

# Demografische Herausforderungen in kirchlichen Einrichtungen

## Was kann die MAV leisten?

Der demografische Wandel ist eine der größten Herausforderungen unserer Zeit. Wie soll und kann darauf reagiert werden und was kann die MAV dazu tun, die Auswirkungen abzuschwächen?

### I. Aktuelle gesellschaftliche Situation

In einer Befragung der Mercer und Bertelsmann Gruppe nannten Mitarbeiter den Wandel der eigenen Wünsche und die Erwartungen an die Beschäftigten als wichtigste Veränderung. Wünsche der Mitarbeiter in Bezug auf die veränderten Lebensplanungen lassen sich oft an familiären Bedingungen festmachen. Sei es die Zeit, die verstärkt für die Pflege eines Angehörigen benötigt wird oder die Familienphase, in der Kinder betreut werden – die lebensphasenorientierte Einteilung ist zunehmend ein hohes Gut. Auch die persönlichen Wünsche spielen hier eine große Rolle. Von Qualifizierungsmaßnahmen bis Auftank-Freiphasen wird hier viel benannt. Dies ist gerade in der zunehmenden Arbeitsverdichtung ein großes Thema.

Die Vielfalt der Altersstruktur, auch ausgelöst durch das verschobene Renteneintrittsalter mit 67, stellt Herausforderungen an die Zusammenarbeit zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern und die zunehmende Anzahl von älteren Arbeitnehmern. Bis in das Jahr 2030 werden wir 7 Millionen Erwerbstätige weniger auf dem Arbeitsmarkt verzeichnen. Ab 2017 sind 40% davon bereits zwischen 50- 65 Jahren alt.

Bereits jetzt hat Deutschland die älteste Bevölkerung Europas. Dies macht sich am Rückgang der Geburtenrate in den letzten Jahren fest. Zwar wurden in den letzten 2 Jahren zum ersten Mal wieder mehr Kinder geboren, die Jahrzehnte davor lassen sich aber nicht einfach einholen! Die steigende Lebenserwartung und damit der Wandel hin zur Seniorengesellschaft, sind nicht mehr umkehrbar und lassen sich auch nicht durch Wegschauen überspringen.

Wanderungsbewegungen werden nun durch die Flüchtlingsproblematik stark thematisiert. In diesem Fall reden wir jedoch nicht überwiegend von Wirtschaftsflüchtlings, die ihre Fachkompetenz bei uns einbringen können. Es kommen nicht die Fachkräfte, die sich einen besseren Karriereweg aufbauen wollen, sondern überwiegend die Menschen, die aus Krieg und Verfolgung fliehen, Unterstützung benötigen und diese auch erhalten müssen.

Für den Arbeitsmarkt jedoch ist die Anzahl der dadurch zunehmenden Bevölkerungszahl kaum relevant. Dies könnte sich frühestens in einer Generation verändern.

Auch die Abnahme des Qualitätsniveaus der Bewerber in den Einrichtungen beschäftigt die Mitarbeiter zusehends. Es ergibt sich hieraus eine enorme Herausforderung an die Bestandsmitarbeiter, da hier starke Unterstützungs- und Begleitungsaufgaben auf sie zukommen. Unterschiedliche kulturelle Ansichten, unterschiedliche Sprachen und nicht vorhandene Fachkenntnisse erschweren die Zusammenarbeit und erhöhen die sowieso bereits vorhandene Belastung. Dies alles müssen die Mitarbeiter neben den täglichen, originären Anforderungen zusätzlich leisten.

Auch regionale Unterschiede machen sich in strukturschwachen Regionen stark bemerkbar, wie dies gerade in den neuen Bundesländern durch eine hohe Abwanderung zu verzeichnen ist.

Dies alles führt dazu, dass einzelne Gruppierungen verstärkt im Fokus stehen, da nun nach jeder Hand und jedem Unterstützer Ausschau gehalten wird.

Sei es die Gruppe der Schüler, die erst über eine einjährige Ausbildung in die Fachausbildung gelangen kann, oder die Gruppe der Flüchtlinge, die als Helfer herangezogen werden soll, oder die Gruppe der ehrenamtlichen Mitarbeiter, die viele Tätigkeiten der Zuwendung übernehmen werden, oder die Gruppe der Mitarbeiter mit Schwerbehinderung, die durch eine Schwerbehindertenvertretung mehr Gehör erhalten können, oder die Gruppe der Mitarbeiter in Elternzeit und Rente, zu denen enger Kontakt gehalten wird, oder die Gruppe der langgedienten Mitarbeiter, deren Wissenspool plötzlich als wichtig und nicht mehr als lästig erkannt wird. Hier sprechen wir von der Abkehr vom Defizitmodell des Alterns und der Hinwendung zum Kompetenzmodell, da dadurch die Wissenssicherung gestaltet werden kann.

## II Die Situation in der Kirche

Besteht eigentlich noch ein Unterschied zwischen Kirchlichen und nicht-kirchlichen Unternehmen? Abgesehen von dem Anspruch, es besser zu machen zu wollen, der jeder kirchlichen Einrichtung zu Grunde liegen sollte, finden hier auch besondere Regeln Anwendung. Die Grundordnung, die sich uns mit Fragen zur Konfession und den Loyalitätsobliegenheiten beschäftigen lässt, die Präventionsordnung, die in unseren Häusern stark eingreift, da es sich fast immer um den Umgang mit schutzbedürftigen Menschen handelt, eigene Tarife durch die AVR, die (noch) gute Alterszusatzversicherung KZVK und die Mitarbeitervertretung, mit eingeschränkten Rechten gegenüber weltlichen Betriebsräten, zeigen die Unterschiede in der Struktur auf und verstärken den Spagat zwischen Wirtschaftlichkeit und Nächstenliebe.

Auch wenn die Werkzeuge der MAV, die in der Mitarbeitervertretungsordnung festgelegt sind (und nur ca. alle 5 Jahre um ein halbes Komma verbessert werden, trotz ausführlichem Forderungskatalog der Mitarbeiterseite mit belegten Notwendigkeiten) angewendet werden müssen, so ist dies in der Praxis leider nicht immer der Fall. Informationen zu wirtschaftlichen Angelegenheiten werden oft ebenso wenig an die MAV übermittelt, wie Anhörung, Mitberatung, Vorschläge, Zustimmungsverfahren und Antragsrecht eingehalten werden. Dies wird leider auch nicht immer von der MAV eingefordert. Gerade Anregungen, die auch aufgrund einer guten und regelmäßigen Kommunikation, zwischen Dienstgebern und MAV erfolgen, führen oft zu einer Ideen forcierenden Atmosphäre, die die Einrichtungen zu neuen, innovativen Wegen begleitet.

### 1. Handlungsbedarfe

Themen gäbe es dazu viele, wie z.B. Regelungen zur Arbeitszeit, die auf dem Hintergrund der demografischen Entwicklung zwingend Verbesserungen erfahren müssen. Die immer noch bestehende Haltung, jeder Bewerber sei mit einem Teilzeit- und flexiblen Kombivertrag einverstanden, der dann auch noch befristet behandelt wird, muss aus den Köpfen verschwinden. Dies schreckt Bewerber ab und da diese sich zukünftig die Arbeitsplätze aussuchen können, muss sich die Einrichtung zwingend andere Modelle einfallen lassen, um sich attraktiver darstellen zu können.

Dies trifft auch auf Praktikanten und Auszubildende zu, die zum Teil leider immer noch nicht einheitlich in den AVR geregelt sind. Hier darf nicht gespart werden, denn wenn die jungen Leute nicht mehr für die Einrichtung gewonnen werden können, wird es keine Zukunft geben. Vergütung, Freistellungstage vor Prüfungen und evtl. Heimfahrten müssen klar, einheitlich und positiv gehandhabt werden.

Damit die Leitung und die MAV gemeinsam agieren können, benötigt es zuvor Kennzahlen, die die Annahmen evaluieren, die Erkenntnis verstärken und zu einem gemeinsamen Vorgehen motivieren.

Informationen wie Kennzahlen, Personalbericht, Altersstrukturanalyse, Überdenken der Rekrutierungskanäle und grundsätzliche Personalentwicklungsmaßnahmen zeigen die Gegebenheiten auf und Vergegenwärtigen die Risiken. Die MAV hierbei zu informieren, mitzunehmen und einzubinden ist eine Entscheidung, die den positiven Entwicklungen Vorschub leisten wird.

## 2. Best practice Beispiele im St. Josefshaus Herten

Ein gutes Miteinander zwischen Mitarbeitervertretung und Geschäftsführung ermöglicht viele positive Instrumente, wie sich hier an einigen best-practice Beispielen aus dem St. Josefshaus in Rheinfeld-Herten zeigt:

Arbeitskreise zu Gesundheit sind bereits seit 17 Jahren ein fester Bestandteil dieser Einrichtung. Hierbei sitzen 4-mal jährlich Personalleitung, Betriebsarzt, Qualitätsmanager, Arbeitssicherheit, MAV, Vertreter aller Bereiche der Einrichtung (Wohnen, Tagesstruktur, Verwaltung, Handwerk, usw.) zusammen. Beraten und geplant werden Durchführung der Gesundheitstage, Sicherheitsbeauftragte, Kinästhetik, Deeskalation, Gesundheitsberichte, Sozialberatung usw.)

Es bestehen außerdem Arbeitskreise zu Familie und Beruf, Öffentlichkeitsarbeit, Employer Branding, St. Josefshaus als Marke, eigenes Fortbildungsprogramm, Prävention usw.

Offene Kommunikationswege werden, neben der linearen Strukturkommunikation, in verschiedenen internen und externen Netzwerken betrieben: Intranet, Blog zwischen Vorstand und Mitarbeitern, homepage, facebook.

Gesundheitsmanagement verteilt sich auf viele Köpfe und muss dauerhaft umgesetzt werden. Von der Gefährdungs-Analyse bis hin zu den monatlich Obstkörben, die an die Stationen verteilt werden.

Nebenamtliche Einbindung von Rentnern ist, wie bereits oben genannt, auch eine Maßnahme der Wissenssicherung. (z.B. einmal wöchentlich)

Für Fortbildung/Weiterbildungen gibt es eigene und externe Angebote und auch Vereinbarungen, die sowohl Zeit, als auch Geld oder eine Darlehensübernahme durch die Einrichtung enthalten kann.

Ebenso werden Modelle vereinbart, die Einführungstage für neue Mitarbeiter, Kinderbetreuung, Telearbeit, Familie und Beruf, betriebliche Sozialberatung, Führungskräfteentwicklung und das Verbinden der Generation im Betrieb ermöglichen. (Frischer Wind und viel Erfahrung) . Zu Letzterem wird, auf Einladung der Einrichtung, ein Kurs über 3 Tage in einem Tagungshaus durchgeführt, der von einem externen Moderator begleitet wird.

Dem zugrunde liegen auch die gemeinsam erarbeiteten, schriftlich fixierten und veröffentlichten Grundlagen der Zusammenarbeit, die lebhaft und aktiv genutzt werden.

Als wertschätzend werden auch Glückwünsche zu Geburtstagen, Jubilärfeste in großem Rahmen, jährliche Grillfeste für alle Mitarbeiter, Neujahrsempfang mit lobender Anerkennung der Einzelnen/Gruppierungen für erreichte Ziele und Rentnertreffen erlebt.

Zwei sehr große und wichtige Instrumente sollen hier noch dargestellt werden:

Zum einen die **Mitarbeiterbefragung**, die in der heutigen Zeit ein unersetzlich hohes Gut darstellt, da hiermit nicht nur den Mitarbeitern mehr Gehör gegeben wird, sondern auch die Chance besteht zu erkennen, wo die Veränderungshebel angesetzt werden müssen.

Die großen und bekannten Institute, die solche Befragungen anbieten, verbinden eine Befragung oft mit einem Culture Audit, das von der Einrichtung erstellt werden muss. Aus meiner Erfahrung ist dies eine Zusammenarbeit der Personalleitung, des Qualitätsbeauftragten und natürlich der MAV. Neben den Bereichen Führung, Zusammenarbeit, Wertschätzung, Betriebsklima, Fairness, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten, Gesundheitsförderung, sowie Familie und Beruf, lässt sich auch noch ein Benchmark ableiten.

Das zweite unverzichtbare Instrument, das ein Unternehmen anbieten sollte, ist ein **Lebensarbeitszeitmodell**.

Durch Ansparen von Geld und Umwandlung von Zeitwerten in Geld, lassen sich Freiphasen und Zeiten des Vorruhestandes planen, die zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden enorm beitragen. Mitarbeitende beschreiben immer wieder, wie sehr sie die Reduzierung des Drucks genießen, nicht bis zum regulären Rentenalter funktionieren zu müssen und/ oder auch einmal ein Sabbatical einbauen zu können, ohne währenddessen kündigen zu müssen.

Die Beschäftigten sind demnach auch in den Freiphasen oder dem vorgezogenen Ruhestand angestellt, zahlen weiterhin in die Rentenkasse ein und leben von dem, hoffentlich bald wieder besser, verzinsten Geld. Dies bedeutet auch, dass jeder Mitarbeiter in diesen Phasen weiterhin sozialversichert ist. Ob in Voll- oder Teilzeit, ob mit 70 oder 130 Prozent des Geldes; das Geld geht auf jeden Fall nicht verloren, da es sowohl übertragbar, als auch vererbbar ist. Dies muss ein gemeinsames Anliegen der Geschäftsführung und der Mitarbeitervertretung sein, damit die Beschäftigten unter dem Dach einer Dienstvereinbarung ihr Lebens-Arbeits-Zeit-Konto einrichten können. Jeder Mitarbeiter sollte die Möglichkeit dazu haben und es ist nicht nachvollziehbar, wenn sich die Einrichtung nicht einmal mit den Möglichkeiten zu solch einem Modell beschäftigt. Oft werden die hohen Kosten oder der Werteverlust des angelegten Geldes als Gegenargument angeführt. Die Kosten sind allerdings viel geringer als angenommen. Und wenn Sie ihr Geld auf die Bank tragen, dort ansparen und dann davon leben wollen, während Sie eine vorgezogene Rente genießen wollen, dann müssen Sie kündigen und sich selbst versichern. Das ist dann wirklich nicht günstig.

Natürlich muss eine Dienstvereinbarung zu Lebensarbeitszeitkonten auch anständige Abmachungen beinhalten. Alle Argumente jedoch, die sich gegen solch eine Regelung aussprechen sind naiv und sehen nicht den Druck der Mitarbeitenden, der merklich nachlässt, wenn solch ein Konto geführt werden kann. Setzen Sie sich mit den Inhalten einer solchen Dienstvereinbarung auseinander und geben Sie Ihren Mitarbeitern/Kollegen die Möglichkeit zu entscheiden, ob sie für sich, ob sie unter dem Dach der Dienstvereinbarung, ein eigenes Konto einrichten wollen.

## II. Fazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der dringlichste Handlungsbedarf in folgenden Punkten besteht:

- Vereinbarkeit Familie und Beruf
- Entwicklung der Veränderungsbereitschaft bei Beschäftigten und Führungskräften
- Entwicklung lebensphasenorientierter Arbeitszeitmodelle
- Aufbau und Optimierung des Betrieblichen Gesundheitsmanagement
- Weiterentwicklung der Vergütungsmodelle
- Aktives Agieren der MAV in Bezug auf den demografischen Wandel
- Gemeinsam mit der MAV dem demografischen Wandel entgegentreten.