jugendwerkstatt, gefördert durch den Europäischen Sozialfonds, das Jobcenter Landkreis Lüneburg und Stadt und Landkreis Lüneburg, lernen die Teilnehmer eng geführt und betreut einen Arbeitsalltag kennen. Die Jugendlichen und jungen Erwachsenen bis 27 Jahren frühstücken morgens gemeinsam und gehen dann mit ihren Anleitern in die Werkstatt, um Fahrräder zu reparieren, Holzarbeiten im Auftrag zu bauen oder auch gemeinsame Projekte mit anderen städtischen Akteuren zu verwirklichen (dazu später mehr). Neben meist handwerklichen Fähigkeiten sind es insbesondere sogenannte Sozialkompetenzen, für zukünftige Bewerbungen und im Arbeitsalltag, welche den Jugendlichen vermittelt werden. Pünktliches Erscheinen am Morgen, Verbindlichkeiten einhalten, wie z. B. sich bei Krankheit abmelden. Beziehungsarbeit steht also ganz oben bei der, so Frau Exner, immer größer werdenden Zahl an psychologisch vorbelasteten Menschen, die in die Projekte einmünden. Ein Ansatz, dessen Umsetzung insbesondere auch vom beteiligten Jobcenter mit beeinflusst wird.

Viel selbstbestimmter, sowohl im Konzept wie auch von den Teilnehmern, ist dagegen das Projekt LüProWerk (Lüneburger Projekt Werkstatt). Es wurde bereits vier Jahre vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und dem Europäischen Sozialfonds gefördert und sieht dieser Tage seiner Verlängerung entgegen. Hier definieren die teilnehmenden Jugendlichen selbst ihr Wunschprojekt und haben fünf Monate Zeit, es Wirklichkeit werden zu lassen. Bei einem Besuch der Werkstätten sehen wir Kunst, treffen einen Spieleprogrammierer, eine Autorin und einen Tischbauer.

Frau Exner betont, wie wichtig es ist, Jugendlichen die Freiheit der Wahl zu lassen, ihnen gute Anleiter zur Seite zu stellen, die auf jede und jeden Einzelnen eingehen und Wertschätzung geben, auch wenn die Teilnehmer mal nicht erscheinen, oder Auszeiten brauchen. Besonders ist beim LüProWerk auch die Verbindung ins berufliche Umfeld. Eine eigens für das Projekt zuständige Kontakterin stellt Kontakte zu örtlichen Firmen her, wenn spezielle und im Haus nicht vorhandene Fachkompetenzen gebraucht werden, und vermittelt auch Praktika bei Lüneburger Unternehmen. Respektvolles Miteinander herrscht hier, das merkt man. Vorgeführt wird hier niemand und alle, die wir treffen, sind uns gegenüber sehr offen. Wir sind dankbar für die tiefen Einblicke und den Vertrauensvorschuss.

LUDGER OSTERKAMP, GESCHÄFTSFÜHRER VON EXTOX GASMESS-SYSTEME GMBH, UNNA

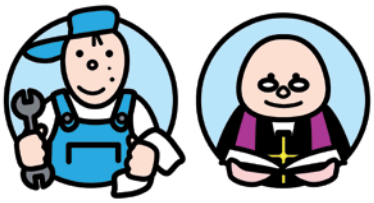
Der Mensch ist einzigartig. Er arbeitet gerne. Er braucht Lob, Anerkennung und das Wissen, dass seine Arbeit wertvoll ist. Mitarbeiter*innen leisten in ihrem Bereich einen wertvollen Beitrag für alle. Daher sind sie eher „Mitunternehmer“ als „Mitarbeiter“. Die Beteiligung am Erfolg ist dann nur die folgerichtige Konsequenz. Im Blick auf die Familie lassen sich immer Lösungen finden, sowohl für Kinderbetreuung als auch z. B. bei einer etwaigen Pflegebedürftigkeit der Eltern. Wird diese Einstellung von den Führungskräften gelebt, führt dies zu einer mitmenschlichen Arbeitswelt und einem zufriedenen Privatleben der Mitarbeiter*innen.

VON BLAUMÄNNERN UND SCHWARZKITTELN …

NEIN – KEIN NEUES MÄRCHEN, KEIN NEUES ZWILLINGSPÄRCHEN – ABER VIELLEICHT DOCH GESCHWISTER?

Die Überschrift steht für die oft noch gängige Berufskleidung in Handwerk und Kirche. Was Geschwisterliches zwischen Handwerk und Kirche habe ich in meiner Zeit als Handwerkspastor immer wieder entdeckt. Und wie das so mit Geschwistern ist, könnte man vielleicht sagen: Mensch, die sind sich aber ähnlich!

Handwerk und Kirche haben eine lange Tradition – schon in der Bibel „treten sie gemeinsam auf"! Beide sind sehr auf den Menschen zentriert und angewiesen – auch wenn sich für beide im digitalen Zeitalter große Veränderungen ergeben haben und dazukommen werden. Beide haben ihre alten Traditionen und Profile verändern müssen und haben doch einen starken Traditionskern. Bei Kirche fragt man dann, durchaus kritisch gegen die Aktualitäten: „Was ist eigentlich das Kerngeschäft?" – oder sagt: „zurück zum Kerngeschäft!".



Beide haben in langer Tradition von der Power von Frauen im Hintergrund profitiert. Und haben sie lange von Positionen in der ersten Reihe ausgeschlossen, sie gerne in der „dienenden Funktion" gesehen. Das hat sich endlich verändert und muss und wird sich noch weiter verändern. Ich habe den Eindruck, aktuell sind wir da bei Kirche mal etwas besser – oder!?

Beide haben viel mit jungen Menschen zu tun, profitieren von ihnen, haben Einfluss auf sie – aber sind sie ausreichend bereit, von ihnen zu lernen und sie zu würdigen? Beide sind auf ehrenamtliches Engagement angewiesen und prägen Werte in unserem Gemeinwesen – oder versuchen es zumindest. Und beide sind mit Abbrucharbeiten beschäftigt: nämlich mit Traditionsabbrüchen. Und wenn man/frau aufmerksam buddelt, könnte ans Tageslicht kommen:

WERTSCHÄTZENDE PERSONALFÜHRUNG!

Als das bei den Geschwistern in den Familien auftauchte, war die Reaktion zunächst, vorsichtig gesagt, verhalten. Und bis heute tun sich, das ist auch meine aktuelle Beratungserfahrung, einige Verantwortliche in Handwerk und Kirche damit schwer. Denn beide kommen aus einer sagen wir mal Patronatstradition. Von da zum Team und der Gleichwertigkeit der Geschlechter war es ein langer und mühseliger Weg. Und es sind noch Schritte zu gehen.

Deshalb braucht es VHB – nix, keine neue Versicherung. Die Buchstaben stehen für die drei Kernbegriffe der Salutogenese

V = Verstehbarkeit
H = Handhabbarkeit
B = Bedeutsamkeit

Salutogenese fragt dem Namen entsprechend danach, welche Bedingungen Menschen beim Leben und Arbeiten gesund erhalten. Beiden – Handwerk und Kirche – kann dieser Ansatz des Medizinsoziologen Aaron Antonovsky helfen, angemessen mit Menschen und Herausforderungen in ihren beiden Arbeitswelten umzugehen.

Verstehbarkeit bedeutet: Ist die Aufgabe, die ich erledigen muss oder will, nachvollziehbar, klar, verständlich, leistbar …

Handhabbarkeit beinhaltet: Habe ich in meiner Person die Fähigkeiten, Kompetenzen, das Wissen die Aufgabe packen zu können. Und – habe ich die dazu erforderlichen Hilfsmittel, Werkzeuge, Rahmenbedingungen, Unterstützung …

Bedeutsamkeit meint: Ist es sinnvoll, gibt es Anerkennung (auch materiell!) und Wertschätzung, bin ich z. B. in einer Teamstruktur verankert …

Das ist in Kurzfassung die Salutogenese, heruntergebrochen auf die Arbeitswelten von Handwerk und Kirche. Selbst wenn in beiden Arbeitswelten, technisch im Handwerk ganz besonders, ein kritischer Umgang mit Fehlern erforderlich und wichtig ist, sollte im Blick auf den Umgang mit Personal die Hauptüberschrift lauten:

SCHATZSUCHE STATT FEHLERFAHNDUNG!

In beiden Organisationen kann es sich lohnen, mithilfe der Erkenntnisse der Salutogenese ab und an einen „TÜV" zu machen. Und dabei vor allem auch die Ideen, Einschätzungen und Wünsche der Beschäftigten vorkommen zu lassen, ernst zu nehmen. Und die sind nicht so naiv zu meinen, alles sei dann machbar. Aber es geschieht eben ein Stück Wertschätzung, die sich immer wieder doppelt bezahlt macht: für das interne Klima und die Qualität der Arbeit!

Ich jedenfalls bin bis heute mit den Erkenntnissen der Salutogenese unterwegs und kann deshalb sagen: Das bringt was – also in diesem Sinn mutig sein und ausprobieren.

Schließlich, da wo die Blaumänner und Schwarzkittel unterwegs sind, berufen sich beide auf die Bibel und den Glauben. Und nach meinem theologischen Verständnis geht es immer um den Menschen zuallerletzt: im eigenen Betrieb, im Team, in der Organisation, im Kirchenvorstand, im Pfarramt.

Klar – schließlich müssen am Ende für beide auch die Zahlen stimmen. Aber gerade um die zukünftigen Herausforderungen zu stemmen, klappt das nur, wenn wir die Menschen mitnehmen und sie Lust bekommen, das alles mitzugestalten. Dann kann darauf Segen liegen – im Handwerk und in der Kirche. ■

ZUM AUTOR: WALTER PUNKE hat seinen Berufsweg bei der Deutschen Bahn begonnen. Als Pastor hat er in vielfältigen Funktionen gearbeitet, unter anderem beim Kirchlichen Dienst in der Arbeitswelt (KDA) und von 2009 bis 2015 als Handwerkspastor der Landeskirche Hannovers. Seit vielen Jahren ist er zudem als Organisationsberater und Moderator tätig.

Abbildung: stuart - Fotolia.com

RENOVIERUNG VON KIRCHENBURGEN IN SIEBENBÜRGEN, RUMÄNIEN

EIN IMPULS ZUR WEITERENTWICKLUNG DER DUALEN AUSBILDUNG IN EUROPA

EUROPA ALS CHANCE

In Zeiten des Brexits, aber auch vor dem Hintergrund von Wahlerfolgen europakritischer Parteien, muss die Frage nach der Zukunft der Europäischen Union auch von den Mitgliedern des Verbandes Kirche, Wirtschaft, Arbeitswelt KWA e. V. gestellt und darüber diskutiert werden. Zu selbstverständlich ist es für uns Europäer geworden, über Landesgrenzen hinweg ohne Ausweiskontrollen zu reisen, im Euro-Raum kein Geld wechseln zu müssen oder in ganz Europa einheitliche Standards, z. B. im Mobilfunk, nutzen zu können. Auch die Förderinstrumente Europas, z. B. den Europäischen Sozialfonds oder Erasmus-Programme, nutzen wir gerne. In zahlreichen Betrieben sind zudem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus verschiedensten europäischen Ländern nicht mehr wegzudenken. Die Arbeitnehmerfreizügigkeit innerhalb der Europäischen Union konnte zu extreme Auswirkungen des immer mehr im Mittelpunkt der Diskussionen stehenden Fachrkäftemangels bislang verhindern. Und zahlreiche Unternehmen, gerade auch im Handwerk, haben längst Kunden oder Zulieferer in Nachbarländern gewinnen können und nutzen die Vorteile des Wegfalls von Handelsschranken. Grenzübergreifendes Arbeiten ist zum Standard geworden. Auch wenn die bürokratischen Hürden uns Europäer oft vor große Herausforderungen stellen, z. B. beim Blick auf die Datenschutzgrundverordnung DSGVO, ein Verzicht auf die Instrumente Europas mag uns mehr als fragwürdig erscheinen. Vielmehr sollten wir Europa aktiv mitgestalten und am gemeinsamen Erfolg partizipieren. Europa ist mehr als nur Warenverkehrsfreiheit.

Wenden wir uns an der Stelle also Fragen der Berufsbildung zu. Wenn man die Jugendarbeitslosigeit in den europäischen Ländern betrachtet, ist der Schluss naheliegend, dass dort ein guter Übergang von der Schule in die Arbeitswelt gelingt, wo ein duales Berufsbildungssystem besteht. Aus diesem Grunde sehen viele europäische Programme aus dem Bildungsbereich einen Erfahrungsaustausch hierzu vor. Ziel ist es dabei oft, in Ländern ohne vergleichbare Systeme, eine duale Ausbildung zu etablieren.

SCHORNSTEINFEGERIN CHRISTIN SCHRÖDER, HAMBURG

Mir wurde als erste Schornsteinfegerin in Hamburg die Möglichkeit geboten, gleichzeitig mit Beginn der Ausbildung, das Studium „Management Erneuerbarer Gebäudeenergietechnik“ anzufangen. Das ist ein tolles Angebot. Dies ist nur durch besonders gute Absprachen und richtige Organisation möglich. Das alles wird mir in meinem Betrieb ermöglicht. Nach erfolgreicher Beendigung meiner Ausbildung habe ich zudem die Möglichkeit, bis zum Abschluss meines Studiums in meinem Betrieb eine Festanstellung zu haben. Das macht eine wertschätzende Personalführung im Betrieb aus.

Wenn die Arbeitsgemeinschaft Kirche und Handwerk in diesen Tagen in Lüneburg unter dem Titel „Wertschätzende Personalführung im Handwerk“ über „Gute Arbeit“ diskutiert, wird es auch darum gehen, dass als Basis für ein erfüllendes Arbeitsleben eine duale Berufsausbildung ein ideales Fundament bildet. Dieses Erfolgsmodell – im Sinne einer Weiterentwicklung der bereits im ausgehenden Mittelalter etablierten Ausbildungsmodelle durch Regelungen der Handwerkszünfte – wurde in Deutschland spätestens mit dem Entstehen der Handwerksordnung in der Nachkriegszeit sowie der Verabschiedung des Berufsbildungsgesetzes im Jahr 1969 fest etabliert und seither kontinuierlich weiterentwickelt. In die Jahre nach 1970 fällt der Aufbau der Überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung im Handwerk. Die Handwerksorganisationen etablierten bundesweit Zentren, die den Lernort Betrieb in der Ausbildung mit praxisorientierten Lehrgängen unterstützen. So kann sichergestellt werden, dass alle Auszbildenden auch in der Praxis auf einheitlichem Niveau qualifiziert werden. Als weiterer Baustein zur Aufwertung der Ausbildung wurde bald auch die Idee von Auslandsaufenthalten entwickelt.

Wegfallende Grenzen in Europa sorgten ab den 1990er-Jahren mit Unterstützung europäischer Förderprogramme, z. B. Leonardo da Vinci, für den Ausbau von Austauschangeboten für Auszubildende. Seit dem Jahr 2014 kann hierzu das Programm „Erasmus+“ genutzt werden. Europa bietet damit zunehmend auch die Chance der länderübergreifenden Qualifizierung und Zusammenarbeit, aber auch des interkulturellen Austausches.

Fotos: Dieter Vierlbeck

WARUM SIEBENBÜRGEN?

Siebenbürgen in Rumänien erschien den Initiatoren des nachfolgend beschriebenen Projekts mit seiner deutschsprachigen Minderheit und der Einzigartigkeit seiner mit Kirchenburgen ausgestatteten Dörfer als besonders geeignetes Zielland für Ausbildungsprojekte in Europa. Zudem gibt es auch in Rumänien Initiativen, das System der dualen Ausbildung zu etablieren. So entstand die Idee, Auszubildenden und Meisterschülern einige Wochen in Siebenbürgen zur Ergänzung ihrer Qualifikation zu ermöglichen, gleichzeitig aber auch den Menschen vor Ort Einblicke in das deutsche Ausbildungsgeschehen zu geben.

Die Kirchenburgen in Siebenbürgen sind bedeutsame Zeugen der christlichen Kulturgeschichte in Europa. Seit Jahrhunderten sind sie Ausdruck der protestantischen Identität der Siebenbürger Sachsen in Rumänien.

Durch den Wegzug vieler Deutschstämmiger sind die Kirchenburgen nun aber vom Verfall bedroht. Die evangelische Kirche Siebenbürgens möchte den Kirchenburgen neue Perspektiven geben. Mit ihren Nebengebäuden könnten sie als Dorfgemeinschaftszentren zur Integration der verschiedenen Bevölkerungsgruppen beitragen und als Unterkunft für Gastgruppen und Touristen Wertschöpfung in den Dörfern ermöglichen.

AUSGANGSLAGE DES PROJEKTS

Die Baufachschule München begann in Zusammenarbeit mit der Bauinnung im Jahr 2010 damit, im Rahmen eines EU-Projektes eine Kirchenburg vom Bestand her zu sichern und zu restaurieren.

Ab 2014 hat die Maler- und Lackierer-Innung München die Weiterführung der Restaurierung und Sanierung übernommen und dabei weitere Gewerke hinzugezogen. Projektpartner in Rumänien ist seitdem das zuständige Bezirkskonsistorium der Evangelischen Kirche AB in Medias.

GEWERKÜBERGREIFENDES ARBEITEN UND LERNEN

Nach den bestandserhaltenden Arbeiten sollten die begonnenen Arbeiten an den Projektbaustellen umfassend weitergeführt werden. Dabei wurde sehr schnell deutlich, dass bei der weiteren Restaurierung und Sanierung der Objekte die Zusammenarbeit der verschiedenen Gewerke eine wichtige Voraussetzung für eine fachgerechte und nachhaltige Fortführung der Projektarbeit ist. Damit waren der Gedanke und die Absicht zugrunde gelegt, bei der Weiterführung des ursprünglichen Projektes gewerkübergreifend zu arbeiten.

Bereits bei den ersten Planungstreffen wurde immer darauf geachtet, die künftigen Arbeitsaufträge so auszurichten, dass eine enge Zusammenarbeit der Schüler aus den unterschiedlichen Gewerken gewährleistet ist. Jeder soll dem Anderen über die Schulter schauen können, um dabei Lernerfahrungen zu machen, die zum einen die Notwendigkeit einer vernünftigen Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Gewerken aufzeigt und zum anderen in die artverwandten Gewerke hinein das Erlernen von Fertigkeiten und Kenntnissen ermöglicht. Das Ganze sollte als Abbildung einer beruflichen Realität zu sehen sein, wie sie auf den unterschiedlichsten Baustellen die Tagesordnung bestimmt.

„AUF DER WALZ“

Einer alten handwerklichen Tradition folgend, aber neu ausgerichtet, gehen die Auszubildenden in gewisser Art und Weise „auf die Walz“. Die Teilnahme an solchen Projekten wirkt sich fachlich und insbesondere persönlichkeitsfördernd für den Lebensweg der Schüler, Lehrlinge und Ausbilder aus.

Fotos: Dieter Vierlbeck

FÜR LAND UND LEUTE

Ein weiteres mit dem Projekt verbundenes Ziel ist es, mittelfristig die Attraktivität Siebenbürgens mit seinen einzigartigen Kulturdenkmälern zu erhalten und auszubauen, um den Boden für einen sanften Tourismus zu bereiten und damit wieder Leben in die Dörfer zu bringen und nicht zuletzt Arbeits- und Verdienstmöglichkeiten für die ortsansässige Bevölkerung zu schaffen. Wichtig dabei ist ebenfalls die Einbeziehung der örtlichen Bevölkerung bei der Restaurierung ihrer Kulturdenkmäler, um ihr eine neue Identifikation mit ihrer eigenen Kultur und Kulturlandschaft zu ermöglichen.

Seit dem Jahr 2014 wird das Projekt als „Erasmus+"-Auslandsprojekt mit Auszubildenden aus dem Innungsbereich München sowie Lehrlingen aus ganz Bayern in Zusammenarbeit mit der Leitstelle Kirchenburgen in Siebenbürgen/Rumänien bzw. dem zuständigen Bezirkskonsistorium durchgeführt. Das Projekt hat inzwischen eine Auszeichnung als „Best-Practice-Projekt" von der nationalen Agentur beim BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung) erhalten.

Die Projektbaustelle, eine Kirchenburg bzw. Pfarrhof und dazugehörige Gebäude, befinden sich in Siebenbürgen/Rumänien bei Martinsdorf/Mardisch. Das Projekt wird getragen und mitunterstützt von der Leitstelle Kirchenburgen in Rumänien und der evangelischen Kirche vor Ort. Die Teilnahme ist kostenlos, das Projekt wird über EU-Mittel gefördert und findet in Zusammenarbeit mit Auszubildenden und deren Ausbildern der Bauinnung München statt.

ZUM AUTOR: DIETER VIERLBECK ist Geschäftsführer der Handwerkskammer für München und Oberbayern und des Bayrischen Handwerkstages sowie Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft Handwerk und Kirche.

ERFAHRUNGEN IN SIEBENBÜRGEN

Drei Wochen sind die Auszubildenden in der Regel in den rumänischen Dörfern Mardisch und Martinsdorf. Ein 16-jähriger Auszubildender, der am Programm teilnahm, schildert seine Erfahrungen folgendermaßen: „Die Häuser sind heruntergekommen, der Putz hängt von den Wänden, die Decken in den Unterkünften sind feucht und schimmlig." Trotzdem würde er jederzeit wieder zu seinen neuen rumänischen Freunden nach Siebenbürgen fahren. „Man kann noch so viel machen und den Menschen dort helfen", berichtet der Lehrling.

Zu Beginn sei alles noch sehr ungewohnt gewesen: der modrige Schlafsaal, ein Plumpsklo, das die Handwerker erst selbst bauen mussten, und jeden Tag mit dem Pferdefuhrwerk über holprige Wege zur Arbeit fahren. Viele der alten Techniken habe er in Deutschland noch nicht angewandt – hier in Rumänien bei den Kirchenburgen sei das nicht nur möglich, sondern auch nötig. Bei deren Restauration legten die Azubis beispielsweise Fresken aus dem 14. Jahrhundert frei, was hier in Deutschland nur mit einem Studium möglich ist. Was dem jungen Mann in Siebenbürgen besonders gefiel: „Beeindruckend ist der Zusammenhalt in der Gemeinschaft. Sobald jemandem etwas fehlt, kommt der Nachbar und hilft", erzählt er. Das haben auch die Lehrlinge aus Deutschland erfahren: Die Frauen aus dem Dorf beispielsweise bereiteten jeden Tag einfache Mahlzeiten aus Produkten der eigenen Selbstversorgerwirtschaft zu, mit denen sich die Arbeiter stärken konnten.

WIE GEHT ES WEITER?

Die Projektorganisation wird ab dem Jahr 2019 von der Münchner Handwerkskammer übernommen, auch um vor Ort weitere Aktivitäten zu starten. Insbesondere sollen die Erfahrungen aus anderen Ländern beim Aufbau dualer Ausbildungsangebote auch in Rumänien genutzt werden. Ziel ist es dabei, mit Akteuren vor Ort Fachkräfte zu qualifizieren. Dies wird bereits in einem anderen Projekt in Siebenbürgen praktiziert.

EVANGELISCHE HANDWERKERARBEIT HILFT WEITEREN STANDORTEN IN SIEBENBÜRGEN

Der Erhalt und die teilweise Umnutzung von Kirchenburgen erfordern große Anstrengungen, bei denen deutsche Handwerker wichtige Hilfestellung leisten können. So gelang es der Evangelischen Handwerkerarbeit in Kurhessen-Waldeck, den Kirchenbezirk Mediasch ab 2009 dabei zu unterstützen, in der Kirchenburg von Pretai eine Jugendbauhütte mit Werkstatt und Unterkunft einzurichten. Dort werden mittlerweile Berufsorientierungskurse für die Berufe des Bauhandwerks angeboten und von deutschen Bauhandwerkern begleitet. Zur Organisation und Finanzierung des Projektes haben Mitglieder der Evangelischen Handwerkerarbeit in Lohfelden den Förderverein „Ausbildungszentrum Kirchenburgen" gegründet.

Auch dieses Projekt wird in Zukunft fortgeführt und stellt damit ein gelebtes Beispiel für die Arbeit von Kirche und Handwerk dar. Nachahmung ist ausdrücklich erwünscht. Mehr als 260 Kirchenburgen in Rumänien bieten eine ideale Basis für derartige Projekte. ■

JAN LOLEIT, STELLV. VERBANDSGESCHÄFTSFÜHRER, BÄCKER- UND KONDITOREN-VEREINIGUNG NORD E. V.

Auch für Bäckereibetriebe gilt: Den Mitarbeitern Wertschätzung zu schenken, ist eine der Tugenden eines Vorgesetzten, die sich in der Praxis auszahlt. Sie verstärkt die Bindung in das Team und setzt auch Signale bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter.

WERTSCHÄTZUNG IST MEHR ALS BELOHNUNG UND LOB

Wir Menschen möchten gesehen und wertgeschätzt werden. Wertschätzung als Leitungsprinzip – das zieht sich wie ein roter Faden durch meine verschiedenen Berufsstationen und hat sich absolut bewährt. Denn es geht eben nicht nur um Daten, Fakten, Zeugnisse, sondern um den Menschen am Arbeitsplatz mit seinen besonderen Emotionen, Motivationen und Befürchtungen. Allemal bei jungen Erwachsenen, die just ihren Beruf beginnen, ist das zu berücksichtigen. So war es mir ein wichtiges Anliegen, beim Azubi-Gottesdienst im August 2018 deutlich zu machen: Jeder Mensch ist gesegnet – mit Gaben, Kraft und Ideen. Dies alles einzubringen – auch zum Wohl der Gesellschaft – gibt Sinn und innere Ausrichtung. Und dass über hundert Jugendliche bereit waren, sich persönlich segnen zu lassen, wertgeschätzt als Individuum und Ebenbild Gottes – hat mich in besonderer Weise berührt. Und ich glaube, die Jugendlichen auch.

Was wir derzeit erleben ist ja, dass Handwerksbetriebe und Unternehmen unter sich

Fotos: Nordkirche, Marcelo Hernandez / Nordkirche (Zur Autorin)

ständig verändernden Bedingungen handeln müssen. Diese Dynamik müssen auch die Mitarbeitenden mittragen; sie müssen beispielsweise in Digitalisierungsprozesse hineingenommen werden. Das heißt, im Rahmen der Personalführung darauf zu achten, dass einerseits Flexibilität und Freiräume für die Mitarbeitenden möglich sind und zugleich Stabilität und Klarheit gewährleistet ist, Fortbildung gehört dabei selbstverständlich dazu.

Zum wertschätzenden Umgang mit Mitarbeitenden gehört für mich auch, individuelle Grenzen zu akzeptieren und zu schützen. Nicht für jeden und jede ist das Gleiche gut. Und es wäre der falsche Weg, wenn ich meine Pastor*innen und Pröpst*innen zu mehr Leistung und Verbesserung der Arbeitsqualität anhalten und motivieren würde, ohne dabei zu bedenken, dass es für jeden Menschen ein Leben jenseits des Berufes gibt, das sehr unterschiedlich aussehen kann. So spielt auch das Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familienleben“ im eigenen Unternehmen eine bedeutende Rolle.

Summa: Würdigung der Arbeit bedeutet für mich nicht „Lobhudelei“. Es geht um Wahrnehmung durch konkrete Anerkennung und konstruktive Kritik als echtes Gegenüber zum Anderen. Kein Mensch entwickelt Motivation durch Mahnung und abkanzelnde Kritik; was Menschen stärkt und in Bewegung bringt, ist eine ehrliche Sicht auf das Ganze – und im wahrsten Sinne Zuneigung. ■

ZUR AUTORIN: KIRSTEN FEHRS, Bischöfin im Sprengel Hamburg und Lübeck, Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland

EHRENSACHE AUSBILDUNG

Welche Wertschätzung Mitarbeitenden im Handwerk zuteil wird, erlebe ich bei Freisprechungsfeiern. Mit Stolz begleiten Ausbilderinnen und Ausbilder „ihre“ Lehrlinge an diesem besonderen Tag im Leben. Sie freuen sich mit den jungen Frauen und Männern, wenn ihnen nach bestandener Prüfung die Urkunde von den Obermeistern überreicht wird und sie per Handschlag in den Gesellenstand entlassen werden. Es ist Ehrensache im Handwerk, junge Menschen auszubilden und alles Wissen und Können an sie weiterzugeben. Schon früh erkennt die Meisterin, welche Gaben eine Auszubildende mitbringt und mit welcher Motivation ein Auszubildender ans Werk geht. Die Meisterin hat den Anspruch, jeden nach seinen Fähigkeiten zu fördern und zu fordern.

Ein Meister erzählt: „Ich arbeite so lange mit jemandem, bis er gut ist. Das erfordert viel Durchhaltevermögen, auf beiden Seiten.“

ZUR AUTORIN: HILLE DE MAEYER ist seit dem 1. September 2018 Handwerkspastorin der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers. In der Nachfolge von Claus Dreier gestaltet sie die Begegnungen und das Miteinander zwischen Kirche und Handwerk – in Betrieben, bei Freisprechungen und Meisterehrungen oder im Gottesdienst. Kontakt unter: *www.kirchliche-dienste.de/arbeitsfelder/handwerk*

FORTSETZUNG →

UNTERWEGS

Fotos: Amelies Bruhne - KWA

EINEN TAG ENTLANG DER ILMENAU – EINDRÜCKE VON WASSER UND WEGEN

TEIL 3: EWER UND PRAHM / HISTORISCHE PERLEN IM LÜNEBURGER STINTHAFEN / WARUM EIN BOOTSBAUER EINE PREDIGT HÄLT

Jetzt wollen wir uns noch die beiden Schiffe anschauen, die in der Zeit von 2008 bis 2011 in zwei Arbeitsabschnitten vom Projekt „SalzWerkStadt“ gebaut wurden. Beide Schiffstypen „Ewer“ und „Prahm“ liegen im Lüneburger Stinthafen am Alten Kran, mitten im Zentrum der Stadt. Der Nachbau des historischen Ilmenau-Ewers und des Stecknitzprahms hat hier für viel Aufmerksamkeit gesorgt und ist aus dem Stadtbild nicht mehr wegzudenken. Gebaut wurden die beiden Schiffe in Kooperation und auf dem Gelände des Deutschen Salzmuseums.

Der gelernte Bootsbauer Carl Friedrich von Schack hat den Bau in der sogenannten „SalzWerkStadt“ betreut. Es ist eine Erfolgsgeschichte gewesen, in vielerlei Hinsicht. Das Salzmuseum unterhält nach dem Bau der Schiffe durch die „SalzWerkStadt“ auch zur Jugendwerkstatt Lüneburg einen guten Kontakt. Während des erfolgreichen Baues der beiden historischen Schiffe gelang es, einen überdurchschnittlich hohen Anteil der Jugendlichen in Arbeit, Ausbildungsverhältnisse und in weiterführende Bildungsmaßnahmen zu vermitteln.

Carl-Friedrich von Schack liebt Boote und Schiffe, darum erlernte er in seiner Lehre in Dänemark alte Bootsbaumethoden. Er war eine Idealbesetzung als Fachanleiter, und in der zweiten Maßnahme als Projektleiter für die Nachbauten im Rahmen der SalzWerkStadt. Dennoch, die beiden Projekte, die über so eine lange Zeit (ein bzw. zwei Jahre) liefen, waren eine Herausforderung – für die Jugendlichen wie auch für ihn. Als wir ihn in der Jugendwerkstatt treffen, erzählt er uns, dass das Projekt für ihn auch durch eine Bindung zu Grundsätzen des Glaubens getragen wurde. Und genau dieses liest sich auch aus seiner Predigt vom 17. Juni 2009 auf der Bürgerkanzel in St. Nicolai, die uns von der Kirche auf Nachfrage zugesendet wurde. In dieser spricht er über Boote und Schiffe und ihrer Bedeutung für Arbeit und Wohlergehen – damals wie heute. Man lernt über die Rolle der Schifffahrt für Lüneburg in früheren Zeiten, deren Bedeutung als Wirtschaftsfaktor an vielen Ecken der Stadt sichtbar war und ist. Die beiden Schiffe, der Ilmenau-Ewers und der Stecknitzprahm, liegen keinen Steinwurf von der Kirche entfernt.

→ FORTSETZUNG

Und eine Ausbilderin erklärt: „Meine Auszubildenden sind wie Rohdiamanten, so kostbar. Und ich darf ihnen den Schliff geben.“ Die Aussagen zeugen von Verantwortung und Engagement für die Auszubildenden.

In beiden Aussagen klingt an: Ausbildung ist auch die Unterweisung und das Einüben in Werte und Umgangsformen. Viel Beziehungsarbeit gehört dazu: Wie verhalte ich mich dem anderen gegenüber respektvoll? Was hilft mir, die andere in ihrer Situation besser zu verstehen? Welche Möglichkeiten habe ich, auch meinen Ärger konstruktiv einzubringen? Klare Worte und ein ausgewogenes Maß an Nähe und Distanz lassen Vertrauen wachsen.

Freisprechungsfeiern bringen zum Ausdruck, wie sehr sich der Einsatz lohnt. An diesem Übergang im Leben wird jungen Gesellinnen und Gesellen im Beisein von Eltern und Freunden, Ausbilderinnen und Lehrern, Vertretern aus Politik, Wirtschaft und Kirche eine öffentliche Wertschätzung zuteil, die ihresgleichen sucht. Ausgebildete werden freigesprochen, von nun an ihr Handwerk in eigener Verantwortung zu gestalten. Ein Jahrgangsbester resümiert: „Am Ende des Tages kann ich sehen, fühlen und greifen, was ich geschafft habe!“ Gott segne das ehrbare Handwerk. ■

MELVIN THIEL, PRAKTIKANT IM STEINMETZ- UND STEINBILDHAUERBETRIEB BOLLERHEY IN SCHAUENBURG

Von einem guten Chef erwarte ich, dass er mir gegenüber offen ist: Mich lobt, wenn mir etwas gelingt, aber auch streng ist, wenn ich mich mal hängen lasse. Er soll nicht hinter meinem Rücken schlecht über mich reden und mich als Person wie als Mitarbeiter respektieren. Dazu gehört auch, dass er mich nicht nur Drecksarbeit machen lässt.

Foto: Kerstin Albers-Joram, KDA Nordkirche; Anneliese Brühne, KWA

ANSICHTEN
Katharina Hemker (m.) steht neben einem Bild von dem Maler Vassily Kandinsky (Composition 8, huile sur toile), welches sie in ihrer Meisterprüfung an der Wand gestaltete.

AZUBIS BEFÄHIGEN, GEMEINSAM AN EINEM ZIEL ZU ARBEITEN

EIN INTERVIEW MIT KATHARINA HEMKER

Frau Hemker, Sie haben im Vorgespräch Ihren eigenen Ausbilder während Ihrer Azubi-Zeit als „Drillsergeanten", aber auch als Förderer bezeichnet. Wie wirkt sich diese Spannbreite an Erfahrungen auf Ihre jetzige Tätigkeit aus?

HEMKER: Ich bin Ausbildungsmeisterin für das Norddeutsche Ausbildungszentrum der Maler- und Lackierer-Innung Hamburg. Dabei habe ich so um die 300 Azubis pro Jahr in meinen Kursen. Ich unterrichte diese im Rahmen der überbetrieblichen Ausbildung sowohl im ersten wie auch im zweiten und dritten Lehrjahr, jeweils drei Wochen am Stück und pro Ausbildungsjahr zwei Mal. Hier gebe ich meine Erfahrungen an die Azubis und Mitarbeitenden weiter – mit dieser Mischung aus strenger Hand und Wertschätzung, wie ich es in meiner eigenen Ausbildung kennengelernt habe.

ZUR PERSON: KATHARINA HEMKER
ist Ausbildungsmeisterin für das Norddeutsche Ausbildungszentrum der Maler- und Lackierer-Innung Hamburg. Schon im Vorstellunggespräch zu ihrer eigenen Ausbildung als Malerin und Lackiererin wurde ihr Unterstützung signalisiert, um beruflich voranzukommen. „Schön, dass du eine Malerausbildung machst, aber seien wir mal ehrlich, du machst mehr!'" Dieses Motto möchte sie nun auch ihren eigenen Azubis vermitteln.

Bei den jetzigen Azubis muss man aber darauf achten, ob sie mit der sogenannten „harten Hand" klarkommen. Manche fühlen sich möglicherweise zu hart angefasst bzw. drangsaliert oder zu stark bevormundet und möchten lieber etwas freier den Arbeitstag gestalten. Fakt ist, dass man heutzutage mit Aussagen wie „Lehrjahre sind keine Herrentage." keinen Jugendlichen mehr „hinterm Ofen vorholen" kann. Entscheidend ist, das richtige Feingefühl zu entwickeln, um eher schüchternen Jugendlichen Selbstbewusstsein zu schenken, anstatt es ihnen zu rauben, und sie daraufhin völlig unmotiviert ihre Ausbildung vorzeitig abbrechen.

Können Sie denn aus Ihrer langjährigen Erfahrung als Ausbilderin bestätigen, dass die neue Generation von Azubis schlecht für die Ausbildung vorbereitet ist?

HEMKER: Diese Klagen höre ich von verschiedenen Stellen. Grundsätzlich kann ich diese Aussagen nicht bestätigen. Den Azubis ist klar, dass sie in einen Beruf eintreten und dann Geld verdienen. Insofern sind sie schon recht weit und damit ist ein wichtiger Baustein gesetzt. Den Klagen begegnen wir konkret damit, dass wir mit den Azubis über ihren Rollenwechsel reflektieren. Hierfür haben wir – neben den praktischen – einen kleinen Theorieteil entwickelt, in dem wir

ANDREAS HANNEMANN, PASTOR, SITTENSEN

Wer Menschen anleiten und führen möchte, muss frei sein. Frei sein von Neid oder falschem Konkurrenzdenken (auch andere Menschen können Dinge gut, manchmal sogar besser). Vor allem aber muss es Freiräume im eigenen Tun geben. Wer selbst von oben bis unten voller Arbeit steckt, wird weder Kopf noch Herz frei dafür haben, andere in den Blick zu nehmen. Dafür braucht es Zeit. Zum Hören. Und Lob muss ehrlich sein und frei von jedweder Nebenbotschaft.

die Azubis zur Selbstreflexion anleiten. Wir fragen sie: „Was verändert sich für dich, wenn du vom Schüler zum Arbeitnehmer wirst?“ Die Azubis erarbeiten sich die Frage, präsentieren ihre Ergebnisse in der Klasse und es folgt eine gemeinsame Diskussion.

Im zweiten und dritten Lehrjahr zeigt sich dann, dass der Beruf auch Berufung wird und sie allmählich erwachsen werden lässt. Sie stellen beispielsweise Fragen, wie und warum ich welche beruflichen Schritte gegangen bin, entwickeln eigene Vorstellungen, wie ihr Weg weitergeht, und haben ein Ziel vor Augen. Das ist sehr schön zu sehen. Das Interesse an mir als ihrem Gegenüber bestärkt mich in der Haltung, authentisch zu sein und ihnen offen und ehrlich zu begegnen.

Was sagen Ihnen Unternehmer zu diesem Thema?

HEMKER: Die Kritik der Ausbildungsbetriebe bezieht sich meistens auf mangelndes Grundwissen und weniger auf Fragen des sozialen Miteinanders. Manchen Bewerbern ist es zum Beispiel nicht möglich, einfachste Rechenaufgaben zu lösen. Trotzdem geben ihnen manche Betriebe eine Chance. Die spannende Frage ist dann, wie viele Azubis tatsächlich dranbleiben und wie viele abbrechen. Die Eigenmotivation der Azubis ist dabei Dreh- und Angelpunkt. Allerdings: Ausbildungsabbrecher gab es schon immer und Betriebe wissen sich darauf einzustellen. Manchmal wird auch nur der Ausbildungsbetrieb gewechselt, weil es zwischenmenschlich nicht hinhaut. Das gilt dann statistisch gesehen schon als Ausbildungsabbruch.

Wirkt sich an dieser Stelle eine wertschätzende Mitarbeiterführung aus?

HEMKER: Das ist ein wichtiger Punkt, den ich besonders betonen möchte: Wertschätzung ist leider nicht bei allen Betrieben selbstverständlich. Dass Azubis unpünktlich sind oder nicht so viel schaffen, wie erwartet wird, liegt meiner Einschätzung nach nicht an einer schlechteren Konzentrationsfähigkeit der Jugendlichen. Es liegt daran, dass die Jugendlichen von heute eine andere Ansprache benötigen als früher.

Viele unserer Innungsbetriebe haben das schon erkannt. Wir möchten sie auf diesem Weg unterstützen. Mir als Ausbilderin ist es wichtig, die Kollegen auf den Baustellen auf die veränderten Bedürfnisse der neuen Generation von Azubis hinzuweisen. Es hilft nicht, den üblichen Drill auszuüben oder auch mehr Geld zu zahlen. Der Wertekompass der jungen Menschen hat sich teilweise verschoben. Freizeit ist manchen wichtiger als Geld. Diesem Trend könnten Betriebe meines Erachtens durch gemeinsame Aktivitäten entgegenwirken.

Hapert es an dieser Stelle?

HEMKER: Ja, aber nicht nur im Handwerk. Das ist jedoch keine Einbahnstraße. Die Jugendlichen müssen auch lernen, ihre Bedürfnisse deutlicher zu artikulieren.

Was motiviert Sie denn in Ihrem Handwerk? Was sind für Sie persönlich weitere wichtigste Kriterien dafür?

HEMKER: Um Motivation für den Beruf und Zielstrebigkeit im Handeln zu vermitteln, besinne ich mich gerne immer wieder darauf, wie wichtig es ist, dass man schon als Azubi eigene Wege sucht und findet. Unser Gewerk ist schließlich auch unglaublich vielseitig von den Techniken her. Man kann sich in seinem Berufsweg gut spezialisieren und auch im Kleinen immer mal neue Wege ausprobieren, indem man Materialien und Verarbeitungstechniken neu kombiniert. Der Beruf des Malers und Lackierers kann von einer sehr hohen künstlerischen Komponente geprägt sein. Auch das möchte ich unseren Auszubildenden vermitteln.

Ich achte selbst auch auf einen guten Ausgleich. Ich gehe joggen und schwimmen und versuche mich gerade im Triathlon. Und auch klare und geregelte Arbeitszeiten sind wichtig, um sich zu schützen.

In meinem Job in der Innung freue ich mich über die übertragene Verantwortung und den Vertrauensvorschuss meiner Vorgesetzten. Das ist mir im Zweifelsfall wichtiger als ein dickes Lob hinterher.

Was raten Sie den Ausbildern?

HEMKER: Seien Sie nicht zu kopflastig, welche Informationen Sie an Ihre Azubis weitergeben. Azubis müssen befähigt werden, gemeinsam an einem Ziel zu arbeiten. Gehen Sie offen mit den Azubis um. Dazu gehört auch, seinen Mitarbeitenden zu erklären, warum und wozu man seine Kompetenzen einsetzen will und warum es zeitweise auch Rückmeldungen zur geleisteten Arbeit braucht. Wenn man das berücksichtigt, um eine bessere Work-Life-Balance zu ermöglichen oder die Qualitätssicherung zu gewährleisten, dann wird das sicherlich nicht als Arbeitskontrolle empfunden. Das bringt das Team einen großen Schritt weiter.

Überschreiten Sie aber Ihre eigenen Grenzen nicht und setzen Sie auch anderen Grenzen. Nehmen Sie sich Zeit für persönlichere Gespräche und erzählen Sie von Ihrer eigenen Ausbildung. So werden Sie für Ihre Azubis als Mensch erreichbar und das schafft eine stärkere Verbindung. Allerdings sollten Sie nicht auf Krampf jugendlich wirken wollen. Authentizität ist das A und O und verschafft am meisten Respekt bei den Jugendlichen. ■

DAS INTERVIEW FÜHRTEN:
Kerstin Albers-Joram (r.), KDA Nordkirche, und Annelies Bruhne (l.), KWA

JAN HENNING KÖRNER, OBERMEISTER DER BÄCKERINNUNG, HAMBURG

Wir sind ein Traditionsunternehmen. Egal, ob in der Backstube oder hinterm Verkaufstresen, wir setzen auf Respekt und Wertschätzung. Unser Wertesystem ist klar: Es gibt Regeln, wie man respektvoll miteinander umgeht, mögliche Konflikte austrägt oder Kunden behandelt. Damit sorgen wir für einen guten Teamgeist und einen starken Zusammenhalt im Team.

Fotos: Annelies Bruhne - KWA

„ACHTECKIGE EIER BAUEN … WIR HABEN LEUTE, DIE DAS KÖNNEN!“

EIN GESPRÄCH MIT HEINRICH CORDES

Herr Cordes. Sie überblicken schon einen sehr langen Zeitraum in Ihrem Betrieb. Haben Sie wertschätzende Personalführung erlebt?

CORDES: Mein Großvater hat den Betrieb 1905 gegründet. Er war ein äußerst bemerkenswerter Mann. Er hat mich mit seinem vorgelebten Engagement geprägt. Ihm war das sicher unbewusst, und er hatte auch kein System der Personalführung, aber er war und ist mir ein Beispiel eines erfolgreichen Unternehmers. Angefangen habe ich als sein Assistent im Fahrradladen. Wir verkauften auch Mopeds. Und ich fing an, den Kunden auch das Fahren damit beizubringen. Und die Versicherung habe ich dazu verkauft.

Als ich 13, 14 Jahre alt war, habe ich auch schon viel im Betrieb gearbeitet. Mein Vater hat jede Stunde bezahlt. 50 Pfennig gab es. Da hat mir die Arbeit, die ich auch gut erledigte, natürlich auch viel Freude gemacht. Und wenn es Spaß macht, dann ist das schon der erste Schritt zum Erfolg. Da habe ich schon viel über Personalführung gelernt.

Wie war früher das Verhältnis zwischen Betriebsinhaber und Mitarbeitenden?

CORDES: Wir waren ein klassischer Familienbetrieb – Lehrlinge waren bei uns in Kost und Logis und saßen mit den Gesellen mit am Tisch, nicht separat, sondern mittendrin. Und sie bekamen auch das gleiche Essen, gehörten zur Familie. Damit sie am Tag an ihren Arbeitsstellen versorgt waren, wurden Kaffee gekocht und Brote geschmiert für die Mitarbeitenden, und so wurde natürlich auf deren Bedürfnisse geachtet. Allerdings, wenn abends noch etwas übriggeblieben war, gab es am nächsten Tag weniger!

Wenn der Unternehmer für den Betrieb arbeitet, schafft er damit auch Sicherheit für die Mitarbeitenden. Zuerst hatte wir sechs bis acht Leute beschäftigt, die natürlich im Winter wegen des Wetters nicht bei uns arbeiten konnten. Heute beschäftigen wir 60 Leute rund ums Jahr.

Wie hat sich das weiterentwickelt?

CORDES: Wir haben investiert und nicht nur bewahrt, was war. Das war die passende Antwort für die Zeit damals, und so ist es bis heute geblieben. Man musste investieren, später auch in die EDV und heute in

ZUR PERSON: HEINRICH CORDES

Da biegen wir nun ein auf den Hof von Holzbau Cordes. Ein hohes selbstgebautes Tor, unter dem auch große Kraftfahrzeuge durchpassen, ein großes Areal mit Büro – und Wohnhäusern, Hallen und Lagerplätzen.
Claus Dreier kennt den Weg und so gehen wir in ein Haus, welches wie eine Mischung zwischen Wohnhaus und Büro wirkt. Wir treffen auf Heinrich Cordes, den Senior, mit dem wir den Termin auch vereinbart hatten. Unseren Plan, gemeinsam mit ihm und seinem Sohn ein Interview zu führen, wurde durch einen dringenden Termin des Sohnes umgestoßen. Aus einem Gespräch über damals und heute in der Personalführung wurde so eins mit dem Senior – über Traditionen in der Unternehmenskultur bei Cordes. Und es lohnte sich.
Wir machen einen Streifzug durch die Geschichte des Betriebes. 1905 von seinem Großvater gegründet, der mit 21 Jahren eins der Häuser auf dem Betriebshof gebaut und sich selbstständig gemacht hat. Als uneheliches Kind, wohl „klein von Statur, aber groß von Ehrgeiz“, mit einer Tischlerei, einer Zimmerei, einer Sägerei, mit Landwirtschaft, einer Fahrradhandlung, der örtlichen Poststelle einschließlich Briefträgertätigkeit und Versicherungsstelle. Alles parallel. Alles lief nebeneinander, die Fahrradhandlung aber nur am Sonntagvormittag, da wurden Fahrräder repariert. Und die Land-

wirtschaft führten die Frauen. Der Strom wurde zu dieser Zeit selbst gemacht, erst von der Frau – der Oma – die am Heizkessel stand und die Motoren in Gang brachte, dann später vom Onkel, der im Betrieb der Heizer und Sägenschärfer war.
Das alles erzählt Heinrich Cordes mit trockenem Humor und es bringt Spaß, sich die vielen Anekdoten bildlich vorzustellen, wie sich das alles in den damaligen Zeiten so zusammenfügte und welche Bedeutung die Familie Cordes dadurch auch jenseits des – so würden wir es heute nennen – eigentlichen Kerngeschäftes für ihre Umgebung wahrnahm.
Auch aus benachbarten Geschäftsbereichen Profit zu ziehen, lag also schon immer im Naturell der Familie Cordes, das zieht sich bis heute durch. Wir lachen herzlich im Gespräch miteinander als Heinrich Cordes Anekdoten aus dem landwirtschaftlichen Leben der Familie erzählt, beispielsweise wie die Zimmergesellen damals mit zur Heuernte mussten oder wie die Oma

FORTSETZUNG →

digitalen Prozesse. Aber die Nähe zu den Beschäftigten ist immer wichtig geblieben. Ich fahre immer noch die Baustellen ab. Mich interessiert das.

Ihr Sohn ist seit fast 25 Jahren in der Firma, wie haben Sie ihn „geführt"?

CORDES: Ich habe ihm schnell viel Verantwortung vor die Füße geworfen und ihm Aufgaben gegeben, an denen ich selbst wahrscheinlich gescheitert wäre. Er hat dieses als Herausforderung angenommen und hatte Erfolg. Mir war wichtig, dass er merkte, ich vertraue ihm und traue ihm viel zu. Das führt ja auch zum Selbst-Vertrauen! Er hat alles perfekt hingekriegt. Was er brauchte, konnte er sich auch kaufen, z. B. den ersten Computer. Das hat er selbst entschieden.

Worauf achten Sie, wenn Sie wertschätzend mit Ihren Mitarbeitenden umgehen?

CORDES: Die Mitarbeiter, die auswärts arbeiteten, z. B. in Berlin, hatten schon früh dort eine Wohnung, konnten ihre Arbeitszeit so einteilen, dass sie montags anreisen und sich freitags am späteren Vormittag dann wieder auf den Nachhauseweg machen konnten. So hatten sie auch noch Zeit für ihre Familien.

Die Zusammenarbeit mit Gesellen, Lehrlingen und Unternehmensführung muss passen. Beinahe ausnahmslos haben unsere Mitarbeiter zuerst ein Praktikum hier absolviert und wir konnten feststellen, ob derjenige zum Betrieb und unserem Team passt. Und die Leute brauchen Futter, interessante Aufgaben. Das bindet sie an das Unternehmen. Eigene Verantwortungsbereiche sind wichtig. Und jeder darf so sein, wie er ist. Da gibt es einen, der alles kann, nur sein Arbeitsplatz sieht in meinen Augen chaotisch aus. Aber er findet, was er braucht, und er muss sich bei uns nicht verbiegen.

Auch jungen Leuten kann man etwas zumuten. Im Team geht das besonders gut! Überhaupt ist es wichtig, darauf zu achten, dass Übergänge gut gelingen, sowohl wenn es um die Leitung eines Unternehmens geht als auch wenn sich die Verfahrenstechnik ändert. Mit der Zeit gehen heißt auch, Bewährtes loszulassen und neu zu denken und zu handeln. Und dabei muss man seine Mitarbeiter mitnehmen.

Fotos: Annelies Bruhne - KWA

Ihr Unternehmen ist in unserer Region besonders durch den Bau der Holzachterbahn Colossos im Heide-Park bekannt geworden. Was ist Ihnen bezüglich solcher Großprojekte wichtig im Blick auf die Mitarbeitenden?

CORDES: Zuerst stand da ja die Frage im Raum: Wie kalkuliert man eine Achterbahn? Diese Aufgabe habe ich an mehrere Mitarbeiter delegiert, die unabhängig voneinander Vorschläge erarbeitet haben. Ich habe auch gerechnet. Jeder Einzelne musste kalkulieren. Wir haben dann das Durchschnittsergebnis genommen plus 50 Prozent Angstzuschlag, den wir auch gebraucht haben. Perfekt hat alles gepasst. Das war ein Glücksfall. Alles pünktlich abgeliefert und störungsfrei gelaufen. Und das hat eine Signal-

ZUR PERSON: HEINRICH CORDES

→ FORTSETZUNG

pragmatisch die Kaffeemenge abmaß. Was es für eine Handarbeit ist, für alle Stullen zu schmieren.
Heinrich Cordes stieg früh in den elterlichen Betrieb ein. Der Enkel hat dann von seinem Opa den Versicherungszweig geerbt als der Opa 78 Jahre wurde, was ihm einen guten Zuverdienst im Studium ermöglichte. Zu dem Zeitpunkt hatte er schon eine gewisse Karriere als Fahrlehrer, als Fahrrad- und Mopedverkäufer einschließlich passender Versicherungspakete dazu hinter sich.
Was ihn von seinem Vater unterschied, erzählt er uns, und es wird klar, dass auch bei der Führung Unterschiedlichkeit zugelassen wird, die Übergänge zwischen den Generationen aber immer gut klappten. Der Opa war umtriebig, der Vater bewahrend und vorsichtig in seinen Investitionen, Heinrich Cordes selbst – auch früh am Ruder – wieder innovations- und risikobereiter. Einer, der Verantwortung gut delegieren konnte, aber immer interessiert an jeder Baustelle war. Und der Sohn nun, ebenfalls früh in der Firma tätig, dem von Anfang an große Verantwortung und ein großer Vertrauensvorschuss geschenkt wurde, und baute die Betriebstätigkeit geografisch und in weitere Zweige (wie beispielsweise der EDV) aus, welches der Senior gutheißt und seinem Sohn von Anfang an volle Handlungsfreiheit überließ. Und jeder der Firmenchefs hatte auch seine eigene Art, den anderen seine Wertschätzung auszudrücken, sei es durch fortwährendes Feedback oder eher ein generelles Gefühl des Gutheißens. Wir laufen anschließend über den Betriebshof. Viele Mitarbeiter kommen ungefragt zu unserer Gruppe. Sie berichten uns davon, wie sie vom Senior eingestellt wurden, und fügen noch einige Geschichten aus der gemeinsame Zeit dazu. Sie unterhalten sich gerne mit dem Senior, das merken wir sofort.

Eine gute Unternehmenskultur, so nehmen wir aus dem Gespräch mit, ist ein hohes Gut. Instrumente der Wertschätzung im Handwerk und insbesondere in diesem Betrieb gab es schon immer – vielleicht mit anderem Anstrich und sicher immer in der Art der Ausübung auf Höhe der jeweiligen Zeit.

Aber auch das nehmen wir mit: Diese Instrumente sind oft einfache Dinge. Instrumente, die die Menschen zusammenbringen, die Vertrauen auf beiden Seiten wachsen lassen und welche sich bei jeglichen Änderungen der Rahmenbedingungen besonders auszahlen.

Ob Holzachterbahn oder Trojanisches Pferd: große Projekte brauchen ein gutes Zusammenwirken im Team.

wirkung nach außen und innen. „Die können das!“ – und vor allem: „WIR können das!“

Wir machen eben spannende Sachen und es bewerben sich mehr Lehrlinge als wir ausbilden können. Wir sind attraktiv, weil wir einen interessanten Arbeitsplatz bieten. Hier kann sich jeder mit unseren Produkten identifizieren. Ein Staplerfahrer, der an einer Baustelle im Vergnügungspark gefragt wurde, ob er da auch mitfahren würde und ob das technisch auch in Ordnung wäre, was die Firma da gebaut hätte, sagte er: „Klar, ich habe das doch gebaut!“ Die Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Betrieb und seinen Produkten ist das Geheimnis.

Viele unserer Mitarbeiter laufen an der langen Leine, arbeiten zu Hause. Homeoffice ist für uns eine gute Möglichkeit, Mitarbeiter in Ruhe und ungestört arbeiten zu lassen.

Nicht immer läuft alles glatt in einem Unternehmen. Wie sieht Ihre Fehlerkultur aus?

CORDES: Wir sprechen über Dinge, die nicht gepasst haben. Offenheit ist dabei wichtig, aber auch die Einsicht, dass, wer arbeitet, auch Fehler macht. Zumal wir in einem Bereich arbeiten, in dem wir uns vor allem auf unsere Erfahrungen beziehen; wenn wir zum Beispiel Aufträge kalkulieren müssen, die wir so noch nicht durchgeführt haben. Da gibt es immer ein Restrisiko. Und verrechnen kann man sich natürlich auch. Manchmal sponsern wir eben auch unfreiwillig. Oft sind die zeitlichen Vorgaben für Angebote sehr knapp – und wir können natürlich alles – und müssen dann sehen, wie wir damit fertig werden.

Machen Sie für die Mitarbeitenden auch Angebote außerhalb der Arbeitszeit?

CORDES: Wir machen einiges – es gibt jährlich einen Familientag für alle Mitarbeitenden. Dann kommen auch die Kinder mit und dürfen selber was bauen. So entsteht schon früh eine Verbindung zu unserer Firma. Mit zwei Jahren bedienen schon einige Kinder einen Akkuschrauber und die Eltern stehen stolz dabei. Auch ehemalige Mitarbeiter werden immer eingeladen. Auch zu den gemeinsamen Weihnachtsfeiern, die es natürlich auch jedes Jahr gibt. Ein großer Spaßfaktor ist dort die Verlosung aller eingetroffenen Geschenke von Geschäftspartnern. Da sind tolle Sachen dabei – und da vorher niemand weiß, was er Schönes bekommt, setzt da manchmal ein fröhliches Tauschen ein. Für uns als Firma sind solche Feste ganz wichtig und verbindend.

Erwarten Sie eine besondere Bereitschaft zur Flexibilität von Ihren Mitarbeitenden?

CORDES: Ja, oft haben wir Terminarbeiten. Da gibt es Kunden, die wissen noch gar nicht richtig, was sie wollen, aber schon, wann es fertig sein muss. Und das muss man dann irgendwie hinkriegen. Dann muss auch mal ein Wochenende oder die Nacht dazu genommen werden. Unsere Mitarbeiter wissen das und wir können uns auf sie verlassen – und umgekehrt eben auch. Und wir haben natürlich auch interessante Projekte, die auch den Mitarbeitern Spaß machen. Die Enkel können eben sagen: Opa hat mir so eine Achterbahn gebaut. Die Identifikation unserer Mitarbeiter mit den Produkten ist immens hoch.

Für mich ist dabei jeder Mitarbeiter auch eine Baustelle. Er hat besondere Fähigkeiten und Bedürfnisse und muss darum individuell angesprochen werden – das ist wie bei Kunden und schon ein Erfolgsrezept. Im nächsten Jahr sind gleich vier Mitarbeiter 25 Jahre dabei. Aber wir haben auch etliche, die sind 40 Jahre und länger im Betrieb! Einer ist von seiner Lehrzeit an bei uns und wird seine 50-jährige Betriebszugehörigkeit bei uns feiern. Das zeigt die Verbundenheit.

Einige gucken auch mal woanders und kommen dann wieder zurück. So haben sie jedenfalls einen Vergleich. Und wenn wir die erste Wahl bleiben, ist das ja auch ein gutes Zeichen. Wir finden das gar nicht schlecht. Und wir gehen grundsätzlich nicht im Streit auseinander, auch wenn es mal wehtut, wenn einer geht. Aber sie bekommen die Botschaft mit auf dem Weg: Unsere Tür steht immer offen, wenn du zurückkommen willst. Die Leute müssen wissen, dass ihre Tätigkeit wichtig ist für die Firma.

Das betonen wir bei jeder Gelegenheit und dafür sind auch die Familientage da, weil wir die Wertschätzung auf die ganze Familie, auf das soziale Umfeld des Mitarbeiters, beziehen. Wir sind in diesem Sinne ein Familienbetrieb geblieben.

Im Handwerk haben wir ja die Möglichkeit aufgrund der Größe der Betriebe, diese Unternehmenskultur aufrechtzuerhalten; in der Industrie geht das gar nicht. Und darum sind Arbeitsplätze im Handwerk auch oft attraktiver, wenn man diese Möglichkeiten denn auch nutzt. Zum Beispiel ist es mir wichtig, wenn ich so durch den Betrieb gehe, dass ich Mitarbeiter lobe, wenn ich sehe, dass sie ihre Arbeit gut machen.

Sie scheinen sehr stolz auf Ihre Mitarbeitenden zu sein.

CORDES: Das bin ich. Zum hundertjährigen Jubiläum habe ich gesagt: Es macht uns erst richtig Spaß, wenn Kunden von uns verlangen, dass wir achteckige Eier bauen – wir haben ja Leute, die das können! ■

DAS INTERVIEW FÜHRTEN:
Claus Dreier und Annelies Bruhne, KWA

WERTSCHÄTZUNG MEINT MEHR ALS STREICHELEINHEITEN UND FREUNDLICHE WORTE

„Er liegt und schläft, bekümmert sich gar nicht um das Wetter, für seine Jünger noch für das Schiff. Aber er ist doch mit im Schiff, ob er gleich schläft. Ob es schon vor der Vernunft scheint, als sähe und hörete Christus das Ungewitter, Wind und Meer nicht, sieht und hört er‘s dennoch.“

(aus: Martin Luther: Gesammelte Werke, Bd. 8, S. 100ff)

Foto: m.mphoto - fotolia.com

Jeder einigermaßen geschulte Bibelleser erinnert sich: Die Jünger Jesu, also seine vertrautesten Mitarbeiter, reden den Herrn oft mit „Meister“ an. Wer denkt da nicht an einen Betrieb, ja sogar an einen Handwerksbetrieb und – entsprechend unserem diesjährigen Thema – auch an die Betriebsführung.

Hat, so können wir heute fragen, der „Meister Jesus“ eigentlich seinen „Betrieb“ in wertschätzender Weise geführt? Wie wurden die Mitarbeiter und die (wenigen) Mitarbeiterinnen eigentlich behandelt? Wertschätzend?

Schaut man etwas genauer hin, kann man sich einer Tatsache nicht verschließen: Auffällig oft nimmt der Meister Jesus eine eher kritische Haltung zu seinen eigenen Mitarbeitern ein, während er andere, meistens „Ausländer“ und Fremde sehr lobend und wertschätzend hervorhebt: „Solchen Glauben habe ich in Israel nicht gefunden.“ Immer wieder werden Samariter, ja sogar Zöllner als Vorbilder dargestellt. Sie verhalten sich richtig, etwa angesichts des unter die Räuber gefallenen Reisenden, der einen barmherzigen Samariter findet.

Gar nicht so selten kommt es hingegen vor, dass der Herr gerade seine eigenen Jünger als „kleingläubig“ kritisiert: so die Jünger, die im untergehenden Kahn zu schreien anfangen, während ihr Meister im Heck des Schiffes schläft (Matthäus-Evangelium Kap.8, 23ff). Oder: den Apostel Petrus, als der vor Angst versinkt, als er dem Meister, der über das Wasser kommt, entgegenlaufen möchte (Matthäus-Evangelium Kap.14, 29ff). Oder die 11 Jünger, die im Garten Gethsemane einschlafen, wenn der Herr sie zum Wachen und beten aufgefordert hat (Markus-Evangelium Kap.14, 32ff).

Es ist schwer zu sagen, wie die Jünger solche Ansprachen ihres Meisters aufgenommen haben. Besonders „wertschätzend“ werden sie es nicht empfunden haben.

Auffällig ist aber dennoch – und schon Martin Luther hat in seinen Predigten öfter darauf verwiesen – der Herr nennt die Jünger „kleingläubig“, aber er hilft ihnen dennoch aus der Gefahr: Er stillt den Sturm, der den Kahn umstürzen will, er rettet den Petrus vor dem Ertrinken. Er weckt die Schlafenden und geht mit ihnen weiter.

Luther hat daraus eine auch für uns wichtige Forderung gezogen: Der Herr nennt die Jünger kleingläubig und hilft ihnen dennoch. Daraus ersehen wir, dass ein kleiner Glaube besser ist als gar kein Glaube. Auch der „Kleinglaube“ ist also hilfreich.

Luther hebt hervor, dass der Kleinglaube sich dadurch auszeichnet, selbst dann, wenn er nicht sehr stark ist, dennoch die Adresse zu kennen, an die er sich wendet. Der Kleinglaube schreit nicht nur um Hilfe, sondern ruft „Herr, hilf, wir versinken“.

Marin Luther: *„Denn dass sie rufen: ‚Herr, hilf!‘ das sind des Glaubens Worte. Wo der Glaube stark gewesen wäre, würden sie sich vor dem Wind und Meer nicht entsetzt sondern gedacht haben: Wir wollen vor dem Wind und Meer wohl bestehen bleiben, gleichwie Jonas mitten im Meer, ja, in des Walfisches Bauch erhalten geblieben ist. Denn wir haben den Herrn des Meers bei uns, und dieser un-*

TORSTEN JANSSEN, SCHULLEITER BBS II, LEER

In der Berufsschule finden oft Beratungs- und Feedbackgespräche statt. In diesen kurzen Gesprächen ist es aus meiner Sicht elementar, nicht nur das Fachliche, sondern auch den ganzen Menschen im Blick zu haben. Die individuelle Wertschätzung seiner Persönlichkeit ist hierbei unerlässlich. Nur wenn es gelingt, unsere Schüler*innen auf der persönlichen Ebene wertschätzend und auf Augenhöhe anzusprechen, kann eine fachbezogene Entwicklung von Kompetenzen sowie eine Identitätsentwicklung im Sinne eines mündigen und demokratischen Bürgers gelingen.

ser Herr kann uns helfen und uns erretten, nicht allein über dem Meer, sondern auch in und unter dem Meer.

Darum ist's eine große Gnade Gottes, wenn wir auch einen schwachen Glauben haben, dass wir nicht unter dem Haufen derer sind, die an Gottes Hilfe verzweifeln. … Es ist beides beisammen, das ‚Wir verderben' und ‚Herr, hilf!'. Aber das ‚Herr, hilf!' gewinnt endlich und behält den Sieg."

Luther macht daraus gleich eine ganze Glaubenslehre, indem er darauf verweist, dass alle, die zu diesem Meister gehören, zwangsläufig in unruhiges Fahrwasser gelangen:

„Sobald sich aber Christus mit seinen Jüngern in das Schiff setzt und sie vom Lande abgestoßen sind und auf das Meer kommen, da wird der Himmel finster und erhebt sich ein so großes Ungestüm, dass das Schifflein mit Wellen bedeckt wird, als ob es jetzt untergehen sollte. … Diese Geschichte sollen wir gut merken, auf dass wir wissen, wie es sich anläßt, wenn die Lehre vom Glauben auf den Plan kommt, und gleich ein Sprichwort daraus machen und sagen: So geht's, kommt Christus in das Schiff, so wird's nicht lange still bleiben, es wird ein Wetter und Ungestüm kommen, die Sonne scheint nicht mehr, und das Meer wütet und tobt."

Und vor allem sollen wir lernen – und wieder gleich ein „Sprichwort" daraus machen –, dass dann, wenn der Herr schläft – was ja auch nicht als sonderlich wertschätzend empfunden werden dürfte –, er dennoch da ist.

ZUM AUTOR: BISCHOF EM. AXEL NOACK ist Professor für Kirchengeschichte an der Universität Halle-Wittenberg und theologischer Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft Handwerk und Kirche.
Die Lutherpassagen finden sich: Martin Luther: Gesammelte Werke, Bd. 8, S. 100ff (c) Vandenhoeck und Ruprecht.

„Diese Geschichte beschreibt Christus so, daß er im Schiff geschlafen habe. Solches geschieht noch heutigen Tages, dass der Herr sich gegen seine Christen stellt, als sähe er uns nicht und wüßte nicht um unsere Anfechtung, frage auch nichts danach, ja als hätte er uns ganz aus der Acht gelassen; wie er hier im Schiff tut: er liegt und schläft, bekümmert sich gar nicht um das Wetter, für seine Jünger noch für das Schiff. Aber er ist doch mit im Schiff, ob er gleich schläft. Ob es schon vor der Vernunft scheint, als sähe und hörete Christus das Ungewitter, Wind und Meer nicht, sieht und hört er's dennoch. Deshalb sollen wir ein allgemeines Sprichwort draus machen: Christus ist dennoch im Schiff, wenn er gleich schläft."

Vielleicht sollen wir daraus lernen: So steht es um den Glauben der Christen: Wenn es gilt zu vertrauen, zittern sie vor Angst. Und wenn es gilt mit dem Herrn zu wachen, dann schlafen sie ein. Schreien und Schlafen jeweils zur Unzeit.

Besser als alle „wertschätzenden" Worte ist es allemal, dass dieser Herr uns kennt, mit unseren Schwächen, vor allem mit unseren Schwächen, Ängstlichkeiten und mit unserer Trägheit. Und: Dass er zu uns steht und uns heraushilft aus Ängsten und Müdigkeit. Dadurch erfahren wir – allein aus Gnade – große, unverdiente Wertschätzung. ■

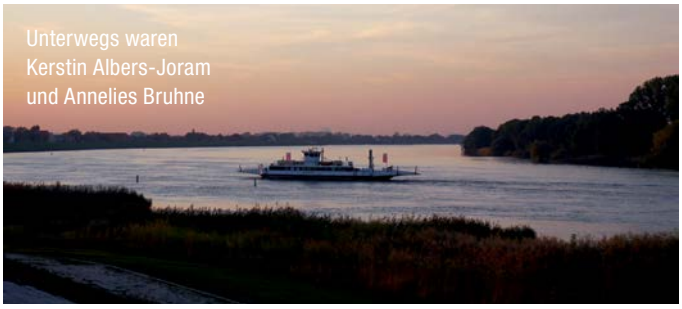
UNTERWEGS

Fotos: Annelies Bruhne - KWA

EINEN TAG ENTLANG DER ILMENAU – EINDRÜCKE VON WASSER UND WEGEN

TEIL 4: ELBMÜNDUNG

Zum Schluss unserer Fahrt erreichen wir die Elbmündung. Der Fluss war auf den letzten Kilometern selten zu sehen hinter den Deichen, aber am Stöckter Hafen, kurz vor der Elbmündung, kann man noch einmal kurz abbiegen – hier liegen einige kleine Schiffe und Boote und neben dem Deich findet man Hinweise auf einen geschlossenen holzverarbeitenden Betrieb. In seinen Lagerhallen haben sich Künstler und Kleingewerbe niedergelassen. Hier in Hoopte nun fließt die Ilmenau in die Elbe und aus dem beschaulichen Fluss wird ein breiter Strom. Hamburg ist nicht mehr fern. Langsam geht die Sonne unter, Himmel und Wasser färben sich rötlich, dann beginnt die blaue Stunde. Die Elbfähre bringt die letzten Pendler über die Elbe, um uns herum versuchen einige Fotografen, die Abendstimmung einzufangen, Spaziergänger sitzen auf den Bänken am Deich, die letzen Bootsfahrer steuern ihre Boote zu den Anlegern im Hafen und die Männer, die vor der DLRG-Station sitzen, haben nichts zu tun.
Wir haben viel gesehen und erfahren über den Verlauf der Ilmenau, sind dankbar für alle Begegnungen und freuen uns auf ein Wiedersehen später im Jahr.



Unterwegs waren
Kerstin Albers-Joram
und Annelies Bruhne

SOPHIE WACKER, AUSZUBILDENDE,
2. LEHRJAHR, AUERBACH SCHIFFFAHRT

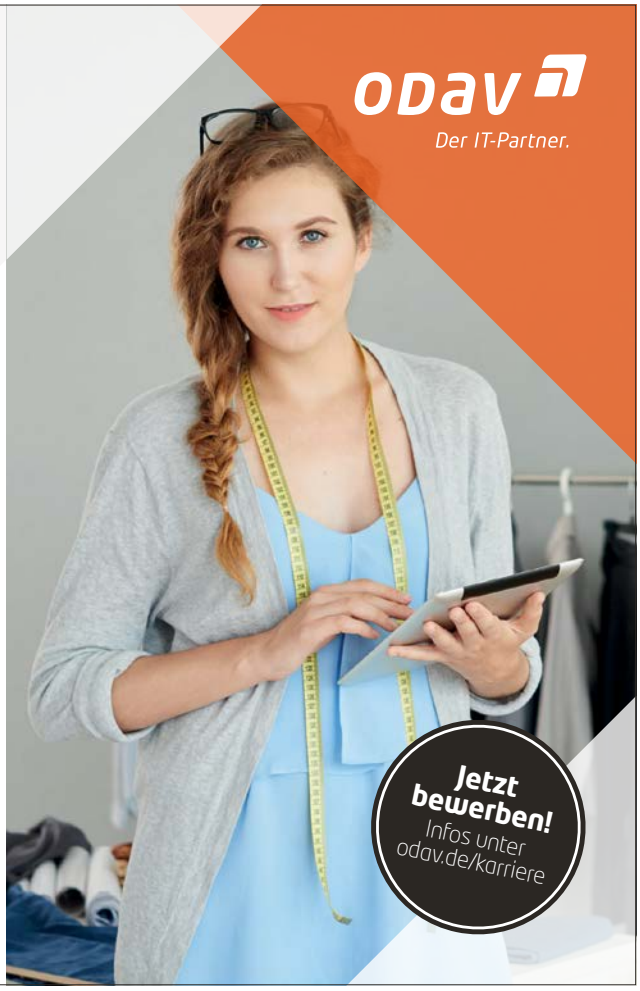
Gutgelebte Führung ist für mich, wenn ich mich als ein vollwertiges Mitglied in meinem Unternehmen fühle – und auch einbringen kann.

Der IT-Partner des Handwerks.

Wir bieten Lösungen aus den Bereichen

- Software
- Rechenzentrum
- IT-Mobility
- Telekommunikation
- Multimedia / Internet
- Druck & Versand
- Managed Services
- Schulung / Beratung

Die ODAV AG zählt in ihrem Tätigkeitsbereich für die bundesdeutschen Handwerksorganisationen zu den namhaften Institutionen der Branche. Die Stärke des erfolgreichen Informatikunternehmens sind die Komplettlösungen.



Was immer **das Leben** auch bringt:
Wir lassen Sie nicht im Regen stehen.

Seit 100 Jahren kümmern wir uns um die individuelle und zukunftsorientierte Absicherung unserer Kunden. Mit bedarfsgerechten und optimierten Versicherungs- und Finanzdienstleistungen. Mit erstklassigem Service und partnerschaftlicher Beratung – direkt in Ihrer Nähe. Denn eins hat sich in all den Jahren bei SIGNAL IDUNA nie geändert: Hier arbeiten Menschen für Menschen.

www.signal-iduna.de

SIGNAL IDUNA
gut zu wissen

WELCHE BIBLISCHE FÜHRUNGSFIGUR SIND SIE?

Wir laden Sie zu einem Persönlichkeitstest der besonderen Art ein. Finden Sie heraus, welcher biblischen Führungsfigur Sie nahestehen! Es ist ein spielerisch-ernster Zugang zu den Menschen, von denen die Bibel erzählt. Sie haben Verantwortung übernommen, haben sich und andere geführt, waren erfolgreich und haben Scheitern erlebt.

Unter *https://bit.ly/2DdFd8p* finden Sie unseren Frage- und Auflösungsbogen zum Download. Im Anschluss können Sie sich mit der biblischen Figur, der Sie laut Test nahestehen, vertraut machen, um Ihr Verständnis von Führung und Verantwortung dadurch inspirieren zu lassen.

ANSPRECHPARTNER*INNEN IN DEN LANDESKIRCHEN

Evangelisch-lutherische Kirche in Norddeutschland
Kerstin Albers-Joram
Telefon: 040 30620-1352
Kerstin.Albers-Joram@kda.nordkirche.de

Evangelische Kirche in Mitteldeutschland
Holger Lemme
Telefon: 036202 984-25
lemme@ev-akademie-thueringen.de

Evangelische Landeskirche in Württemberg
Albrecht Knoch
Telefon: 0731 1538571
albrecht.knoch@ev-akademie-boll.de

Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers
Hille de Maeyer
Telefon: 0511 1241-461
demaeyer@kirchliche-dienste.de

Evangelische Landeskirche von Kurhessen-Waldeck
Dieter Lomb
Telefon: 0561 92001-268
dieter.lomb@ekkw.de

Evangelische Landeskirche in Baden
Max Wejwer
Telefon: 0721 9175-445
max.wejwer@ekiba.de

Evangelisch-lutherische Landeskirche Sachsens
Peter Pantke
Telefon: 035951 314-19
pp@maennerarbeit-sachsen.de

Evangelische Kirche in Hessen und Nassau
Dr. Ralf Stroh
Telefon: 06131 28744-56
r.stroh@zgv.info

Evangelisch-lutherische Kirche in Bayern
Stefan Helm
Telefon: 089 530737-31
helm@kda-bayern.de

IMPRESSUM

HERAUSGEBER:

Ev. Verband Kirche Wirtschaft Arbeitswelt (KWA)

V.I.S.D.P:

Dr. Axel Braßler
Geschäftsführer KWA

REDAKTION:

Annelies Bruhne

Referentin für Wirtschaft und Europa, KWA

Claus Dreier

Mitglied des Vorstandes der AG Handwerk und Kirche

Kerstin Albers-Joram
Referentin für Handwerk und betriebsbezogene Arbeit bei der Landeskirche Norddeutschland

REDAKTIONSADRESSE:

Arbeitsgemeinschaft Kirche und Handwerk
Friedrich-Karrenberg-Haus
Arnswaldtstr. 6, 30159 Hannover
info@kwa-ekd.de

LAYOUT UND DRUCK:

Layout: Holger Giebeler, magascreen.com
Druck: Schroeder-Druck & Verlag GbR

Auflage: 4.000
November 2018

ISSN 1612-3417

AUTORINNEN UND AUTOREN:

Kerstin Albers-Joram
Referentin für Handwerk und betriebsbezogene Arbeit, KDA der Nordkirche

Detlef Bade
Präsident der Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade

Annelies Bruhne
Referentin für Wirtschaft und Europa, Evangelischer Verband Kirche-Wirtschaft-Arbeitswelt (KWA)

Claus Dreier
Mitglied des Vorstandes der Arbeitsgemeinschaft Handwerk und Kirche

Anna Dollinger
Referatsleiterin Handwerkspolitik beim Deutschen Gewerkschaftsbund

Kirsten Fehrs
Bischöfin im Sprengel Hamburg und Lübeck, Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland

Yasmin Fahimi
MdB, Sprecherin der Enquete-Kommission „Berufliche Bildung in der digitalen Arbeitswelt“

Nora Langerock-Siecken
Referentin für Arbeit und Soziales, Evangelischer Verband Kirche-Wirtschaft-Arbeitswelt (KWA)

Hille de Maeyer
Referentin für Handwerk und Kirche der Landeskirche Hannovers

Prof. Axel Noack
Bischof em., Professor für Kirchengeschichte an der Universität Halle/Wittenberg, Theologischer Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft Handwerk und Kirche

Walter Punke
Ehemaliger Handwerkspastor der Landeskirche Hannovers, Organisationsberater und Moderator

Dieter Vierlbeck
Geschäftsführer der Handwerkskammer für München und Oberbayern und Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft Handwerk und Kirche

… sowie viele Handwerker und Handwerkerinnen aus allen Ecken Deutschlands

KWA

EVANGELISCHER VERBAND
KIRCHE WIRTSCHAFT ARBEITSWELT

Arbeitsgemeinschaft Handwerk und Kirche

Friedrich-Karrenberg-Haus
Arnswaldtstraße 6
30159 Hannover
Telefon: 0511 473877-0
info@kwa-ekd.de
www.kwa-ekd.de

GEFÖRDERT DURCH

EKD
Evangelische Kirche in Deutschland