

Wir unterstützen...

Gedanken aus Sicht des Diakonischen Werks Württemberg

Rede von
Oberkirchenrat Dieter Kaufmann

zur Auftaktveranstaltung des Projekts „Chronos – den demographischen Wandel gestalten“
am 22.01.2010 in Stuttgart

Sehr geehrte Damen und Herren,

der demografische Wandel ist in vollem Gange. Er hat für Veränderungen gesorgt und wird es weiterhin tun. Demografische Veränderungen lassen sich nicht leugnen und nicht aufhalten. Aber sie lassen sich gestalten.

Genau das ist der Ansatzpunkt, genau das ist das Ziel des Projekts. Es wird getragen von der Überzeugung, dass die gravierenden Veränderungen, die auf die diakonischen Träger, Einrichtungen und Dienste im Zuge des demografischen Wandels zukommen bewältigt werden können. Das Projekt soll dazu beitragen an dem Wandel zu wachsen.

Unsere Herausforderung als Diakonie ist es dabei, dem Prozess ein erkennbares Gesicht zu geben, uns leiten zu lassen vom Diakonischen Auftrag und die besonderen Chancen des verbandlichen Miteinanders zu nutzen.

Was ich damit meine, lässt sich anhand der zweiten These unseres Verbandsleitbilds entwickeln. „Die Würde des Menschen steht im Mittelpunkt der Diakonie.“ Was muss geschehen, damit wir diesen Anspruch auch in Zukunft, unter veränderten demografischen Vorzeichen, einlösen können? Wie können hilfebedürftige Menschen auch in Zukunft angemessene Beratung und Hilfe erhalten, Pflege und Begleitung? Wie gewährleisten wir für sie eine Qualität, die ihrer Menschenwürde entspricht und etwas von der Menschenfreundlichkeit Gottes kommuniziert? Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden, damit Mitarbeitende auch in Zukunft die Qualifikation, die Zeit und den Raum für die Beziehungsarbeit mit KlientInnen, BewohnerInnen und Ratsuchenden haben und ein Arbeitsfeld vorfinden, das ihre Menschenwürde gelten lässt?

Als Diakonie sind wir ein starker Verband mit Einrichtungen und Trägern in allen Feldern der sozialen Arbeit. Dieses Miteinander können wir nutzen:

- wir bringen die Erfahrungen und Expertise aus den einzelnen Einrichtungen zusammen, vernetzen, was bereits geschieht, entwickeln Bewährtes gemeinsam weiter und tragen die Ergebnisse in die Breite des Verbands
- wir unterstützen die Vielfalt und den Reichtum der Lösungsmöglichkeiten; es wird keinen „Königsweg“ der demografiesensiblen PE geben, sondern der Schlüssel zur Nachhaltigkeit diakonischer Qualität liegt darin, passgenaue Lösungen für jede spezifische Situation zu ermöglichen, indem wir reichhaltige Varianten erproben und Prozesse begleiten. Nicht standardisiert, sondern vielfältig und lebensnah wie die diakonische Landschaft auch.

- wir setzen mit den Teilprojekten auf vier Themenfelder, die entscheidend dafür sind, dass die Arbeit der Diakonie auch in der Zukunft der Würde des Menschen gerecht wird: demografiesensible Führung, Kompetenzorientierung, Gesundheit und Attraktivität sozialer Berufe.
- Damit leisten wir einen nicht unmaßgeblichen Beitrag zu einer Gesellschaft, die auch mittel- und langfristig ein mitmenschliches Gesicht trägt, in der Menschen mit Hilfebedarf qualifizierte Begleitung finden und soziale Arbeit und die berufliche Zurüstung zu dieser Arbeit einen hohen Stellenwert hat

Nach dieser kurzen Einstimmung möchte ich im Folgenden kurz das Potential von „Chronos“ für die Diakonie im Einzelnen darlegen:

1. Was bringt Chronos

1.1 Chronos ist gut für die Mitarbeitenden

Die Mitarbeitenden in den diakonischen Einrichtungen leisten verantwortungsvolle Arbeit. Ihnen wird viel abverlangt. Die allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklungen, die die Anforderungen an die Mitarbeitenden in der Praxis haben steigen lassen, haben auch vor der Diakonie nicht Halt gemacht. Auch in unseren Einrichtungen sind hohe berufsspezifische Belastungen, Arbeitsverdichtungen und der rasche Wandel der Arbeitsaufgaben spürbar. Wo die Mitarbeitenden zu großen Belastungen ausgesetzt sind und wo die Mitarbeitenden den Belastungen nicht gewachsen sind, sind Belastungsfolgen wahrscheinlich.

Darüber hinaus steigt durch den gesellschaftlichen Wandel und den medizinischen Fortschritt die Komplexität sozialer und pflegerischer Arbeit beträchtlich. Wo die Mitarbeiter nicht auf die neuen Aufgaben vorbereitet sind, kann es zu Gefühlen der Überforderung kommen. Gerade in der Arbeit mit Menschen eröffnet dies im ungünstigen Fall einen Teufelskreis beeinträchtigter Beziehungen.

Trotz aller Trends zu Arbeitsverdichtung und steigender Komplexität der Anforderungen, erlebe ich die Mitarbeitenden in den Einrichtungen und Diensten als sehr engagiert und mit hohem Interesse daran, gute Arbeit für die Klientinnen und Klienten zu leisten. In den ersten Wochen meiner Amtszeit bin ich in vielen Einrichtungen gewesen und habe viele Gespräche mit den Mitarbeitenden geführt. Es wurde deutlich, wie wichtig sie Ihre Arbeit nehmen und wie sie sich zum Wohle der Klienten einsetzen. Die Kolleginnen und Kollegen in den diakonischen Einrichtungen verdienen es, dass sie gezielt unterstützt werden. Mitarbeitende sind das Kapital und der Schatz unserer diakonischen Einrichtungen.

Das Projektsetting von Chronos geht auf diese Fragestellungen ein:

In den Teilprojekten „Kompetenzorientierte Personalarbeit“ und „Gesundheitsmanagement“ sind die Mitarbeitenden im Fokus der Projektarbeit. Dabei gilt es Strategien und Instrumente zu entwickeln und zu erproben, durch die die Kompetenzen und die Gesundheit der Mitarbeitenden gestärkt werden. Im Teilprojekt „Führungskräfteentwicklung“ geht es wesentlich auch um alternsgerechte Führung. Eine Führung also, die die Kompetenzen und Potentiale der Mitarbeitenden aller Altersklassen anerkennt und die sich stark macht für Arbeitsplätze, die die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden befördert. Das Teilprojekt „Attraktivität von Arbeitsplätzen“ wendet sich unter anderem geeigneten und gestaltbaren Rahmenbedingungen der Arbeit zu.

Zusammenfassend gesagt ist Chronos gut für die Mitarbeitenden, weil es hilft, gute Arbeitsplätze zu schaffen.

1.2 Chronos ist gut für die Einrichtungen und die Träger der Einrichtungen

Der demografische Wandel verändert unsere Gesellschaft. Während wenige Kinder geboren werden, steigt die Lebenserwartung der Menschen. Dadurch verschiebt sich das Verhältnis von Jüngeren zu Älteren hin zu den Älteren.

Der demografische Wandel verändert auch die Arbeitswelt. Mindestens in zweierlei Hinsicht sind damit Herausforderungen verbunden:

1. Aufgrund des demografischen Wandels werden künftig immer weniger junge Nachwuchskräfte zur Verfügung stehen. Der Wettbewerb um sie wird zunehmen. Entscheidend wird es sein, wie es gelingt, die Berufe in der Sozialwirtschaft als attraktive Berufe in den Vordergrund zu stellen. Gegenüber den vielfach öffentlich geförderten Initiativen für die sog. MINT-Berufe (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) muss sich die Sozialwirtschaft positionieren – insbesondere auch dann, wenn zugleich der Zivildienst, über den bislang viele Interessenten für soziale Berufe gewonnen werden konnten, radikal gekürzt wird. *[Hinweis: Die Abt. Freiwillige soziales Engagement entwickelt neue Modelle, um attraktiv zu bleiben]* Dieser Wettbewerb wird sich auch in der Sozialwirtschaft und in der Diakonie zeigen.

Die Konsequenz ist die Gefahr des Mangels an kompetenten Mitarbeitenden. Ein Personalmangel ist in einigen diakonischen Hilfebereichen heute schon zu greifen.¹ Dies wird sich in den nächsten Jahren weiter verschärfen und sich auf weitere Bereiche ausweiten.

Daneben ist es aber ebenfalls wichtig, die vorhandenen Kolleginnen und Kollegen in der Einrichtung zu halten. Um dem Personalmangel zu begegnen sind auch die Bestandsmitarbeitenden im Blick zu behalten. Viele von ihnen verlassen vorzeitig ihren Beruf und müssen durch neue, oft weniger erfahrene Mitarbeitende ersetzt werden. Aktivitäten zur Personalbindung können vorzeitigem Personalverlust vermeiden.

Nach aktuellen Berechnungen des Forschungszentrum Generationenverträge (FZG) der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg ließe sich beispielsweise der aktuelle Personalmangel und künftige Pflegenotstand in der Altenpflege deutlich vermindern, wenn es gelänge, die Verweildauer der Kräfte in der Altenpflege auf die Verweildauer der Krankenpflegekräfte anzuheben.² Die Not der Personalgewinnung kann wesentlich durch Personalbindung reduziert werden.

2. Auch die Herausforderung ist mit dem demografischen Wandel verbunden: Die Belegschaften werden kontinuierlich altern. Ein Mix von älteren und jüngeren Mitarbeitenden wird künftig schwerer zu erreichen sein. Nicht zuletzt, weil Instrumente der Frühverrentung wie die Altersteilzeit weggefallen sind und Nachwuchskräfte fehlen. Somit wird künftig Politik der Verlagerung der belastenden Tätigkeiten auf junge Mitarbeitende nicht mehr möglich sein. Die diakonischen Einrichtungen stehen vor der Herausforderung, mit alternden Belegschaften erfolgreich zu bleiben.

Trotz der hohen psychischen und physischen Belastungen, trotz der Arbeitsverdichtung und trotz der immer neuen Anforderungen an die Mitarbeitenden werden die älteren Mitarbeitenden zunehmend zu den Leistungsträgern der Einrichtungen werden müssen.

¹ Vgl. Quartalsbericht 4/2009 DWW. Hier ist schon von Fachkräftemangel in der Altenpflege die Rede!

² Zum Nachlesen: <http://www.vwl.uni-freiburg.de/fakultaet/fiwil/publikationen/242.pdf> (15.01.10)

Diese beiden Herausforderungen, der Nachwuchsmangel und die Alterung der Belegschaften, kommen auf die diakonischen Einrichtungen zu. Chronos hilft dabei, diese Herausforderungen anzugehen. In den Teilprojekten „Führungskräfteentwicklung“, „Kompetenzorientierte Personalarbeit“ und „Gesundheitsmanagement“ geht es explizit darum, die Mitarbeitenden für die langfristige Arbeit in ihrem Beruf zu stärken. Dies geschieht zugleich auf unterschiedlichen Ebenen:

- Erstens werden die objektiven **Arbeitsbedingungen und Arbeitsanforderungen** in den Blick genommen, so dass deutlich wird, welche Belastungen reduziert, welche Prozesse besser organisiert und welche Aufgaben mit den vorhandenen Kompetenzen besser realisiert werden können.
- Zweitens geht es darum, die **Fähigkeiten der Mitarbeitenden** zu stärken, damit sie berufsspezifische Belastungen leichter ertragen können, damit sie über alle erforderlichen Fähigkeiten verfügen und damit sie ihre Kompetenzen besser einbringen können. Sie sollen entsprechend ihrer Potentiale gestärkt und weiterentwickelt werden.
- Drittens ist die **Unternehmenskultur** im Blick. Führungskräfte werden darin gestärkt, die Kompetenzen und Ressourcen der älteren Mitarbeitenden besser wahr zu nehmen und besser einzubinden.

Indem Chronos diese drei Perspektiven in den Blick nimmt, ist es auch aus betriebswirtschaftlichen Aspekten gut für die Einrichtungen:

Zusammengefasst gesagt ist Chronos gut, weil es hilft, die gute Arbeit in den diakonischen Einrichtungen zu sichern.

1.3 Chronos ist gut für die Klienten der Einrichtungen und Dienste

„Zuerst der Mensch“ ist das Leitwort der Diakonie. Ziel und Zweck der Diakonischen Arbeit ist es, Menschen die Hilfe und Unterstützung zu geben, die sie dringend benötigen. Gesellschaftliche Veränderungen, zu denen auch der demografische Wandel gehört, führen dazu, dass sich die Bedarfe der Hilfe wandeln. Die Not ist anders und vielfach komplexer geworden. Behinderung und Alter, Lernschwäche und Perspektivlosigkeit, familiäre Brüche und Armut, Hochaltigkeit und Demenz gehen miteinander einher und sind nur einige Beispiele für die Verquickung unterschiedlicher Hilfebedarfe.

Dieser wachsenden Komplexität müssen die Einrichtungen und Dienste der Diakonie gerecht werden. Damit dies auch weiterhin möglich ist, kann Chronos einen wichtigen Beitrag leisten:

Wenn Chronos dazu führt, dass die Mitarbeitenden in den Einrichtungen und Diensten leichter und langfristiger ihren Dienst tun können, und dass die Einrichtungen und Dienste über genügend qualifizierte Kräfte verfügen, bedeutet dies eine Qualitätssicherung, die den Klienten voll zugute kommt. Die Arbeit in Chronos für die Mitarbeitenden und für die Einrichtungen ist mittelbar ein Dienst an den hilfebedürftigen Menschen. Indem

- durch Führungskräfteentwicklung eine gute Organisation der Arbeit gestützt wird,
- durch kompetenzorientierte Personalarbeit und Gesundheitsmanagement die Beschäftigten weitergebildet und gestärkt werden sowie
- durch die Verbesserung der Arbeitsbedingungen die Attraktivität der sozialen Arbeit gehoben, sodass Nachwuchskräfte gefunden werden können,

wird die diakonische Arbeit gesichert. Chronos sorgt dafür, dass auch unter den Bedingungen des demografischen Wandels die Diakonie für Qualität steht.³

Zusammengefasst gesagt ist Chronos gut, weil es hilft, gute Arbeit zu sichern.

³ Vgl. neunte These unseres Verbandsleitbilds

1.4 Chronos ist gut für die Zusammenarbeit im Verband

Chronos lebt von dem Austausch der Verbandsmitglieder untereinander. Beispiele guter Praxis in den vier Handlungsfeldern des Projekts gibt es in den Einrichtungen viele. Kaum ein sinnvolles Instrument wurde nicht hier oder dort bereits ausprobiert und in die alltägliche Praxis übernommen. Wertvolle Erfahrungen gibt es in reichhaltigem Maße.

Damit Chronos ein Erfolg für die Mitarbeitenden, die Einrichtungen und die Klienten wird, ist es nicht erforderlich, gänzlich neue Dinge zu entwickeln. Es ist vielmehr erforderlich, das zusammen zu tragen und ggf. gemeinsam weiter zu führen, was in den Diakonischen Einrichtungen vorhanden ist.

Der Zusammenhalt und die Kooperation werden dadurch verstärkt. Die gemeinsame Idee und die gemeinsame Verantwortung erfährt eine Unterstützung. Auch wenn in der täglichen Arbeit Überschneidungen und Konkurrenzsituationen zwischen einzelnen Trägern und Einrichtungen immer wieder vorhanden sind, so arbeiten wir doch am gemeinsamen Diakonischen Auftrag, am gemeinsamen Ziel für den Menschen. Der wechselseitige Austausch, die gemeinsame Arbeit an einem Thema hilft, unsere Gemeinsamkeit deutlicher sichtbar und stärker werden zu lassen.

Zusammengefasst gesagt ist Chronos gut, weil es den verbandlichen Austausch und die gemeinsame Identität stärkt.

2. Wir unterstützen...

2.1 Warum stellt sich der Verband der Aufgabe?

Charakteristisch an den demografischen Veränderungen ist, dass sie

- alle Träger und Einrichtungen betreffen,
- von großer Bedeutung für die künftige Situation der diakonischen Arbeit ist und dass
- sie Antworten erfordern, die von großer Komplexität sind.

Der Nachwuchsmangel und die Alterung der Belegschaften ist für jede Art diakonischer Einrichtungen eine Herausforderung. Charakteristisch ist trotz unterschiedlicher Problemlagen, dass auf alle Träger und Einrichtungen aufgrund des demografischen Wandels neue Herausforderungen zukommen, die in den Handlungsfeldern der Teilprojekte liegen.

Wenn es nicht gelingt, altersgerechte Arbeitsplätze zu schaffen, wenn es nicht gelingt, mit alternden Belegschaften erfolgreich zu bleiben, werden nicht nur die Einrichtungen selbst in ihrer Existenz bedroht sein. Es werden auch die Beschäftigten unnötig be- oder überlastet und der Dienst für die Klienten wird insgesamt gefährdet. Es ist daher für alle Einrichtungen wichtig, frühzeitig aktiv zu werden.

Weil also jede Einrichtung vor komplexen Herausforderungen steht, die nicht ignoriert werden können, ist es sinnvoll, dass der Verband die Aktivitäten der Mitglieder bündelt und damit hilft Erkenntnisse in die Breite zu multiplizieren.

Wir als Diakonisches Werk Württemberg unterstützen gemeinsam mit der BAG EJSA die Aktivitäten in den Einrichtungen. Wir unterstützen den schwierigen und wichtigen Diskurs, der uns alle betrifft.

2.2 Warum arbeiten wir gemeinsam?

Wir ziehen die Fäden zusammen, weil die Aufgaben angesichts des demografischen Wandels am besten gemeinsam bearbeitet werden. Es sind viele und unterschiedliche Instrumente, die einen Beitrag zu einer demografiefesten Personalpolitik leisten. Für eine umfassende und systematisch angelegte Strategie reichen jedoch bei kaum einem Träger die Ressourcen. Was liegt also näher, als die vorhandenen Kompetenzen und Erfahrungen zu bündeln, um gemeinsam weiter zu kommen? Die Expertengruppen werden im Wesentlichen von der vorhandenen Expertise leben. Und diesen Prozess des Austauschs moderieren wir.

Durch dieses gemeinsame Vorgehen können wir auch einen Innovationsschub für die soziale Arbeit insgesamt bewirken. Es wäre mehr als ein schönes Ergebnis, wenn es gelänge, im Interesse der hilfebedürftigen Menschen einen Beitrag dazu zu leisten, dass die soziale Arbeit dauerhaft und nachhaltig in unserer Gesellschaft verankert bleibt.

Abschluss

Wir unterstützen mit Chronos die Aktivitäten zum Nutzen

- des diakonischen Zusammenhalts,
- der Klienten in den diakonischen Hilfebereichen
- der diakonischen Träger und zum Nutzen
- der Mitarbeitenden in den diakonischen Einrichtungen.

Ihnen allen und dem Projekt wünsche ich bis in den Herbst 2012 spannende Diskussionen, lehrreiche Erfahrungen und weiterführende Erkenntnisse.