

Trends diakonischer Personalwirtschaft und tarifpolitische Agenda des Verbandes diakonischer Dienstgeber in Deutschland (VdDD)

Die Vorstellung und Diskussion des Papiers erfolgte auf der außerordentlichen Mitgliederversammlung des VdDD am 14. November 2018. In der hier vorliegenden Fassung sind die aus dieser Diskussion resultierenden Ergänzungen enthalten.

A. Einführung

Für diakonische Unternehmen spielt der demographische Wandel eine bedeutende Rolle. Trotz verstärkter Zuwanderung und leicht steigender Geburtenraten wird sich die Bevölkerungsstruktur in den nächsten Jahren spürbar verändern. Die Bevölkerung wird nach derzeitigen Prognosen schrumpfen und älter: 2060 könnte jeder Dritte älter als 65 Jahre sein. Die geburtenstarken Jahrgänge der 1950er und 1960er Jahre erreichen zudem demnächst das Rentenalter. Das bedeutet, dass zukünftig auch weniger Personal (Führungs-, Fach- und Hilfskräfte) zur Verfügung stehen wird. Gleichzeitig steigt die Zahl der auf Pflege und Unterstützung angewiesenen Menschen. Zudem erhöhen sich durch neue gesetzliche Vorgaben Ansprüche auf Betreuung in der Kinder- und Jugendhilfe sowie der Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderung. Der schnelle Zugang zu den sozialen und gesundheitlichen Dienstleistungen gewinnt für viele Unternehmen und Mitarbeitende immer mehr an Bedeutung. Durch die Digitalisierung drängen branchenfremde Akteure mit neuen auf die Kundenbedürfnisse zugeschnittenen Angeboten in den Sozial- und Gesundheitsmarkt. Diese gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen beeinflussen auch den Bedarf an Mitarbeitenden und die Arbeit in sozialen Berufen.

Die Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung ist daher Gestaltungsaufgabe. Diakonische Träger und die Sozialpartner in der Diakonie setzen sich intensiv mit den maßgeblichen Fragestellungen zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeitenden in allen Arbeitsfeldern auseinander. Themen wie die „Work-life-integration“, der Erhalt der Arbeitsfähigkeit und Qualifikation der Mitarbeitenden (Employability), die Stärkung der Ausbildung, die Digitalisierung der Sozialwirtschaft, der Wandel zu modernen Organisationen und die soziale Sicherung sind Herausforderungen, denen wir als Verband diakonischer Unternehmen mit Lösungen begegnen wollen. Dies gelingt in der Dienstgemeinschaft aber nur in Zusammenarbeit mit den betrieblichen und überbetrieblichen Sozialpartnern.

Die Suche nach den passenden betrieblichen und tarifpolitischen Lösungen geschieht nicht losgelöst von den Rahmenbedingungen diakonischer Arbeit, denn es stehen keine unbegrenzten finanziellen Ressourcen zur Verfügung. Diakonische Unternehmen unterliegen den gesetzlichen Vorgaben und den Mechanismen des (Arbeits-) Marktes. Die gesuchten Verfahren und Instrumente zur Ermittlung einer markt(-gerechten) Vergütung müssen zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeitenden geeignet, aber gleichzeitig ökonomisch tragbar, anwenderfreundlich, praktikabel und rechtssicher sein.

Diakonische Träger und Einrichtungen sehen sich ihrem Auftrag zur christlichen Nächstenliebe in Wort und Tat verpflichtet. Auf dieser Basis ruht das gemeinsame Bemühen von Einrichtungen und Mitarbeitenden um eine optimale, wertebasierte Betreuung, Pflege und Versorgung der anvertrauten Menschen - auch im Angesicht dieser Herausforderungen. Das Wohl der Klienten und Patienten und der Mitarbeitenden in ihren Arbeitszusammenhängen, sowie die langfristige Sicherung diakonischer Angebote und Arbeitsplätze haben Priorität.

Vor diesem Hintergrund wollen wir gemeinsam Lösungen durch das Abwägen von Argumenten, Erfahrungen, Chancen und Risiken entwickeln - für gute Leistungsangebote und Arbeitsbedingungen in diakonischen Einrichtungen und Trägern in der Gegenwart und Zukunft.

Die nachfolgend beschriebenen personalwirtschaftlichen Trends sollen die aktuellen Herausforderungen beschreiben und die Diskussionsgrundlage für die verbandliche Erarbeitung von Lösungsvorschlägen sowohl für die überbetriebliche (kollektivrechtliche Ebene) wie die betriebliche Ebene bilden.

Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung

Erhalt der Angebotsfähigkeit der Diakonie

Lohngestaltung

attraktiv, Anreize schaffen

work-life-integration

Verwirklichung individueller Bedürfnisse im Abgleich mit betrieblichen Erfordernissen

Ausbildung

Anleitung und Begleitung

Digitalisierung

Gestaltung der Arbeitsabläufe

Employability

Qualifizierung und Bildung
Gesundheitsmanagement zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit

moderne Organisation

Führung, Netzwerk, Organisationsverständnis

soziale Sicherheit

zeitgemäßes und angemessenes Niveau von Sozialleistungen und –bezügen;
Finanzierbarkeit der Dienste für Bewohner

Diakonisches Profil

Stärkung und Entwicklung der evangelischen Identität in Arbeitsvollzügen, geistlichen Angeboten und Organisation (Arbeitgebermarke)
christliche Grundsätze, diakonische Bildungsangebote

B. Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung

Die vielfältigen Angebote und Hilfestellungen der diakonischen Träger sind ohne die engagierten Mitarbeitenden nicht denkbar. Für diakonische Träger ist es daher entscheidend, sich am Arbeitsmarkt als attraktive Arbeitgeber zu präsentieren, ihre Beschäftigten zu binden und auch neue Mitarbeitende für sich zu gewinnen. Um dies zu erreichen, nehmen diakonische Dienstgeber sich auch in Zukunft verstärkt der nachfolgenden skizzierten Trends der Personalwirtschaft an und entwickeln dazu gemeinsam als Sozialpartner Lösungen. Die Bedeutung und Gewichtung der einzelnen Bausteine hängt dabei auch vom Alter und der Lebensphase der Mitarbeitenden ab.

Lohngestaltung

Vergütungen in der Diakonie haben in der Sozialbranche Vorbildcharakter. Eine attraktive Grundvergütung mit weiteren Bausteinen für die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden ist auch in der Zukunft ausschlaggebend. Maßstäbe für die Ermittlung einer angemessenen Vergütung und der Attraktivität des Grundentgelts sind Bezüge zum spezifischen Arbeitsmarkt und (regionale) Lebenshaltungskosten. Auch ist für eine moderne Lohngestaltung die aufgabenorientierte Vergütungssystematik mit der besonderen Betonung der diakonischen Kernaufgaben weiterhin die Basis. Die Lohngestaltung muss zudem Anreize für die Übernahme von besonderen Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten bieten. Leistungs-, verhaltens- und innovationsorientierte Komponenten der Vergütung sollen praxisgerecht integriert werden können. Um unterschiedliche Rahmenbedingungen in der Lohngestaltung zu berücksichtigen, sind weiterhin verlässlich anwendbare Öffnungsklauseln auf der betrieblichen Ebene notwendig.

Flexible, ergänzende Instrumente wie z.B. Entgeltumwandlungen für Sachleistungen werden in Zukunft immer mehr an Bedeutung gewinnen. Dazu gehört auch die Zahlung von Zulagen, um die Arbeit in Ballungsräumen oder ländlichen Regionen im Wettbewerb attraktiver zu gestalten. Dies zeigen einzelne Tarifabschlüsse aus der Wirtschaft bereits jetzt z.B. mit dem „Eintausch“ von Entgelt in freie Arbeitstage oder Zeitwertkonten.

Work-life-integration

Nicht nur monetäre Aspekte haben Einfluss darauf, ob Arbeitsbedingungen von Mitarbeitenden als attraktiv bewertet werden. Die Vereinbarkeit von familiären und individuellen Gegebenheiten mit der beruflichen Tätigkeit ist ebenfalls entscheidender Faktor. Flexiblere Lebens- und Arbeitszeiten werden in der Gesellschaft verstärkt eingefordert und auch durch politische Bestrebungen ermöglicht. Die mit gesundheitlichen und sozialen Berufen untrennbar verbundenen Nacht-, Wochenend- und Schichtdienste führen im diakonischen Arbeitsalltag immer wieder zu organisatorischen Herausforderungen im Hinblick auf die Wünsche der Mitarbeitenden z.B. nach einem hohen Maß an Verbindlichkeit der Dienstplanung und die betrieblichen Personalbedarfe. Das Handlungsfeld der „Work-life-integration“ weist daher diakonische Sozialpartner

darauf hin, Arbeitszeit mit den individuellen und betrieblichen Bedarfen zusammenzubringen und passende Lösungen zu entwickeln.

Dabei geht es darum, im Rahmen der gesetzlichen, tariflichen und betrieblichen Möglichkeiten, Arbeitsort und Arbeitszeit mit den Bedürfnissen der Mitarbeitenden zu vereinbaren. Diakonische Träger sind bemüht, die Wünsche der Mitarbeitenden in Hinblick auf Familienphasen, den Wiedereinstieg nach der Familienphase oder einer Pflegezeit zu berücksichtigen. In den Blick zu nehmen ist zudem insgesamt die Höhe der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit. Die tarifliche Festlegung von Arbeitszeitkorridoren ermöglicht Mitarbeitenden und Einrichtungen mehr Optionen im Spannungsfeld von Fachkräftebedarf und persönlicher Lebensgestaltung.

Ausbildung

Diakonische Träger engagieren sich nicht nur, um junge Menschen für die Arbeit in sozialen Berufen zu begeistern. Sie bieten auch ein breites Spektrum an Ausbildungsplätzen und Ausbildungsgängen im gesamten Spektrum gesundheitlicher und sozialer Berufe an. Diakonische Träger gestalten die neu ab 1. Januar 2020 eingeführte generalistische Ausbildung in der Alten- und Krankenhilfe. Zugleich bilden diakonische Träger vermehrt in Berufen außerhalb der Gesundheits- und Sozialberufe aus, auch um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Der attraktiven, innovativen Gestaltung der Ausbildung und ansprechender Konzepte kommt bei der Gewinnung neuer Mitarbeitenden eine eigenständige Bedeutung zu. Gleiches gilt für die Ausbildung von ungelernten Mitarbeitenden zu Fachkräften. Je breit gefächerter die Angebote sind, desto mehr Personal können diakonische Träger für sich schon für die Ausbildung gewinnen. Die Ausbildung muss insgesamt an den sich verändernden Arbeitsanforderungen ausgerichtet sein. Neue Ausbildungsformen sind zu ermöglichen (z.B. duale Ausbildung bzw. duales Studium). Die Qualität der fachpraktischen Ausbildung muss auf den Prüfstand gestellt werden, um den Auszubildenden die optimale fachliche Anleitung und Begleitung bieten zu können. Es gilt, eine engere Vernetzung von (erlernter) Theorie und praktischer Umsetzung im Alltagsgeschehen zu erreichen. Zugleich müssen die Stärken und Verdienstmöglichkeiten sozialer Berufe und ihre Zukunftsfähigkeit sowie gesellschaftliche Bedeutung mehr in das öffentliche Bewusstsein gerückt werden.

Digitalisierung

Diakonische Unternehmen sind aufgrund ihrer Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitenden und Klienten gefordert, frühzeitig und umfassend die mit der Digitalisierung verbundenen Entwicklungen als Chance zu begreifen. Die digitale Gestaltung bzw. Unterstützung von Arbeitsabläufen kann die Mitarbeitenden entlasten. Das ermöglicht mehr Zeit für die Arbeit am Menschen. Digitale Verfahren in der Dienst- und Einsatzplanung können die individuellen Arbeitszeitwünsche mit den betrieblichen Ressourcenbedarfen besser in Einklang bringen. Hierarchische und mit Machtfragen einhergehende Planungsverfahren können mit Hilfe digitaler Werkzeuge zu einer echten Teamleistung mit umfangreichen Self-Service-Anteilen verändert werden. Digitalisierung erschöpft sich dabei nicht in der Optimierung von Prozessen, sondern umfasst die Gestaltung der gesamten Organisation.

Die Regelungen in den kirchlichen Tarifwerken müssen diese Entwicklungen ermöglichen und mit ihnen Schritt halten. Dazu gehört auch die bessere Abbildung von neuen Berufsbildern wie beispielsweise IT-Tätigkeiten, Social-Media Spezialisten, Prozessmanagement, aber auch der sich schnell entwickelnden Tätigkeitsprofile der Sozialwirtschaft. Denn die Entwicklung und Betreuung der erforderlichen digitalen Techniken und Prozesse in den Unternehmen erfordert auch die Beschäftigung von entsprechend qualifiziertem Personal. Weiterhin sind vor allem Arbeitszeitregelungen der digitalen Realität von Smartphone, 24-Stundenverfügbarkeit und mobilen Arbeitsplätzen intelligent anzupassen.

Employability

Soziale Dienstleistungen für und am Menschen sind eine zutiefst sinnstiftende und hoch motivierende Arbeit. Arbeit in der Diakonie bedeutet, den Menschen in seiner individuellen Situation wahrzunehmen und ihn fachlich kompetent auf seinem Weg zu begleiten.

Grundsätzlich gefördert werden der Erhalt und der Ausbau notwendiger beruflicher Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeitenden durch kontinuierliche Bildung sowie durch flankierende Maßnahmen der Personal- wie Organisationsentwicklung. Sich neu entwickelnde Berufsfelder und die steigende Agilität sozialer Organisationen schaffen darüber hinaus neue Möglichkeiten für berufliche Karrierepfade (Qualifizierung). Ob auf bewährten oder neuen Wegen.

Die Herausforderungen, denen sich die Mitarbeitenden tagtäglich erfolgreich stellen, sind beeindruckend. Diakonische Träger arbeiten an Konzepten, um die Begeisterung und die Befähigung für die diakonische Arbeit ein Berufsleben lang zu erhalten. Angebote des Gesundheitsmanagements, des Arbeitsschutzes und der Arbeitssicherheit helfen, die körperlichen und psychischen Belastungen zu mindern und nachhaltig den Erhalt der Gesundheit zu fördern. Darüber hinaus erleichtern Maßnahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements im Falle längerer Arbeitsunfähigkeit den Wiedereinstieg.

Diakonische Unternehmen unterstützen Mitarbeitende bei persönlichen Belastungen und Grenzerfahrungen. Sie leisten Beratung bei Krisen, ggf. auch ergänzt durch Seelsorgeangebote.

Moderne Organisation

Die Umstellung der Angebotsstrukturen auf ambulante und dezentrale Wohn- und Betreuungsformen führt vermehrt zur Auflösung klassischer Organisationsstrukturen auch diakonischer Einrichtungen und Träger. In der Eingliederungshilfe werden die diakonischen Träger aufgrund des Bundesteilhabegesetzes ihre Organisationen verändern müssen. Die gestärkte Selbstbestimmung und Bedarfsorientierung der Menschen mit Behinderungen bietet diakonischen Trägern die Chance, sich als Dienstleister zu profilieren und vielfältige Angebote anzubieten.

Ziel einer agilen und modernen Organisation ist es, hierarchische Strukturen zugunsten einer schlanken und transparenten Aufbau- und Ablauforganisation abzubauen. Teil und Ausdruck der agilen Organisationsform sind dezentrale Teams, die sich im Rahmen der für das diakonische Unternehmen geltenden Standards weitestgehend selbst organisieren. Dabei ist begründetes Vertrauen in Kombination mit angemessenen Formen

der Kontrolle ein Führungsgrundsatz und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung eines jeden Einzelnen eine wichtige Grundhaltung. Moderne Organisation erfordert eine Änderung der Haltung und des Verhaltens aller Beteiligten in einem Unternehmen.

Gleichzeitig muss die Organisation den Mitarbeitenden und Führungskräften verlässliche Verfahren und ein verlässliches Miteinander ermöglichen. Innerhalb dieser neuen Organisationsformen gilt es, die Dienstgemeinschaft weiterzuentwickeln. Ihr kommt als Bindeglied in diesen Strukturen eine weitergehende Bedeutung zu.

Ein wichtiges Merkmal agilen Arbeitens und Denkens ist die Kundenorientierung. Sie ermutigt zum optimalen Einsatz von Ressourcen und befähigt die Mitarbeitenden dazu in ihrem Sinne zu handeln. Auch in diesem Bereich arbeiten diakonische Unternehmen an Konzepten.

Soziale Sicherheit

Der demographische Wandel, aber auch die Urbanisierung und Individualisierung der Lebensverhältnisse beeinflussen die sozialen Sicherungssysteme und deren zukünftigen Leistungsumfang. Die Sozialversicherungsbeiträge werden voraussichtlich weiter ansteigen, nicht um die Leistungen der Sozialversicherung auszuweiten, sondern alleine, um deren heutiges Niveau bei sinkender Einzahler- und steigender Empfängerzahl beizubehalten.

Diakonische Tarifregelungen bieten Mitarbeitenden während ihres Erwerbslebens angemessene und auskömmliche Arbeitsbedingungen. Zur weiteren Absicherung im Alter trägt die zusätzliche betriebliche Altersversorgung bei, die für alle Mitarbeitenden in der Diakonie Anwendung findet und bisher weit überdurchschnittliche Leistungen im Vergleich mit der Gesamtwirtschaft ermöglicht. Insbesondere die Sicherstellung der betrieblichen Altersversorgung für diakonische Mitarbeitende ohne wirtschaftliche Überforderung der Träger ist für diakonische Unternehmen eine wichtige Aufgabe.

Bei der Ausgestaltung diakonischer Angebote und der Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden ist stets die Leistungsfähigkeit der Klienten mitzudenken und ihre Finanzierbarkeit sicherzustellen.

Diakonisches Profil

Alle diakonischen Träger und Einrichtungen eint ihr Auftrag zur Hilfe, Unterstützung und Begleitung hin zu einem eigenverantwortlichen Handeln aus dem christlichen Glauben heraus. Das daraus folgende Gebot der Nächstenliebe soll in Wort und Tat erlebbar werden. Dieses Selbstverständnis ist auch ein wichtiges Unterscheidungs- und Herausstellungsmerkmal im Wettbewerb mit anderen Anbietern. Nicht die Betreuung, nicht die Pflege, nicht die medizinische Versorgung an sich ist spezifisch; sondern es ist die Haltung mit der die Dienste am, mit und für die Menschen erbracht werden. In Konsequenz gilt dies genauso für die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden und im alltäglichen betrieblichen Miteinander. Daraus leitet sich auch ein eigener, hoher Qualitätsanspruch ab.

Alle Mitarbeitenden und Führungskräfte leisten auf dieser Basis ihren Beitrag zu einer gelingenden Arbeit. Es gilt, diese Dienstgemeinschaft zu leben und weiterzuentwickeln. Dafür benötigen die Mitarbeitenden und Führungskräfte auch die entsprechenden Möglichkeiten: zur Ansprache von Klienten und Patienten, zum Zuhören, zum Erklären; aber auch zur Weiterbildung und zum Austausch über christlich-ethische Fragestellungen.

Berlin, 28. März 2019