

# ARBEIT

VERBINDUNG  
W-LAN  
BERÜHRUNG  
CHAT ANALOG  
DIGITAL

## INHALT

<b>Weil es mich berührt</b>	4
<b>Lebensentwürfe</b> Babyboomer, Generation X und Z	6
<b>Angekommen</b> ... wie man den richtigen Weg in den Rotenburger Werken finden kann	8
<b>Angelikas Schicht</b> Gruppenleitung und zentrales Mittelfeld	11
<b>Soziale Arbeit 4.0</b> Arbeit, die man wirklich, wirklich will	14
<b>Möglichmacher*in</b> Björn Myrdal und Saskia Martens-Müller über Flexibilität in einem familien- freundlichen Unternehmen	17
<b>WorkLife</b> Maßkonfektion statt Job von der Stange	19
<b>Gemeinschaft erleben</b> Michael Otto im Gespräch	20
<b>Ich zuerst</b> Gesundheitstag im Innovations-Quartier	22
<b>Jannik Walter</b> »Marketing ist Marketing«	24
<b>Führungswechsel und Kontinuität</b> Matthias Grapentin übergibt die Leitung der Gesellschafterversammlung der Werke an Dr. Stephanie Fries	25
<b>Warum ich diese Zahlen liebe</b> Geschäftsführer Thorsten Tillner	27
<b>Finanzen, Statistik, Zahlen</b>	29
<b>Impressum</b>	31

# Weil es mich berührt

**Ich stelle Zuwendung her. Sicherheit. Vertrauen. Glück.**

**Warum wir diesen Job machen? Warum wir in der Gemeinschaft sein wollen? Nah bei den Menschen? Eine junge Kollegin sagt es einfach und ohne Schnörkel: »Weil es mich berührt.«**

Es gibt Tätigkeiten und Berufe, die Sinn geben, die erfüllen. Das sind die klassischen Arbeiten nah bei den Menschen: Jugendhilfe, Altenhilfe, Behindertenhilfe. Erziehung. Pflege. Jobs in helfenden Berufen ... schlecht bezahlt, Schichtdienst. Anstrengend auch am Wochenende. Nachts. Oder?

Es sind die schönsten Jobs der Welt. Nichts ist besser als für Menschen da zu sein. Die Arbeit ist gut bezahlt. Und die Arbeitszeit kann man sich mit Hilfe der Dienstpläne einteilen. Der Job kann anstrengend sein, weil das Leben anstrengend sein kann.

Aber das Glück nach Feierabend zu sagen: Es war gut. Ich habe nicht irgendwas produziert, ich ziehe niemanden über den Tisch. Ich stelle Zuwendung her. Sicherheit. Vertrauen. Glück.

Arbeit gut – Freizeit gut. Work und Life passen gut zusammen in unserem Beruf. Oder sie passen auch gut nebeneinander. Davon soll dieser Jahresbericht handeln. Füreinander da sein: Wie lebenswichtig das ist, haben uns die Corona-Jahre schmerzhaft spüren lassen.

Erinnern Sie sich an einen dieser Begriffe, den wir ganz schnell wieder vergessen haben, weil er in sich selbst ein Widerspruch ist? »Social Distancing« – bitte nie wieder!

Die Bilder in diesem Heft erzählen vom Gegenteil: Nähe. Zuwendung. Aufmerksamkeit und Vertrauen. Das macht es aus. Das gibt Sinn. Das berührt. Das ist unser Job!



# Lebensentwürfe

Babyboomer, Generation X und Z

**Foto-Shooting am Bullensee. Drei Generationen sollen drei ganz unterschiedliche Haltungen zum Thema Leben und Arbeiten vertreten. Aber was passiert? Plötzlich machen sie alle das Gleiche und haben jede Menge Spaß dabei. Ticken die Menschen der verschiedenen Altersgruppen doch ähnlicher, als man so oft meint?**

Der stellvertretende Vorsitzende der Gesellschafterversammlung Matthias Grapentin und die Vorsitzende Dr. Stephanie Fries sind gekommen und repräsentieren 1. die Generation Babyboomer - unverwüchlich, aber mit langem, weißen Bart, Jahrgang 58 - und 2. die Generation X - absolut jung geblieben, Jahrgang 77. Der Begriff der Work-Life-Balance wurde in der Generation X zum Lebensgefühl. Dr. Stephanie Fries weiß das und bestätigt es spielerisch beim Foto-Termin. Eine Yoga-Übung soll uns diese Sehnsucht nach Balance vor Augen führen. Selina Kempin ist 25 und vertritt die Generation Z. Sie arbeitet als Heilerziehungspflegerin in den Rotenburger Werken und ist die Dritte im Bunde. Drei Generationen stehen für drei Lebensentwürfe, für drei Umsetzungen einer Balance von Arbeit und Privatleben. Das hat sich geändert in den Jahrzehnten. Wirklich? Und wenn ja, wie sehr? Jede Generation hat ihr eigenes Verhältnis zu sich selbst und der Welt, zum Sinn des Lebens und der Arbeit darin. Das wird jedenfalls in Forschung und Wissenschaft stets betont.

Wir wollten es wissen und haben den drei Ausgewählten ein paar Fragen gestellt: Was bedeutet Erfolg im Leben? Was muss die Arbeit bieten außer Geld? Wie kann man abschalten und die Arbeit aus dem Kopf kriegen? Wie wird Arbeit zu einem glücklichen Teil des Lebens?

Matthias Grapentin: »Sinnvolles Leben gelingt nur, wenn beides – Beruf und Privates – mit möglichst wenig Spannungsverlusten in Übereinstimmung gebracht wird. In meiner Generation wurde das manchmal der Schwerpunkt zu sehr in Richtung Beruf gelegt.« Das weiß er als ehemaliger Banker in leitender Funktion.

Was den Erfolg betrifft, ist Grapentin pragmatisch: Ziele erreichen. Im Beruf wie im Privaten. Ziele und Erfolge haben sich im sogenannten Ruhestand bei ihm ganz anders fokussiert. »Bergsteigen im Winter« ist jetzt angesagt und: »Ich wollte immer mal einen schweren LKW fahren. Nächste Woche starte ich wieder ehrenamtlich einen Hilfstransport in die Republik Moldau.« Manches geht eben erst nach der Rente. Aber auch das gehört in eine Lebensplanung, die Arbeitszeiten und private Interessen abwägt.

Für Selina Kempin sind Erfolg und Glück nahezu identisch. Anders als bei den Vorsitzenden einer Gesellschafterversammlung muss ihr Fokus nicht auf dem gesamten Erfolg ei-

nes großen Unternehmens liegen, sondern im Alltag der Wohngemeinschaft: »Da sind mir Spaß bei der Arbeit und das Empfinden von Glück wirklich wichtig. Dieses Glück möchte ich mit allen im Team teilen.«

Der Teamgedanke, das »menschliche Miteinander« – das sind die Grundbedingungen für Erfolg auch aus Sicht von Stephanie Fries. Die Juristin ist Sozial- und Kulturdezernentin und leitet die Kreisvolkshochschule Verden. Den Vorsitz der Gesellschafterversammlung der Werke übt sie im Ehrenamt aus. Aber hier wie dort: »Erfolg kann im Umsetzen großer Projekte liegen, aber auch im Arbeitsalltag, wenn man das Gefühl hat, die richtige Person im richtigen Team am richtigen Platz zu sein.«

Klar, Arbeit muss mehr sein als nur Geld verdienen, da sind sich die Generationen einig. Der Begriff »sinnvoll« taucht immer wieder auf. Keine Generation möchte im Arbeitsleben etwas tun, das konträr zu den eigenen, privaten Wertvorstellungen liegt. Stephanie Fries bringt es auf den Punkt: »Wenn hier alle die Frage nach dem ‚Warum?‘ beantworten können und eine große Deckung mit den eigenen Werten finden, ist viel erreicht.«

Doch auch wenn die Arbeit noch so sinnvoll und erfüllend sein mag: Irgendwann muss man abschalten, muss man die Arbeit aus dem Kopf kriegen. Wie geht das am besten? Da sind die Rezepte unserer drei Meditierenden vom Bullensee gar nicht so unterschiedlich: Sport, Bewegung, Entspannung, Wandern. Und doch gibt es auch sehr persönliche Rituale, die das Abschalten leicht machen. Stephanie Fries verrät: »Ich habe einen Arbeitsweg von dreißig Minuten und fahre im Auto. Lieblingsmusik zum lauten Mitsingen tut viel, um die Laune zu heben.« Na, hoffentlich war die Laune im Büro nicht allzu schlecht. Bei Selina Kempin helfen »neben Musik hören auch Putzen und Aufräumen zu Hause« – Stressabbau mit praktischem Mehrwert. Sonst gerne auch »Lesen und Schlafen. Und natürlich Sport.«

Und wie kann Arbeit ein glücklicher Teil des Lebens sein – so in der Gesamtbilanz? Die Vertreterin der Generation X sagt dazu ganz klar: »Glücklichsein in der Arbeit ist wichtig. Noch wichtiger ist aber ein erfülltes Privatleben. Am besten natürlich, wenn beides zusammenpasst.«



Work-Life-Balance – was macht es aus? Die Antworten unserer drei Expert\*innen lassen keinen Unterschied zwischen den Generationen erkennen. Die Bedürfnisse sind ganz ähnlich. Aus den Antworten sollen hier nur einige Begriffe stehen wie die Wunschzettel an einer Pinnwand: »Teamgeist, Betriebsklima, sinnstiftend, spannend, vertrauensvoll, ernst genommen werden, Ideen einbringen, Sicherheit, Verlässlichkeit, jeden Tag etwas dazulernen« – mit diesen Zutaten sollte es doch bestens funktionieren.

Mehr zum Führungswechsel auf Seite 26.

# Angeskommen

... wie man den richtigen Weg in den Rotenburger Werken finden kann.



## Sören Demenus

»Ich wollte mich beruflich verändern«, sagt Sören Demenus. »20 Jahre hab ich als Maurer gearbeitet. Da hat man nicht viel Freizeit.« Tatsächlich absolvierte der 39-Jährige seinen Realschulabschluss und legte gleich beruflich los. »Mein Vater war Maurer, mein Onkel auch, da war die Sache für mich klar«, erklärt der Mann aus Rotenburg. Er war unter anderem auf Montage, hat überall bauliche Spuren hinterlassen. »Morgens um vier ging es oft schon los bis zum Feierabend, dann war es manchmal 19 Uhr«, erinnert sich der neue Kollege im Haus Göttingen. Irgendwann stellte er für sich fest: »Ich bin noch jung, was mache ich eigentlich außer meinen Job?« Gespräche mit Freunden bringen ihn auf den Gedanken, Kontakt zu den Rotenburger Werken aufzunehmen. Ein Telefonat, eine Bewerbung, ein Praktikum und die Sache war geklärt. »Das passt«, stellt der Quereinsteiger fest. »Plötzlich hatte ich richtig Freizeit-Stress«, witzelt er. Mit einem Mal lernt der ehemalige Handwerker, was Beruf und Freizeit eigentlich sind. Sören Demenus pflegt jetzt Freundschaften, fährt viel Fahrrad. Das ist Work-Live pur.



## Ayse Bakici

»Ich wäre nie auf die Werke gekommen«, sagt Ayse Bakici. Letztlich hat die Quereinsteigerin doch noch die Kurve gekriegt. Die 48-Jährige hat zunächst in einer Rotenburger Buchhandlung gelernt. »Die Bezahlung war so knapp, dass ich nicht richtig vorankam«, gesteht die Kollegin. »Nebenbei hab ich gekellnert, um über die Runden zu kommen.« Dann wechselt die gebürtige Rotenburgerin zu Freunden in ein Hotel in der Lüneburger Heide. »Da konnte ich mich ziemlich schnell einarbeiten, so dass ich Rechnungen selber geschrieben und Buchungen allein gemacht hab. Irgendwann wurde es eine Sieben-Tage-Woche, und ich war richtig kaputt.« Nach vier Jahren arbeitet Ayse Bakici im Rotenburger Schwimmbad. Dann kam Corona, »und das war das Beste, was mir passieren konnte, so merkwürdig das klingt«, sagt die Tochter einer nun 90-jährigen Mutter. »Kurzarbeit hat mich finanziell hart erwischt, bis der Tipp einer Bekannten kam, mich mal in den Werken vorzustellen.« Kurze Anfrage, ein Gespräch, Bewerbung – und keine vier Tage später erhält die gelernte Buchhändlerin im Juni 2019 einen Festvertrag über 100 %. »Jetzt freue ich mich über geregelte Arbeitszeiten und kann auch Wünsche äußern.« Damit hat die Kollegin jetzt wirklich Freizeit, die sie vor allem nutzt, um ihre Mutter zu pflegen.



## Markus Rua

»Es war definitiv die richtige Entscheidung zum richtigen Zeitpunkt.« So beschreibt Markus Rua seinen Bundesfreiwilligendienst in den Rotenburger Werken im Jahr 2019. Der 57-jährige sitzt auf dem Balkon einer Wohngemeinschaft und blickt auf die Lindenstraße hinunter. Seine Lebensgeschichte? Bewegt. »Nach dem Abi habe ich ein Studium für Betriebswirtschaftslehre angefangen, dann wurde mein Vater krank und ich habe ihn zu Hause gepflegt, bis er starb. Inzwischen war ich auf Therapie angewiesen«, sagt Rua ganz ehrlich. Dann sechs Jahre in einem Steuerberatungsbüro. Dann eine Umschulung und ein paar Jahre Steuerberater. Aber: »Weil ich gemerkt habe, dass das nicht mein Herzensjob war, versuchte ich anschließend, als Leiharbeiter auf dem Bau und in verschiedenen Firmen mein Geld zu verdienen. Bei der Post habe ich Paketdienst geschoben und war zwischenzeitlich Gebäudereiniger.« Daneben Ehrenamt: »Ich war über Jahre Fußball- und Badminton-Trainer.« Nun aber scheint Markus Rua angekommen zu sein. »Ich bin ein völlig anderer Mensch geworden, seit ich in den Werken arbeite. Ich bin da, wo ich hingehöre. Hier bekomme ich viel zurück, wenn die Bewohnerinnen mich morgens begrüßen. So ein Lächeln ist das Schönste, das es gibt.« Markus Rua hat sozu-



## André Jeske

»Ich hatte als junger Mensch den Wunsch, möglichst bald Geld zu verdienen«, sagt André Jeske ganz offen. Und so beschloss der damals 18-Jährige die Schule nach der 10. Klasse zu beenden. »Dann war ich unschlüssig, was ich beruflich machen könnte. Mein Vater war bereits ein Quereinsteiger, als er seinen Job im Tiefbau verließ, um bei einer Firma einzusteigen, die seismografische Messungen durchführt«, erzählt der geborene Soltau. »Das hat mich fasziniert, und mit dem Geld hat es auch gleich geklappt. Insgesamt bin ich 20 Jahre in der Branche gewesen und hab mich bei verschiedenen Firmen vom Anfänger über den Vorarbeiter, den Vermesser bis zum Observer hochgearbeitet«, zählt der 38-Jährige auf. »Alles passierte praktisch durch Learning by Doing. Letztlich war ich unheimlich viel unterwegs, manchmal nur acht Wochen im Jahr zu Hause. Dann kam Corona und hat mich ganz schön ausgebremst. Es folgte eine Zeit mit viel Homeoffice und Nachdenken«, gesteht der Kollege. »Man fragt sich, was wirklich wichtig im Leben ist und spricht mit Freunden und dem Arbeitsamt darüber. Und dann war die Idee da. Weil ich ein sozialer Typ bin, lag es nahe, eben auch was Soziales zu machen. Da fiel mir die Homepage der Rotenburger Werke ins Auge und ich hab eine Bewerbung geschrieben.« Schnell war der Kontakt mit Visselhövede hergestellt. »Nach einem Praktikum kam die Anfrage, ob ich eine freie Stelle dort unbefristet besetzen möchte«, sagt der Kollege. Hat geklappt, André Jeske arbeitet seit November 2022 in der Wohngemeinschaft an der Worthstraße und im Haus der Bildung. Angeskommen. Für den Visselhöveder ist ein Traum in Erfüllung gegangen.



## Kerstin Moskon

»Ich wollte was mit Büchern machen«, blickt Kerstin Moskon auf ihren Lebenslauf zurück. Im hessischen Lich geboren, ist die damalige Grundschulrätin sehr interessiert an den vielfältigen Schul-Projekten. »Mitten im Schuljahr zogen wir als Familie in den Ruhrpott, und ich wurde durch den Wechsel erstmals Quereinsteigerin.« Nach dem Abi wechselt sie nach Ostwestfalen und beginnt ihr Studium für Germanistik, Geschichte und Anglistik. Weil ihr das offenbar nicht genügt, belegt sie später noch ein Fernstudium in BWL. Dann geht es in die Buchbranche. »Dienstleistung, Kundenservice, Vertrieb und Marketing rund ums Buch« zählten zu ihren Tätigkeiten. »Ich bin froh, nicht Lektorin geworden zu sein, eine einsame Tätigkeit. Ich bin ein Teamplayer, der bei Bertelsmann Kollegialität, innere Struktur und Führungsleitlinien gelernt hat.« Weitere Veränderungen folgen: »Ich bin in die Funke Medien-Gruppe zur Tageszeitung gewechselt, dort war Marketing mein Kerngeschäft«, sagt die Rotenburgerin. Dann nimmt die Digitalisierung Einfluss auf ihre Arbeit. Nach sechs Jahren kommt offenbar ein Wendepunkt. »Ich wollte etwas Neues und Sinnstiftendes machen und bin bei Sozialunternehmen vorstellig geworden.« Letztlich wird es die Leitung in einer hessischen WfbM für 200 Menschen. Nach sechs weiteren Jahren meldet sich ein Headhunter und bringt die Rotenburger Werke ins Spiel. »Das Gespräch mit der Geschäftsführung war so vertrauensvoll und gut, da ist der Funke schnell übersprungen«, schildert die 60-Jährige. Nun also ist sie als Bereichsleiterin der WfbM angekommen und mag »die vielen kleinen Satelliten«, für die sie zuständig ist. Und fast ganz nebenbei hat sich ein lang gehegter Wunsch erfüllt: Kerstin Moskon wollte schon immer im Norden leben.



# Schicht

Gruppenleitung und zentrales Mittelfeld

**Wir sind für die Menschen da, wenn sie uns brauchen. Auch wenn sie mal traurig sind.**

Angelika Blaszkiewicz spielt die Zehn, zentrales Mittelfeld: Tore vorbereiten, auch mal selber treffen. Der TUS Westerholz kann sich freuen. Fürs Training steht Angelika in der Woche vier Stunden auf dem Platz. Dazu kommen die Spiele am Wochenende. Wie geht das zusammen mit ihrer Arbeit? Die 27-Jährige ist gerade Wohngruppenleiterin im Haus Göttingen der Rotenburger Werke geworden. Vollzeit-Job. Schichtdienst. »Ich schreibe gute Dienstpläne«, lacht die junge Frau, die in den Werken Heilerziehungspflegerin gelernt hat, »und zwar für das ganze Team. Wir haben alle Hobbys und Privatleben, eine ganze Menge sogar.«

Wie geht das mit Früh- und Spätschicht und Wochenend-Diensten? »Wir arbeiten ja nicht mehr Zeit als andere auch«, sagt Angelika, »und man kann die Dienstzeiten gut bündeln und so einteilen, dass sogar sehr individuell und flexibel gearbeitet werden kann. Für viele ist das besser als das enge Korsett eines Acht-Stunden-Tages von 8 bis 16 Uhr.«

Kann man wirklich allen Wünschen gerecht werden? Was ist, wenn plötzlich Kollegen durch Krankheit ausfallen? »Eine gute Planung rechnet mit Eventualitäten. Wir planen ins Minus, um auch bei Schwierigkeiten den Dienst zu gewährleisten.« Klingt irgendwie merkwürdig. »Ist es aber nicht«, lacht die Gruppenleiterin, »wenn man langfristig und mit guter Absprache im Team plant, halten sich die Überraschungen in Grenzen.« Ist nicht schon mal ein Spiel am Sonntag für sie ausgefallen, weil sie einspringen musste? »Klar, keiner von uns hat besondere Privilegien, und natürlich habe ich auch mal Wochenend-Dienst. Aber wenn ich Glück habe, übernehme ich den Frühdienst und kann nachmittags spielen. Und wenn für mich doch mal ein Spiel ausfallen muss, haben meine Fußballerinnen Verständnis. Ich habe nämlich auch dort ein gutes Team.«

Apropos Fußballerinnen - was sagt die Mannschaft zum Job in den Rotenburger Werken? »Sie haben viel Respekt vor dem, was ich tue, aber auch echtes Interesse, Anteilnahme. Und so oft falle ich wirklich nicht aus. Die brauchen mich doch, damit es vorangeht in der Bezirksliga.«

Das klingt doch wunderbar. Passt also alles zusammen? Arbeit, Leben, Zukunft? Wie sieht es aus mit noch mehr Karriere in den Werken? »Ich weiß nicht, als Gruppenleitung fühle ich mich sehr wohl. Ich will den Kontakt zu unseren Bewohnerinnen und Bewohnern nicht verlieren. Die Gemeinschaft mit ihnen bedeutet mir sehr viel. Wir haben so viel Spaß miteinander. Manchmal machen wir spontan Musik an, singen und tanzen. Wenn ich Feierabend mache, fragt mich ein älterer Bewohner: Wann kommst du wieder, Täubchen? Er darf sich diese kleine Frechheit erlauben.«

Was kriegt er zurück? »Ich darf ihn Hase nennen.« Aber es ist nicht nur immer Ringelpiez in den Wohngemeinschaften. »Wir sind für die Menschen da, wenn sie uns brauchen. Auch wenn sie mal traurig sind. Die Corona-Zeit zum Beispiel war schwer für alle. Da spürtest du besonders, wie wichtig es ist, einfach da zu sein, welche Bedeutung soziale Kontakte für uns haben. Letztendlich war die Zeit der Pandemie aber auch teambildend. Wir wissen nun umso mehr, wie wichtig ein gutes und faires Miteinander ist.«

So wie im Fußball? »Hier wie dort ist das gut eingespielte Team das A und O. Und Leidenschaft. Und Spaß in der Gemeinschaft.«

Die Gruppenleiterin ist dabei die Kapitänin der Mannschaft? »Nicht nur. Ich bin auch Dienstleisterin für das Team. Wenn ich die Dienstpläne schreibe, will ich möglichst viele Wünsche berücksichtigen.«

Zum Schreiben der Pläne kann man sich doch gut ins Homeoffice zurückziehen, oder? »Könnte man vielleicht. Will ich aber nicht. Ich bin Team-Playerin. Ich brauche die Gemeinschaft. Fußballspielen will ich ja auch nicht allein.«



# Soziale Arbeit 4.0

Arbeit, die man wirklich, wirklich will.

Arbeit 4.0 und New Work – zwei Begriffe, die gerade in nahezu aller Munde sind, wenn es um Personalgewinnung und die Zukunft der Arbeit angesichts von Digitalisierung und flächendeckendem Personalmangel geht

Schnell werden Bilder von einer Arbeit gezeichnet, die irgendwo an einem der Strände der Welt stattfindet, an dem man das Notebook aufklappt und zu Zeiten arbeitet, die angenehm sind, während man den Rest der Zeit mit Leben verbringt. Andere denken bei New Work an Coworking Spaces in modernen Lofts und den Kicker im Büro. Den meisten Vorstellungen gemeinsam ist, dass sie sich auf Tätigkeiten beziehen, die mit dem Computer oder im Homeoffice zu erledigen sind. Mit Blick auf das produzierende Gewerbe oder gar die Sozialbranche heißt es meist, New Work oder Arbeit 4.0 sind hier nicht denkbar.

Diese Ausführungen mögen plakativ formuliert sein, und doch entsprechen sie oft der Wahrnehmung des Themas. Gerade deshalb lohnt sich ein Blick aus Sicht der Pflege, des Gesundheitswesens oder auch des Sozialwesens auf das Thema. Sind New Work und Arbeit 4.0 wirklich Konzepte, die nicht mit einer Arbeit zu festen Arbeitszeiten und der Begleitung von Menschen vereinbar sind? Um diese Frage zu beant-

worten, braucht es zu Beginn eine kurze Begriffsdefinition. »Arbeit 4.0« beschreibt die Arbeit, wie sie am Ende des Prozesses der gerade stattfindenden Digitalisierung aussehen dürfte. Das bedeutet, dass bisher nur vermutet werden kann, was sie konkret beinhalten wird. Ausgangspunkt dieser Überlegungen ist die Annahme einer vierten industriellen Revolution, ausgelöst durch die Möglichkeiten der Digitalisierung. Dabei steht der Begriff schon jetzt für vernetztes Arbeiten, einen Wertewandel in der Arbeit und damit auch einen neu auszuhandelnden sozialen Kompromiss mit Blick auf die Gesellschaft.

Konkreter hingegen ist der Begriff »New Work« mit Inhalt zu füllen. Er geht auf den Philosophen und Anthropologen Fritzhof Bergmann zurück, der bereits in den 80er Jahren Zentren für Neue Arbeit (New Work) gründete und angesichts des vorherrschenden Kapitalismus versuchte, das Prinzip der Lohnarbeit umzukehren. Die »Neue Arbeit« ist seines Erachtens nur ein Mittel, um sich als Individuum selbst zu verwirk-

lichen. Besonders die sinnstiftende Funktion der Arbeit gewinnt bei Bergmann an Bedeutung. New Work ist »Arbeit, die man wirklich, wirklich will.« Damit äußerte Bergmann deutliche Kritik an einem hierarchisch organisierten Wirtschaftssystem, das den Menschen nutzt, um möglichst große Gewinne zu erzielen. Als Gegenentwurf dazu zeichnete er eine sozialpolitische Utopie, die heute in der Regel nicht mitgedacht wird, wenn von New Work die Rede ist.

In Anschluss an Bergmann entstanden in den letzten zwei Jahrzehnten verschiedene Konzepte, die New Work im Zusammenhang des bestehenden Kapitalismus denken. Angesichts des an seine Grenzen gekommenen Arbeitssystems entwickelt zum Beispiel Markus Väh die Theorie Bergmanns arbeitstheoretisch fort und formuliert 2019 in einer New Work Charta fünf Prinzipien des New Work für Organisationen. Diese Prinzipien lauten **Freiheit, Selbstverantwortung, Sinn, Entwicklung und soziale Verantwortung**.

**Freiheit** bedeutet im Zusammenhang von New Work die Möglichkeit, sich mit neuen Ideen auseinanderzusetzen, z.B. in Projekten oder Experimentierräumen. Im Zusammenhang von Tarifbindung und engen gesetzlichen Vorgaben im Sozialsektor ist dies nicht leicht umzusetzen, doch gilt es die Möglichkeiten dazu auszuloten. Entscheidend ist, dass im Hintergrund eine Haltung steht, die ein Scheitern möglich macht. Eine in der Organisation etablierte Fehlerkultur und das Bewusstsein, dass zum Ausprobieren auch das Scheitern

dazugehört, ermöglichen die notwendigen Freiräume. Gerade in der sozialen Arbeit, in der Begleitung und Betreuung von Menschen, braucht es immer wieder Neuansätze, die sich über Vernetzung und Erfahrungsaustausch speisen. Die Rotenburger Werke haben mit der Dezentralisierung ihrer Angebote ab 2010 neue Projekte begonnen. Zuletzt wurden fünfzehn Tiny-Häuser als neue Wohnangebote in Betrieb genommen. Die Digitalisierung mit neuen Formen der Hilfsmittel und den Chancen der Künstlichen Intelligenz erweitert hier noch einmal die Möglichkeiten, die es zu nutzen gilt. So stehen an verschiedenen Orten interaktive Bildschirme, an denen sich die Bewohner\*innen der Rotenburger Werke in leichter Sprache und mit Metacom-Grafiken über Angebote wie z.B. den Speiseplan informieren können.

Als nächstes Prinzip nennt Markus Väh das der **Selbstverantwortung**. Dabei denkt er besonders an die Partizipation von Mitarbeiter\*innen an Führung. Stichworte sind Selbstorganisation von Arbeitseinheiten oder Budget-Autorität. Angesichts einer wortwörtlichen Verantwortung für das Leben anderer und klar geregelter Abrechnungs- und Refinanzierungsmodalitäten und auf Grund ihrer Geschichte sind zahlreiche Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitssektors noch immer in einem Top-Down-System unterwegs.

Dies zu verändern stellt eine Herausforderung an die Unternehmen dar. Gleichzeitig lohnt sie sich, denn sie geht kongruent zur Umsetzung z.B. des Bundesteilhabegesetzes in der Eingliederungshilfe, das die Beteiligung und Mitwirkung von



Sabine Ulrich, Geschäftsführung Rotenburger Werke



Menschen mit Behinderung fordert. Entsprechend stehen die Organisationen sowieso vor der Aufgabe, Arbeit unter diesen Gesichtspunkten neu zu strukturieren. Diese Veränderungen werden Auswirkungen auf das Zusammenarbeiten, aber auch das Zusammenleben von Menschen im Sinne einer Gleichwertigkeit und Gleichbeachtung haben, die der Gesellschaft positiv dienlich und damit unbedingt zu befürworten sind.

Dies führt zum **Prinzip der Sozialen Verantwortung**. Die Arbeit von Organisationen, und das gilt besonders für Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens, endet nicht an der Tür. Sie übernehmen eine Aufgabe und Verantwortung für die Gesellschaft. Regionales Engagement, Zusammenarbeit und Vernetzung mit anderen Organisationen ebenso wie Fragen der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit gehören schon heute zur Arbeit dazu. Diese weiter auszubauen und immer wieder zu überprüfen ist Aufgabe und Herausforderung der Organisationen. Zugleich gehen sie damit wichtige Schritte im Zusammenhang des Prinzips »Sinn«. Menschen suchen heute nach einer Arbeit, die sie wirklich wollen, die sie als sinnhaft erfahren und die ihnen den Eindruck vermittelt, dass sie mit dieser Arbeit etwas bewirken können. Dies wird besonders für die Generationen Y und Z zutreffen, doch gilt es sicher für alle Mitarbeiter\*innen. Entsprechend müssen Einrichtungen der Sozialen Arbeit zu jeder Zeit die Frage beantworten können, warum sie tun, was sie tun. Diese Antworten sind Teil einer klar zu kommunizierenden Unternehmensidentität für die Mitarbeiter\*innen.

Dabei erwarten Menschen, die für eine Organisation arbeiten, dass sie nicht dauerhaft auf eine Fähigkeit oder Tätigkeit festgelegt werden. Arbeit bedeutet heute nicht mehr, dass jemand sein gesamtes Berufsleben das gleiche machen möchte. **Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung**, die Förderung von Fähigkeiten und die Chance zur Neuorientie-

rung sind wichtige Kriterien des New Work.

Damit reflektieren nicht nur Mitarbeiter\*innen sich immer wieder selbst, sondern auch Organisationen als Ganzes sind darauf ausgerichtet, Neues zu entwickeln, Überholtes zu verwerfen und Entscheidungen immer wieder zu hinterfragen. So passen sie ihre Entscheidungswege ständig den immer neuen Anforderungen an. Hierfür bieten die Rotenburger Werke mit mehr als 2.000 Arbeitsplätzen in Wohnen, Tagesförderung, Werkstatt, Schulen, Betrieben und Verwaltung an vielen verschiedenen Standorten reichlich Gelegenheit. Auch Quereinsteiger\*innen können hier neue Berufswege gehen und sich entsprechend fortbilden.

New Work im Sinne einer Arbeit, die man wirklich will, ist vor allem eine Frage der Haltung sowohl bei Mitarbeiter\*innen als auch bei der Organisationsführung. Fehlerfreundlichkeit, ein Menschenbild, das auf Gleichwertigkeit und Diversität ausgerichtet ist, sowie die Bereitschaft, in zunehmend demokratischen Strukturen Arbeit zu strukturieren, die die Entwicklung und Partizipation der Mitarbeiter\*innen ermöglicht, sind grundlegende Werte einer Organisation, die von New Work geprägt ist. Diese sind sehr gut auch in Unternehmen des Gesundheits- und Sozialwesens zu etablieren und zum Teil schon Teil ihrer DNA. Damit bleibt New Work nicht auf Tätigkeiten begrenzt, die sich am Computer oder im Homeoffice erledigen lassen. Wenn New Work als mehr wahrgenommen wird als die Möglichkeiten zu den Zeiten am Strand zu arbeiten, die gerade angenehm sind, dann eröffnet sie ungeahnte Chancen für die einzelnen Unternehmen und für die Gesellschaft insgesamt. Es lohnt sich also, in der Sozialen Arbeit stärker über New Work nachzudenken.

**Neues entwickeln,  
Überholtes verwerfen,  
Entscheidungen hinterfragen.**

# Möglich macher\*in

Björn Myrdal und Saskia Martens-Müller über Flexibilität in einem familienfreundlichen Unternehmen

Wer den Blick in das Protokoll mit den wöchentlichen Personalvorgängen wirft, mag staunen und wird den Eindruck eines Taubenschlags nicht los. Ständig sind Personalien in Bewegung, werden Stellenumfänge neu angepasst. Da heißt es an einem Tagesordnungspunkt: »Arbeitszeitreduzierung von 100% auf 60% vom 01.08.2023 bis zum 31.12.2023.« Und in der Ergänzung liest sich weiter: »30% WG 384 und 30% WG 382.« Ein anderer Posten gibt bekannt: »Einstellung als Pflegehelfer mit 14% zum 27.07.2023, WG 192/192a.« Und an anderer Stelle lautet es: »Änderung der Tätigkeit von Rettungsassistent in der Tätigkeit eines HEP in pädagogischen Mitarbeiter und Arbeitszeiterhöhung von 55% auf 75% vom 01.09.2023 bis längstens zum 31.08.2024.« Saskia Martens-Müller, Assistenz der Personalleitung, sagt dazu: »Solche Verträge schreiben wir hunderte im Jahr.« Björn Myrdal, Bereichsleiter in Wohnen, hat eine Erklärung für

solche Vertragsänderungen: »Wir sind ein familienfreundlicher Betrieb, da gehen wir auf die Wünsche unserer Mitarbeitenden ein, wenn es uns möglich ist.« Martens-Müller ergänzt: »Da gibt es Ereignisse im Privatleben, die eine flexible Anpassung im Beruf erforderlich machen. Wenn Mutterschutz oder Elternzeit angesagt ist, wenn Eltern gepflegt werden müssen oder eine Reha ansteht, reagieren wir nach Bedarf.« »Vielleicht ist es auch einfach das Bedürfnis, mal einen Gang runterzuschalten und die Arbeit zu reduzieren oder den Arbeitsplatz innerhalb der Einrichtung zu wechseln«, wirft der Bereichsleiter ein, »dann bieten wir die Chance einer Anpassung. So funktioniert eine vernünftige Work-Live-Balance, wie sie heutzutage mehr und mehr gewünscht ist.« Saskia Martens-Müller weiß aber auch: »Seit ich hier arbeite, und das sind bereits mehr als 12 Jahre, ist durchaus ein Trend zu beobachten. Viele Mitarbeitende wollen gar keine



volle Stelle mehr, sie tendieren Richtung 75 oder 80%.« Hier hakt wiederum Kollege Myrdal ein: »Im Grunde nicht so schlecht für uns, weil wir mit kleineren Stellen flexibler im Dienstplan sind. Wir brauchen gewissermaßen mehr Köpfe.« Den beiden ist aber auch klar, dass die große Herausforderung dieser Tage der Fachkräftemangel ist. »Es gibt dafür natürlich mehrere Erklärungen«, weiß Björn Myrdal. »Zunächst gehen die geburtenstarken Jahrgänge nach und nach in Rente, das macht sich bemerkbar. Junge Leute haben heutzutage andere Vorstellungen von Arbeitszeit und Privatleben. Sie können es sich erlauben, in aller Ruhe Umschau zu halten. Was möchte ich, was passt zu mir? Sie wissen, dass sie überall Chancen haben, eine Ausbildung oder ein Studium zu beginnen. Und sie können Forderungen stellen, weil sie gebraucht werden.«

Hier kennt der Bereichsleiter aber auch Grenzen, die den Rotenburger Werken gesetzt sind: »In der sozialen Arbeit gibt es ein Kerngeschäft, und das ist die Betreuung der uns anvertrauten Menschen mit Assistenzbedarf. Da gibt es sicherlich Unterschiede zwischen eher selbstständigen Menschen und Bewohner\*innen, die rund um die Uhr Betreuung benötigen. Hier müssen wir Präsenz zeigen und das funktioniert in vielen Fällen im Schichtdienst. Theorien über Homeoffice greifen bei uns nicht. Wir prüfen verschiedene Arbeitszeitmodelle auch aus anderen Branchen.« Saskia Martens-Müller weiß aus ihrem Arbeitsbereich: »Während der Pandemie wurde bei uns Homeoffice attraktiv. Hier haben wir eine besondere Entwicklung durchgemacht, die insgesamt und bis heute Flexibilität ermöglicht. Das ist im Bereich Wohnen und den Zentralen Diensten nicht möglich.«

Dennoch versucht Kollege Myrdal auch hier Neues möglich zu machen. »Weil die Wünsche neuer Bewerber\*innen anspruchsvoller sind, arbeiten wir an Arbeitszeit-Modellen. Wie kann Dienstzeit anders gestaltet werden? Welche Dienstfolgen sind möglich? Wer bringt welche Voraussetzungen mit? Wie kann gruppenübergreifend gearbeitet werden? Das sind Fragen, mit denen wir uns an verschiedenen Stellen auseinandersetzen.« Frau Martens-Müller weiter: »Natürlich wissen wir, dass Fachkräftemangel allein nicht unsere einzige Sorge ist, wir reden bereits über Arbeitskraftmangel und steuern dagegen. Quereinsteiger liefern da ein kleines Erfolgsmodell, mit dem wir gute Erfahrungen machen. Sie können die Fachkraft nicht eins zu eins ersetzen, kompensieren aber grundsätzlich den Arbeitskraftmangel.« Und hier weiß Björn Myrdal Rat: »Wichtig ist, dass wir diese Leute gut einführen und begleiten, sie schrittweise qualifizieren. Sie kommen aus ganz anderen Branchen, bringen aber ein hohes Maß an Motivation und Lebenserfahrung mit. Das wollen wir nutzen und die neuen Kolleg\*innen entsprechend fortbilden. Aber oberste Priorität haben natürlich Fachkräfte, und da arbeiten wir eng mit unserem Recruiter Jannik Walter zusammen, der neue Strategien und ein zeitgemäßes Management fährt.«

Und so kann es angehen, dass sich neue Mitarbeitende in ihrer Niederschrift des Protokolls der Personalvorgänge wiederfinden, wenn es heißt: »Änderung der Tätigkeit von .... in der Tätigkeit eines ... mit 80% zum 18.08.24. oder »Neueinstellung eines HEP mit 75% zum 01.07.25.«



## Work Life



### WfbM und erster Arbeitsmarkt: Maßkonfektion statt Job von der Stange

»Eigentlich habe ich das Thema selber mal angestoßen«, sagt Rolf Rosenberger. Der Rotenburger arbeitet seit 1998 als Büroassistent in den Rotenburger Werken, genauer gesagt beim AIR. Mit AIR betreiben die Rotenburger Werke eine Jobbörse, die Beschäftigte auf Arbeitsplätze in den Werken (das steht für: Arbeit in den Rotenburger Werken) oder auf Arbeitsplätze auf dem ersten Arbeitsmarkt vermittelt. »Wir sind im AIR ein vierköpfiges Team, das insgesamt 60 Personen dabei unterstützt, den Wunsch-Arbeitsplatz innerhalb und außerhalb der Werke zu finden«, erklärt der 45-Jährige. Rosenberger hat eine normale Schullaufbahn absolviert oder »durchfahren«, wie er selber sagt, denn er ist auf den Rollstuhl angewiesen.

Wie war das jetzt mit dem Anstoß zum Thema? »Ich habe eine Zeit lang im Haus Göttingen als Büroassistent gearbeitet, bis ich eine berufliche Veränderung gebraucht habe. Zum selben Zeitpunkt war Rudi Müntefering vom AIR auf der Suche nach neuer Unterstützung in seinem Bereich. Wir haben uns gesucht und gefunden«, lächelt Rolf Rosenberger. Ein Praktikum zum Reinschnüffeln, und schon war der neue Arbeitsplatz wie geschaffen für den neuen Kollegen beim AIR. »2017 habe ich mich für den Werkstattrat aufstellen lassen. Der ist praktisch das, was die Mitarbeitervertretung für alle Mitarbeitenden der Werke ist. Eine Anlaufstelle für Leute, die Rat und Hilfe benötigen.« In der Wahl von 2019 wurde Rosenberger stellvertretender Vorsitzender. Gabi Ströhlein ist in den Werkstattrat nachgerückt. Die 39-Jährige: »Ich arbeite in der Küche, und der Job macht mir Spaß.« Freilich, für Frau Ströhlein stimmt die Sache: »Ich fange morgens um halb sieben mit der Arbeit an, um 13.40 Uhr habe ich Feierabend.« Dann geht es nach Hause und aufs Sofa. »Ich habe

nachmittags also frei, und das passt gut zu mir«, sagt die Rotenburgerin.

Rolf Rosenberger bringt es bei der Schilderung der Werkstatt für Menschen mit Behinderung (WfbM) auf den Punkt: »Wir bieten unseren Betreuten Arbeitsvarianten, die nicht 'von der Stange' sind. Die Werke passen im Grunde ihre Arbeitsprozesse den jeweiligen Persönlichkeiten an. Je nach Fähigkeit und Interesse wird geschaut, was passen könnte.« Aufgrund körperlicher Einschränkungen, Alterungsprozessen oder anderer Veränderungen können Arbeitszeiten modifiziert und gekürzt werden. »Dann bleibt Zeit zum Ausruhen«, erklärt Rosenberger, das ist Work-Life pur. Niemand soll überfordert werden.

Natürlich höre ich öfter auch Anfragen von Beschäftigten, die sich Veränderungen im Job wünschen«, sagt der zweite Vorsitzende. »Theoretisch ist es kein Problem, den Arbeitsplatz innerhalb der Werke zu wechseln. Wir haben viele Angebote.« Ein Praktikum zum Reinschnüffeln ... Rosenberger: »Wir sind im AIR, aber auch allgemein in den Werken in der Lage, Jobs neu zu kreieren. Heißt, wir stellen Komponenten je nach Fähigkeiten ganz individuell zusammen. Wer also nicht gut schreiben kann, übernimmt zum Beispiel eher den Transport von Ware.« Es gibt aber auch andere Arbeitsmodelle: »Wir haben Betreute in der WfbM, die an zwei Tagen in der Werkstatt arbeiten, an anderen Tagen wiederum extern«, sagt Rolf Rosenberger. »Das ist Flexibilität, wie sie der Arbeitsmarkt draußen nicht bieten kann.« Damit alles seine Sozialverträglichkeit hat, stehen Kolleg\*innen des Sozialdienstes bereit, die Veränderungsprozesse begleiten. Rolf Rosenberger: »Wir bieten nicht den Job von der Stange, wir fertigen Maßkonfektion.«



# Gemeinschaft erleben

Was für ein Genuss kann es sein, mit allen Sinnen in Gemeinschaft einzutauchen!

## Michael Otto im Gespräch

Gemeinschaft geht neuerdings auch so: Zwanzig Gesichter haben sich in Kacheln auf dem Monitor versammelt. In »Teams« oder »Zoom«. Jetzt sind es einundzwanzig. Zwei versuchen sich noch dazu zu schalten. Eine redet mit jemanden im Hintergrund. »Dein Mikro ist an.« »Tschuldigung!« Katja verpixelt dauernd. Schlechtes W-Lan. Tom hat sich als Bild-Hintergrund einen Sonnenuntergang in der Karibik ausgesucht. Na ja, Tom eben. In so einer Video-Konferenz erlebt man die Kolleg\*innen anders. Das ist auch mal ganz schön. Seit Corona auch ganz schön oft.

Aber kann »Teams« die persönliche Begegnung im Team ersetzen? Geht Arbeiten auf Dauer ohne Präsenz vor Ort? Und vor allem: Funktioniert das, wenn die Kernaufgabe des Unternehmens darin besteht, für Menschen mit Behinderungen da zu sein? Michael Otto, Diplom-Psychologe und Leiter des Psychologischen Dienstes der Rotenburger Werke, im Gespräch über die Herausforderungen und Chancen neuer Arbeitswelten.

### Herr Otto, ist Homeoffice gut für Körper, Geist und Seele?

Gut für den Körper ist Bewegung, gute Bewegung: Dehnen, Balancieren. Im Homeoffice bewegt sich der Mensch vielleicht freier, aber vielen fehlen die Wege zur Arbeit: zu Fuß gehen, Fahrrad fahren, Menschen unterwegs treffen. Gut für den Geist ist es, sich fokussieren zu können. Das geht im Homeoffice zum Erstellen von Protokollen, Konzepten, Dienstplänen sicher leichter. Gut für den Geist ist es aber auch, inspiriert zu werden, das Andere, sonst Fremde zu erfahren. Sicher kann es eine Gefahr im Homeoffice sein, zu sehr in der eigenen »Blase« zu sein oder zu bleiben. Nach sehr viel Homeoffice und Corona-Quarantäne erleben wir ja viele Menschen, die ihre entstandenen Ängste überwinden mussten. Gut für die Seele ist die Kontemplation, das In-sich-hinein-Spüren, wofür es den Rückzug vom Außen braucht. Die Seele braucht aber auch das Gegenteil: Teil eines menschlichen Feldes sein, Teil von Gemeinschaft sein. Das ist im Homeoffice kaum erlebbar.

### Arbeiten in den Rotenburger Werken ist fast immer Teamarbeit. Kann die »Chemie« in einer Gruppe funktionieren, wenn man sich nur am Bildschirm erlebt?

Ich höre viele sagen: Über Teams- oder Zoom-Treffen können wir als Gruppe effizienter arbeiten, uns effektiver informieren, uns auf das Wesentliche konzentrieren. Die sachliche Ebene funktioniert in Video-Konferenzen häufig recht gut. Tiefere Gruppenprozesse, der Austausch von Selbstoffenbarungen und Feedbacks, insbesondere wenn er tiefere Bindungen betrifft, ist auf die Präsenz anderer Menschen angewiesen. Wir sind nicht nur Auge, Mund und Ohr. Wir erleben unsere Mit-

menschen auch über unseren ganzen Körper, unsere Tiefensensibilität, über das Riechen. Was für ein Genuss kann es sein, mit allen Sinnen in Gemeinschaft einzutauchen!

### Für die Pflege und Betreuung von Menschen ist die physische Anwesenheit ohnehin nicht zu ersetzen, oder?

Der heutige ganzheitliche Pflegebegriff meint menschliche Begegnung. Ein reales Gegenüber in Präsenz. Waschen, Säubern, Kleiden geschehen in Achtsamkeit und bestätigen unsere menschliche Würde. Kommunikation in all ihren Äußerungsformen ist auf Resonanz angewiesen. Dies erfordert unsere Präsenz mit all unseren Sinnen. Alle Einschränkungen wie Kommunikation über Telefon, Video, aber auch das Tragen einer Maske, können zu großem Unverständnis führen, zu einem Nicht-Erkennen, Nicht-Verstehen, welches über die üblichen Schwierigkeiten weit hinaus geht.

### Was also empfiehlt der Psychologe?

In eher technisch orientierten Branchen mag es großartig sein, an einem Produkt oder einer Dienstleistung über große Distanzen zusammenzuarbeiten. Bei uns in den Rotenburger Werken steht der Mensch in seiner Einzigartigkeit im Vordergrund. Uns ist es wichtig, nichts an seiner Gänze zu reduzieren. Menschliche Begegnung und Gemeinschaft zu erleben lässt die Fülle zu, die uns mit unserem geschenkten Leben möglich ist. Homeoffice, Videostreaming, soziale Medien können uns im Alltag helfen und nützlich sein. Mensch sind und werden wir im Miteinander, zumeist leichter und tiefer in leiblicher Präsenz.



Michael Otto übt und unterrichtet Tai Chi im Yang-Stil in der Tradition nach Zheng Manqing



# ch zuerst

Gesundheitstag im  
Innovations-Quartier



## Auf sich selber achten ist auch gut für die anderen

Bewegung, gesunde Ernährung, persönliche Optimierung - beim Gesundheitstag der Rotenburger Werke auf der Quartierswiese hinter dem Grünen Tor im Mai dreht sich alles ums Wohlbefinden. Um die besten Bedingungen für Work und Life.

Zahlreiche Anbieter aus dem Gesundheits-, Wellness- und Fitnessbereich zeigen den Mitarbeiter\*innen der Werke und Gästen, was alles geht. Im großen Zelt und auf der Wiese kann viel ausprobiert werden. Das macht Spaß und gibt jede Menge Anregungen. »Wir wollen, dass es den Menschen, die bei uns leben und arbeiten, gut geht«, sagt die Organisatorin Susanne Otzipka, »nicht nur, weil wir die Krankenstände verringern wollen, sondern weil es zu unserem Menschenbild passt. Unter glücklichen Menschen fühlt man sich einfach wohler.« Gesundheit und Glück sind zwar nicht ganz dasselbe, aber bedingen sich doch gegenseitig. Im Leitbild der Rotenburger Werke steht der Satz »Wir achten aufeinander« - und so hat es sich die Leitung der Werke zur Aufgabe gemacht, jeder und jedem Einzelnen viele Möglichkeiten zu geben, etwas für Gesundheit und Wohlergehen zu tun.

Dazu gehören nicht nur Veranstaltungen wie der Gesundheitstag, sondern Beratungsangebote, viele Kurse im Fortbildungsprogramm und ein Firmen-Fitness-Angebot (EGYM-Wellpass). Die Rotenburger Werke sind ein zertifizierter, familienfreundlicher Betrieb und arbeiten an weiteren Verbesserungen, zum Beispiel als fahrradfreundliches Unternehmen.

Auch gut für die Gesundheit: die hohe Flexibilität in der Gestaltung der persönlichen Karriere im Betrieb und schließlich: 30 Tage Urlaub im Jahr und sieben zusätzliche Tage ab dem 58. Lebensjahr. So lässt es sich in den Werken wirklich gut aushalten ...





# Jannik Walter

»Marketing ist Marketing«

**Recruiter in den Rotenburger Werken:** Jannik Walter ist gelernter Medienkaufmann und hat in den vergangenen Jahren in Marketing und Vertrieb gearbeitet. Zuletzt war der 28-Jährige als Leiter der Online-Abteilung bei einem Handelsunternehmen in Visselhövede beschäftigt. »Dann hab ich die Stellenausschreibung der Werke entdeckt. Mir sind Menschen mit Behinderung immer vertraut gewesen, ein Teil meiner Freunde arbeitet auch in den Rotenburger Werken.« Seit Anfang April ist Jannik Walter in den Werken tätig und streckt seine Fühler in alle Richtungen aus. Hospitationen in Wohngemeinschaften und Betrieben verschafften ihm einen Überblick.

**Herr Walter, Ihrer Vita ist zu entnehmen, dass Sie bisher Marketing betrieben haben. Passt das in eine diakonische Einrichtung?**

Der Unterschied zu meiner vorigen Tätigkeit ist gar nicht so groß. Im Marketing geht es einfach um Werbung für ein Produkt – egal, ob ich für hochwertige Ware werbe oder für einen guten Arbeitgeber. Die Rotenburger Werke sind hier in der Region bekannt als guter Arbeitgeber. Um in meiner ursprünglichen Sprache zu bleiben: Hier stimmt das »Preis-Leistungsverhältnis«. Sichere und sinnstiftende Jobs, gute Bezahlung, gute Arbeitsbedingungen und viele Zusatzleistungen. Sie sehen: Marketing ist Marketing.

**Ihr Kerngeschäft als Recruiter für eine große Einrichtung mit etwa 2.000 Mitarbeitenden ist anspruchsvoll. Sie sollen dafür sorgen, dass die Rotenburger Werke auch zukünftig viele neue Kolleg\*innen bekommen. In Zeiten von Fachkräftemangel keine leichte Aufgabe. Wie sehen Sie die Werke bisher in Sachen Werbung und Marketing aufgestellt?**

Vieles ist hier in die Wege geleitet und funktioniert gut. Alle möglichen Medien werden bedient, um auf sich aufmerksam zu machen. Was bisher aber fehlte, war die Hauptverantwortung für das Recruiting, die das große Ganze im Blick hat und koordiniert. Die Werke sind so vielfältig, da braucht es jemanden, der den Hut aufhat. Hier sehe ich meine Rolle. Ich möchte koordinieren, abgleichen, mit allen im Austausch sein. Und ich bin Ansprechpartner für Bewerbungen von außen.

**Wenn es denn nur genug Bewerbungen gäbe! Stichwort Fachkräftemangel. Da tut sich auf dem Markt derzeit wenig. Wie gehen Sie damit um?**

Stimmt, aktive Bewerbungen kommen derzeit nicht gerade häufig herein. Junge Leute suchen oft nicht aktiv selber, wir nennen sie daher passive Bewerber. Wir müssen sie von uns aus aktivieren und ihr Interesse wecken, auf sie zugehen. Das funktioniert auf vielen Wegen. Wir schalten Online-Kampag-

nen, sind auf Facebook und Instagram mit verschiedenen Werbeanzeigen aktiv. Dabei geht es um ein positives Image, um Arbeit, die Freude und Sinn macht. Aber natürlich nutzen wir auch Printmedien und zeigen Präsenz bei Messen und anderen Veranstaltungen. Wir müssen einfach hellwach sein, uns immer wieder in Erinnerung bringen und innovativ bleiben. Und wenn es tatsächlich um Bewerbungen geht, dann müssen wir den Interessierten sehr niederschwellig entgegenkommen. Die klassische Bewerbung mit Lebenslauf ist heutzutage in vielen Bereichen gar nicht mehr angesagt. Wir bieten einfachste Schritte online, um es den Bewerber\*innen leicht zu machen.

**Die Rotenburger Werke stehen mit ihren Herausforderungen nicht allein da. Schielen Sie auch mal auf die Nachbarn?**

Klar, ich tausche mich mit vergleichbaren Einrichtungen aus. Inzwischen gibt es auch dort Recruiting. Ich bin mit mehreren Kolleg\*innen anderer Einrichtungen im Kontakt und immer interessiert an deren Erfahrungen aus vergangenen Projekten und Kampagnen. Aber im Grunde sind wir alle auf einem ähnlichen Weg unterwegs, hier erfindet keiner das Rad neu. Unser Austausch ist vertrauensvoll und offen.

**Der Begriff Work-Life-Balance wird Ihnen sehr vertraut sein. Was können die Werke tun, um auch da erfolgreich zu sein?**

Ich weiß, dass sich viele Bewerber\*innen nicht mehr auf feste Schemen einlassen wollen. Sie möchten mit ihren Arbeitszeiten und -plätzen flexibel sein. Arbeit mit Menschen in Wohngemeinschaften fordert nun aber mal Schicht- und Wochenend-Dienste. Für die einen Bewerber\*innen ist das kein Problem, für andere wiederum ein Ausschlusskriterium. Es gibt immer mehr alternative Arbeitsmodelle, und auch in den Rotenburger Werken wird sich an vielen Stellen Gedanken dazu gemacht.



# Führungswechsel und Kontinuität

Matthias Grapentin übergibt die Leitung der Gesellschafterversammlung der Werke an Dr. Stephanie Fries

**Auf 27 Jahre Gremienarbeit in der Einrichtung kann er zurückblicken, und mehr als zwölf Jahre lang war der Bankkaufmann Matthias Grapentin Vorsitzender der Gesellschafterversammlung der Rotenburger Werke der Inneren Mission gGmbH. »Bis vor einigen Jahren trug das Gremium den Namen Kuratorium«, sagt Grapentin, »mit dem Wechsel der Rechtsform vom Verein zur gGmbH änderte sich auch der Name. Nicht aber die Funktion.« Die Gesellschafterversammlung hat auch die Aufgaben eines Aufsichtsrates und lenkt in enger Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung das Unternehmen. Gleichzeitig war Matthias Grapentin Vorsitzender des Fördervereins Rotenburger Werke e.V. »Vereinsmitglied bin ich seit 1995«, sagt er, »damit habe ich die wesentlichen Entwicklungen dieses großen Unternehmens fast drei Jahrzehnte lang begleitet.«**

Dagegen scheint die Juristin Dr. Stephanie Fries vergleichsweise neu dabei zu sein, nämlich als Vereinsmitglied »nur« zwölf Jahre. Stellvertretende Vorsitzende ist sie aber bereits seit Dezember 2015. Mehr noch: »Letztendlich kenne ich die Einrichtung seit vierzig Jahren, angefangen mit Kindergarten

und Ferienjobs. Mit den Rotenburger Werken bin ich also eng verbunden«, sagt die 46-Jährige, »gerne besuche ich die zahlreichen Veranstaltungen, die von großartiger Vielfalt in der Stadt Rotenburg und der ganzen Region zeugen«. Immer und überall kann sie freilich nicht dabei sein. Als Sozial- und

Kulturdezernentin des Landkreises Verden ist sie eine vielbeschäftigte Frau. »Die Arbeit in der Gesellschafterversammlung ist rein ehrenamtlich«, ergänzt Grapentin, der, obwohl nun im Ruhestand und früher bei der Bremer Landesbank beschäftigt, ebenfalls nicht die Zeit im Überfluss hat. Gerade ist er von einer Hilfslieferung nach Moldawien zurückgekehrt. Den 40t-Lkw fährt er dabei selber.

Der Wechsel an der Spitze der Gesellschafterversammlung soll einen geordneten Generationenübergang sicherstellen. Als stellvertretender Vorsitzender bleibt Matthias Grapentin dem Unternehmen erhalten.

»Wir freuen uns, mit beiden Vorsitzenden eng verbunden zu sein«, sagt Sabine Ulrich als Geschäftsführerin der Rotenburger Werke, »das ist mehr als eine Formsache.« Und Thorsten Tillner als ihr Kollege in der Geschäftsführung stimmt dem zu: »Ein Aufsichtsgremium ist nicht nur wichtig für Stabilität und Kontinuität eines Unternehmens. Mit Frau Dr. Fries, Herrn Grapentin und den weiteren Mitgliedern der Gesellschafterversammlung arbeiten wir vertrauensvoll an der unternehmerischen Entwicklung der Angebote der Werke. Dabei gibt es viele spannende Aufgaben, die vor uns liegen, zum Beispiel die Quartiersentwicklung am Kalandshof und das Innovationsquartier an der Lindenstraße. Dabei gibt uns als Geschäftsführung die Kontinuität der Zusammenarbeit Sicherheit.«

Die Rotenburger Werke haben sich in den vergangenen Jahrzehnten wesentlich verändert und sind heute mit 2.000 Mitarbeitenden einer der größten Arbeitgeber der gesamten Region. Welche Entwicklungen waren es, die Grapentins Amtszeit prägten? »Angebote in der Region schaffen«, sagt der 65-Jährige, »neue Wohnformen entwickeln, Quartiersentwicklungen anschieben. Und auch die Corona-Krise meistern. Das war nicht einfach, andererseits war gerade in schwierigen Zeiten der Zusammenhalt groß. Insgesamt geht es den Rotenburger Werken darum, Menschen mit Behinderungen ihren Platz mitten in unserer Gesellschaft zu geben. Da sind wir auf einem guten Weg.«

Den Dr. Stephanie Fries nun also als Vorsitzende weiter begleiten will. »Am Ziel ist man ja nie«, lacht sie. »Die Quartiersentwicklungen sind wichtige Impulse für die Zukunft, nicht nur, was die Angebote für Menschen mit Behinderung betrifft. Hier stellen wir auch Weichen, wohin sich unsere Gemeinschaft, unser Zusammenleben entwickeln kann. Darüber hinaus wird sich das Unternehmen Rotenburger Werke auch Herausforderungen stellen. Die Fachkräftegewinnung ist dabei eine große Aufgabe.«

»Wir werden weiterhin gemeinsam eine gute Zukunft für das Unternehmen gestalten«, ist sich Matthias Grapentin sicher, »dabei schätzen wir sehr die Kontinuität der guten und vertraulichen Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung.«



# W arum ich diese Zahlen liebe

Geschäftsführer Thorsten Tillner

**Insgesamt geht es den Rotenburger Werken darum, Menschen mit Behinderungen ihren Platz mitten in unserer Gesellschaft zu geben. Da sind wir auf einem guten Weg.**

**Herr Tillner, als Geschäftsführer mit dem Schwerpunkt Finanzen haben Sie ein inniges Verhältnis zu Zahlen. Welche Zahlen mögen Sie denn besonders?**

Besonders mag ich natürlich Zahlen, deren Aussagekraft für uns als Unternehmen von zentraler Bedeutung ist. Ich denke da an Ergebnisse. Dabei versteht sich von selbst, dass die „Farbe“ dieser Zahl wichtig ist. Es geht nichts über schwarze Zahlen. Rote nehmen wir sportlich und arbeiten daran, dass sie möglichst zeitnah schwarz werden.

Das bedeutet einen klaren Blick auf Aufwand und Ertrag zu haben. Sehr vereinfacht gesagt: Wir dürfen nicht mehr ausgeben, als wir einnehmen. Dabei wissen wir aber auch, dass wir Neues schaffen wollen, um uns weiterzuentwickeln und den Menschen mit Behinderungen bessere Angebote zu machen. In diesem Zusammenhang gehen wir bewusst auch überschaubare Risiken ein.

Trend der vergangenen Jahre ist, sich „immer tiefer“ in die Welt der Zahlen zu begeben, da unsere Refinanzierung auf immer mehr Säulen gestellt ist, die einzeln für sich betrachtet werden müssen. Hier bin ich froh, dass wir viele kompetente und motivierte Menschen in den Rotenburger Werken

haben, die ihre Bereiche sehr gut leiten. Zudem haben wir uns in den Bereichen Finanzen und Controlling kontinuierlich verbessert.

Ich möchte das Augenmerk aber auch auf die Maßeinheiten richten. Als Geschäftsführer mit dem Schwerpunkt Finanzen habe ich natürlich Zahlen im Blick, die sich monetär messen lassen. Das ist aber definitiv nur die halbe Wahrheit. Von zentraler Bedeutung sind gerade auch Werte, die sich nicht in Euro und Cent darstellen: Beispiele sind die Auslastungsquoten unserer Angebote und verfügbare Vollzeitkräfte: In Zeiten des Mangels an Arbeitskräften ist das für uns die zentrale Stellgröße geworden. Abwesenheitsquoten wurden gerade in Zeiten von Corona sehr wichtig.

Ein anderes Beispiel ist die Quote der Budgets für Arbeit an der Gesamtzahl der Menschen mit Behinderung, die unsere Angebote im Bereich Arbeit nutzen. Aus Sicht der Agentur für Arbeit wäre ein Wert von einem Prozent schon recht gut. Wir dürfen stolz darauf sein, dass unser Jobcoach dafür gesorgt hat, dass diese Quote aktuell bei rund drei Prozent liegt. Auch die Inklusion in unserer Gesellschaft kann sich in Zahlen ausdrücken.

**Lassen Sie die Unternehmenszahlen der Rotenburger Werke denn gut schlafen? Wir denken da an Ihre persönliche Work-Life-Balance ...**

Ich finde ausreichend Schlaf, denn die Rotenburger Werke haben in den letzten Jahren durchweg gute Jahresergebnisse erzielt. Dabei sind positive Ergebnisse nie Selbstzweck. Sie dienen immer dazu, dass wir Gelder regelmäßig wieder investieren, um die Angebote kontinuierlich weiter zu entwickeln. Besonders deutlich wurde dies in den letzten Jahren bei den baulichen Projekten – hier in Rotenburg und an Standorten in der Region. Dabei wurden innovative neue Wohnformen gestaltet, wie zum Beispiel Apartmentwohnen, inklusives Wohnen für Menschen mit und ohne Behinderungen, sozialräumlich gut eingebettete Tagesförderstätten und vieles mehr.

Schlecht schlafe ich, wenn ich vorrangig an das Thema Arbeitskräftemangel denke. Da steht uns die Zeit der Renteneintritte der geburtenstarken Generation der „Baby-Boomer“ noch bevor. Was wir aktuell sehen, ist vermutlich nur die Spitze des Eisbergs. Der Ukraine-Krieg belastet uns mittelbar über die Energiekostensteigerungen – ein Krieg in Europa, den die meisten von uns sich sicherlich nicht vorstellen konnten. Zudem zeigen sich erste Folgen des Klimawandels, die in den kommenden Jahren noch zunehmen werden. Wir leben in einer Welt, die von starken Veränderungen (volatility), von Unsicherheit (uncertainty), Komplexität (complexity) und auch Mehrdeutigkeit (ambiguity) gekennzeichnet ist. Berater sprechen bezugnehmend auf die entsprechenden Anfangsbuchstaben von einer VUCA-Welt. Das macht die Steuerung eines Unternehmens unserer Größenordnung immer anspruchsvoller.

Mein Motto: vom Schlechtesten ausgehen, dann versuchen, das Beste zu erreichen. Das klingt einfach, wird aber zunehmend schwieriger.

Wenn wir zu Work-Life- Balance kommen, dann ist es einfach in unserem Job in der Geschäftsführung so, dass die Waagschale sehr deutlich in Richtung „Work“ ausschlägt. Dennoch kommt „Life“ auch nicht zu kurz. Man lernt in diesen Zeiten, schnell abzuschalten, aber auch schnell wieder da zu sein. Abschalten und die „Akkus wieder aufladen“ kann ich am besten in der Familie gerade am Wochenende, beim Sport oder einfach auch bei einem guten Buch.

**Damit sich das Unternehmen Rotenburger Werke weiter gut entwickeln kann: Welche gesellschaftliche und politischen Entwicklungen braucht die Zukunft in Deutschland?**

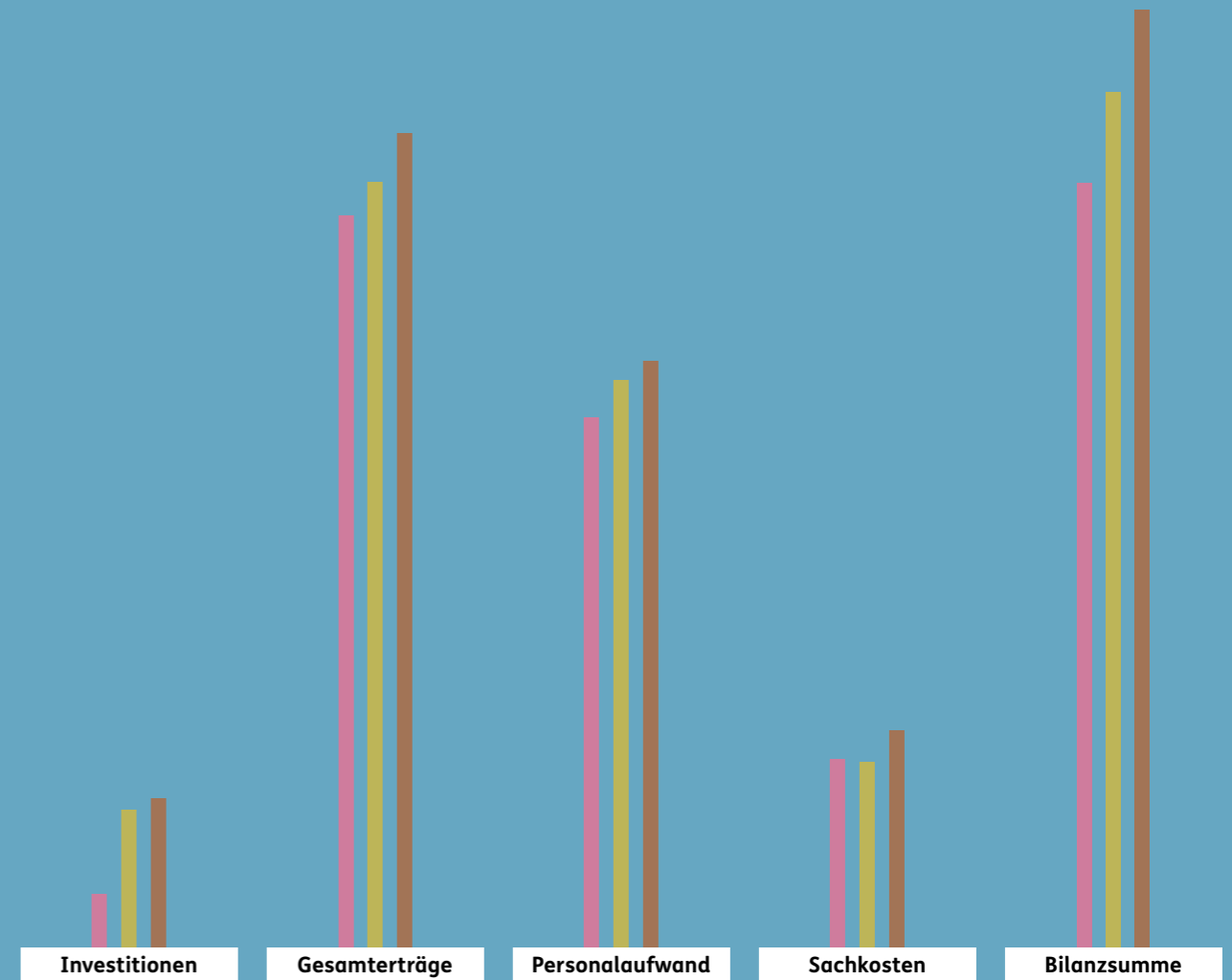
Teilhabe verwirklichen, Inklusion realisieren. Dies ist eine Generationenaufgabe. Das ist keine Herausforderung, die sich in zehn Jahren erledigt. Wichtig ist, dass Menschen mit Behinderungen ihre Interessen klar und deutlich vertreten. Dabei brauchen gerade Menschen mit höheren Behinderungsgraden Unterstützung. Hier sehe ich noch „Luft nach oben“.

Die Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes in 16 Bundesländern mit sehr unterschiedlichen Regelungen finde ich zum heutigen Zeitpunkt alles andere als vorzeigbar. Hier engagiere ich mich auf Bundesebene im Vorstand des evangelischen Fachverbandes für Teilhabe (BeB).

Schlussendlich wird die Realisierung dieser anspruchsvollen Ziele indessen nur möglich sein, wenn wir in Deutschland weiterhin eine gesunde wirtschaftliche Entwicklung erleben. Das ist in der aktuellen Situation alles andere als selbstverständlich. Wir kranken aus meiner Sicht in Deutschland insbesondere an einem hohen Maß der Regulierungen und an einer mangelnder Digitalisierung. Das wird uns deutlich, wenn wir auf europäischer Ebene in den Dialog mit Kolleg\*innen aus dem Ausland treten, beispielsweise in den Niederlanden. Da geht manches wesentlich effektiver.

**Mein Motto: vom Schlechtesten ausgehen, dann versuchen, das Beste zu erreichen. Das klingt einfach, wird aber zunehmend schwieriger.**

# Finanzien



	2020	2021	2022
Investitionen	7.523.357,18 €	19.066.721,44 €	20.758.749,72 €
Gesamterträge	101.228.454,62 €	105.914.998,30 €	112.616.986,94 €
Personalaufwand	73.329.837,73 €	78.420.148,57 €	81.062.706,57 €
Sachkosten	26.086.199,28 €	25.753.656,44 €	30.102.952,40 €
Bilanzsumme	105.694.942,57 €	118.220.574,22 €	129.626.591,62 €

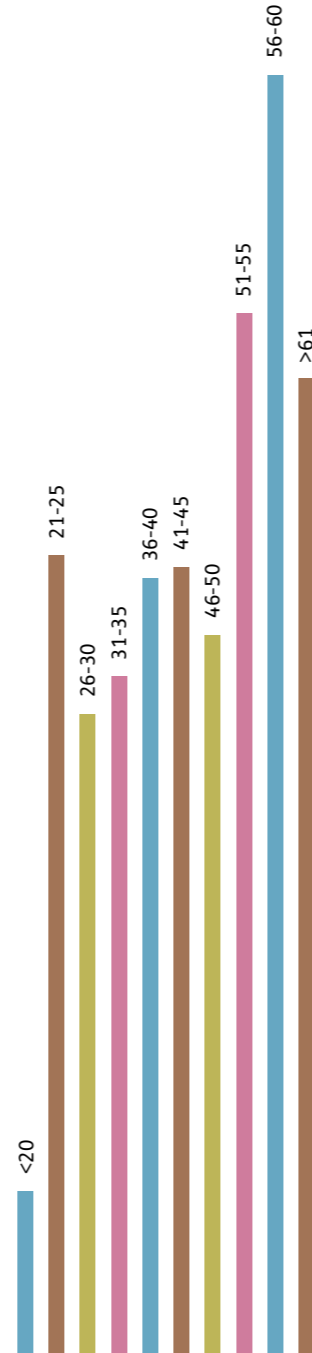


Was zählt ist der Mensch. So klar wie die Botschaft, so vielfältig sind die Menschen, die in den Rotenburger Werken arbeiten – was ihre Wurzeln betrifft, die über den ganzen Globus reichen, aber auch in Bezug auf ihre berufliche Qualifikation. Zahlenmäßig liegen die Heilerziehungspfleger\*innen an erster Stelle, aber auch Erzieher\*innen, Pflegehelfer\*innen und -assistent\*innen machen einen guten Teil der Belegschaft aus. Dazu kommen viele andere Berufe, die wir hier ohne Anspruch auf Vollständigkeit auflisten:

BERUFSGRUPPEN STAND AUGUST 2023

- A** Altenpflegehelfer\*innen | Altenpfleger\*innen | Anlagenmechaniker\*in | Apothekenhelfer\*in | Arbeitserzieher\*innen | Arbeitspädagoge\*innen | Architekt\*in | Ärzt\*innen
- B** Bautechniker\*in | Bauzeichner\*in | Beschäftigungstherapeut\*innen | Behindertenpädagoge\*in | Betriebswirt\*innen
- C** Controller\*innen
- D** Diakon\*in | Diätassistent\*innen | Diplom-Kaufmann\*frau
- E** Elektriker\*innen | Ergotherapeut\*innen | Erzieher\*innen
- F** Fachinformatiker\*innen für Systemintegration | Finanzbuchhalter\*in | Florist\*innen | Förderschullehrer\*innen
- G** Gärtner\*innen | Gartenbauhelfer\*in | Gas- und Wasserinstallateur\*in | Gebäudereiniger\*innen | Gesundheits- und Krankenpfleger\*innen | Gymnastiklehrer\*innen
- H** Hauswirtschaftler\*innen | Heilerziehungshelfer\*innen | Heilerziehungspfleger\*innen | Heilpädagoge\*innen | Hotelfachmann/frau
- I** Immobilienfachwirt\*in
- K** Kaufmann/frau | KFZ-Mechatroniker\*in | Kinderpfleger\*innen | Köch\*innen | Kraftfahrer\*innen | Krankengymnast\*innen | Krankenpflegehelfer\*innen | Küchenhelfer\*in | Kunsttherapeut\*innen
- L** Landwirt\*in | Lehrer\*innen | Logopäde\*innen
- M** Maler\*in und Lackierer\*in | Maurer\*innen | Medizinische Fachangestellte
- N** Näher\*innen
- P** Pastor\*innen | Personalsachbearbeiter\*in | Pflegeassistent\*innen | Pflegefachmann\*frau | Pflegehelfer\*innen | Physiotherapeut\*innen | Psycholog\*innen
- R** Raumpfleger\*innen | Rechtsanwalts- und Notarfachangestellte\*r
- S** Sanitärinstallateur\*in | Schlosser\*innen | Schneider\*innen | Sozialassistent\*innen | Sozialpädagoge\*innen | Steuerfachangestellte\*r | Systemadministrator\*innen
- T** Technische Zeichner\*in | Textilreiniger\*in | Tischler\*innen
- V** Verwaltungsangestellte
- W** Wäschereihilfe | Wäscher\*innen

ALTERSSTRUKTUR MITARBEITENDE STAND AUGUST 2023



ALTER	ANZAHL
→ <=20	43
→ 21-25	211
→ 26-30	169
→ 31-35	179
→ 36-40	205
→ 41-45	208
→ 46-50	190
→ 51-55	275
→ 56-60	338
→ >=61	258
gesamt	2076

NATIONALITÄTEN STAND AUGUST 2023

In den Rotenburger Werken arbeiten Menschen, die (nach Staatsangehörigkeit) aus folgenden 45 Ländern kommen:

- Afghanistan
- Albanien
- Argentinien
- Belarus
- Benin
- Brasilien
- China
- Dänemark
- Deutschland
- Dominikanische Republik
- Elfenbeinküste
- Georgien
- Ghana
- Indonesien
- Iran
- Italien
- Kenia
- Kirgisistan
- Kolumbien
- Libanon
- Litauen
- Madagaskar
- Mongolei
- Niederlande
- Nigeria
- Österreich
- Peru
- Philippinen
- Polen
- Rumänien
- Russland
- Senegal
- Serbien
- Simbabwe
- Slowakei
- Spanien
- Syrien
- Tadschikistan
- Tschechische Republik
- Türkei
- Uganda
- Ukraine
- Ungarn
- USA
- Vietnam

IMPRESSUM

**V.i.S.d.P:** Geschäftsführung  
 Rotenburger Werke gGmbH  
 Sabine Ulrich, Thorsten Tillner  
 Lindenstraße 14  
 27356 Rotenburg (Wümme)  
 Telefon (042 61) 920-212  
 info@rotenburgerwerke.de  
 www.rotenburger-werke.de

**Redaktion/Konzeption:**  
 Referat Öffentlichkeitsarbeit  
 der Rotenburger Werke

**Gestaltung:** dreigestalten.de

**Fotos:** Rüdiger Wollschlaeger,  
 Mark Intelmann, Henrik Pröhl

**Textredaktion:**  
 Henrik Pröhl, Rüdiger Wollschlaeger

**Druck:** STÜRKEN Print Productions,  
 Bremen | Auflage: 1.600  
 100% Recyclingpapier



**Spendenkonto:**  
 Sparkasse Rotenburg Osterholz  
 IBAN: DE70 2415 1235 0075 0611 50  
 BIC: BRLADE21ROB





---


## **ROTENBURGER WERKE**

Angebote für Menschen  
mit Behinderung

---

Lindenstr. 14  
27356 Rotenburg (Wümme)  
Telefon: (0 42 61) 920-0  
[www.rotenburgerwerke.de](http://www.rotenburgerwerke.de)

---

Im Verbund der Diakonie 

---