

Stark machen für eine lebendige, tragfähige und zukunftsorientierte Wohlfahrtspflege

Ein Interview mit Horst Wehner

Auf der Mitgliederversammlung 2014 wurde Horst Wehner zum Landesvorsitzenden des Paritätischen Sachsen gewählt. Wehner ist bereits seit 2002 Mitglied des Landesvorstandes und zudem als Abgeordneter im Sächsischen Landtag aktiv, dessen Vizepräsident er ist. Der PARITÄTISCHE unterhielt sich mit dem neuen Landesvorsitzenden über seine Ziele und Vorstellungen.

Herr Wehner, Sie wurden mit 98 Prozent der Stimmen zum Landesvorsitzenden gewählt. Haben Sie ein solches Ergebnis erwartet?

Wehner: Nein! Das Ergebnis verstehe ich als einen hohen und unerwarteten Vertrauensvorschuss. Daher bin ich sehr motiviert, diesem Vertrauen gerecht zu werden und den Landesvorsitz im Sinne unserer Mitgliedsorganisationen sowie der Menschen in Sachsen mit Leben zu füllen.

Sie kennen den Landesverband seit mehr als 12 Jahren aus der Sicht als Vorstandsmitglied, aber auch aus der Perspektive als Landtagsabgeordneter. Wie wird der Paritätische von Seiten der Politik gesehen?

Wehner: Vertreter aus der Politik wissen, der Paritätische gehört zu den sechs Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege. Hierbei wird der Paritätische als große Solidargemeinschaft gesehen. Eine Gemeinschaft von über 500 eigenständigen Organisationen, Einrichtungen und Gruppierungen im Sozial- und Gesundheitsbereich. Der Paritätische findet von Seiten der Politik Anerkennung und Respekt bezüglich seiner Fachkompetenz. Diese wiederum hat etwas mit den vielfältigen eigenständigen sozialen Initiativen der

Mitgliedsorganisationen zu tun. Der Paritätische genießt insbesondere Anerkennung wegen seines Beitrages zur Beförderung ehrenamtlicher sozialer Arbeit und der Hilfe zur Selbsthilfe. Na klar gehört es dazu, dass der Paritätische hierbei auf soziale Missstände aufmerksam macht. Der Paritätische kritisiert aber nicht nur, sondern er unterbreitet Vorschläge wie Benachteiligungen beseitigt werden können.

Nun liegt eine vierjährige Amtszeit vor Ihnen. Was wollen Sie in dieser Zeit bewegen?

Wehner: Die Bewegung kommt aus den Mitgliedsorganisationen selbst. Diese haben in der letzten Mitgliederversammlung ein Zukunftskonzept beschlossen. Danach werden wir uns stark machen für eine lebendige, tragfähige und zukunftsorientierte Wohlfahrtspflege. Es ist mir hierbei wichtig, auf die Erfahrungen unserer Experten zurückzugreifen und mit ihnen ständig im Gespräch zu sein. Wir haben hierbei auch im Blick zu haben, dass finanzielle Ressourcen nicht unbegrenzt zur Verfügung stehen und doch ein Bedarf an Pflegeleistungen besteht. Wie wollen wir mit der zunehmenden Entvölkerung in den ländlichen Gebieten umgehen? Was muss getan werden für die Schaffung einer umfassenden Barrierefreiheit, die für Menschen mit körperlichen, geistigen, seelischen oder/und Sinnesbeeinträchtigung elementar ist und von Menschen ohne diese Beeinträchtigungen aber auch sehr gern genutzt wird?

Sozialpolitik war in Sachsen lange eher ein Randthema. Im sächsischen Koalitionsvertrag von CDU und SPD stehen nun wieder mehr soziale Themen. Welcher Auftrag ergibt sich



Horst Wehner ist seit November 2014 der neue Landesvorsitzende des Paritätischen Sachsen.

daraus für den Paritätischen Sachsen?

Wehner: Im Koalitionsvertrag kommt an der einen oder anderen Stelle zum Ausdruck, dass CDU und SPD mit den Sozialverbänden zusammenarbeiten möchten. Der Paritätische sollte sich eingeladen fühlen, mitzustalten. Er sollte aber auch den Prozess der Umsetzung der Koalitionsvorhaben kritisch begleiten und zu gegebener Zeit auch unter Beachtung der vorangegangenen Feststellungen entsprechende Anregungen geben.

Herr Wehner, Sie sind Mitglied der größten Oppositionsfaktion im Sächsischen Landtag, der Partei Die Linke. Vereinzelt gab es Bedenken, ob ein Landesvorsitzender mit diesem Hintergrund die Überparteilichkeit des Paritätischen Sachsen gefährden könnte. Andererseits schätzt man Sie als eine Persönlich-

keit, die Brücken schlägt. Wie bewerten Sie persönlich die Wirkung Ihrer Rolle als Mitglied der parlamentarischen Opposition auf den Landesvorsitz?

Wehner: Ich kenne zahlreiche Politikerinnen und Politiker aus dem Deutschen Bundestag oder den Landtagen, die sich über ihr Mandat hinaus in den unterschiedlichsten Vereinen ehrenamtlich engagieren.

So gilt das für mich auch. Ich bin Mitglied eines Sportvereins, ich habe Verantwortung im Sächsischen Chorverband und im sozialen Bereich Verantwortung in einer Mitgliedsorganisation des Paritätischen, dem Sozialverband VdK Sachsen e.V. Es ist kein Geheimnis, dass ich Mitglied der größten Oppositionsfaktion im Sächsischen Landtag bin. Ich kann aber auch nicht verheimlichen, dass ich selbst körper-

behindert bin. Ich ergreife selbstverständlich Partei für Menschen mit körperlichen, geistigen, seelischen oder/und Sinnesbeeinträchtigungen. Da lass ich mich nicht verbieten. Ich glaube, auch hierfür Anerkennung und Respekt aus den Reihen anderer Fraktionen zu erfahren, sonst hätte es wohl nicht so viele Dafür-Stimmen anlässlich meiner Wahl zum 2. Vizepräsidenten des Sächsischen Landtags gegeben.

Auf dem Weg zur Teilhabe von Menschen mit Behinderung

Sachsen hat noch viel zu tun

2014 veröffentlichte das Sächsische Staatsministerium für Soziales und Verbraucherschutz den Fünften Bericht zur Lage der Menschen mit Behinderung in Sachsen. Er gibt Zahlen, Daten und Fakten zur aktuellen Situation und bewertet den Fortgang des Freistaates auf dem Weg zu einer inklusiven Gesellschaft. Ein guter Anlass für den Paritätischen Sachsen, selbst eine Analyse des Berichts vorzunehmen und in Bezug darauf den Stand innerhalb des Landesverbandes zu betrachten. Zurückgegriffen wird hierbei im Folgenden auf die im Bericht genannten Angaben sowie auf verbandsinterne Statistiken.

Status Quo

Ende 2012 lebten über 680.000 Menschen mit einer Behinderung in Freistaat Sachsen. Das entspricht etwa 16,5 Prozent der sächsischen Gesamtbevölkerung. Mehr als zwei Drittel davon besitzen einen anerkannten Grad der Behinderung von über 50 Prozent. Das Verhältnis von Männern und Frauen ist hierbei nahezu ausgeglichen. Seit 2002 hat die Anzahl der Menschen mit anerkannter Behinderung um 29 Prozent zugenommen. Besonders die seelischen Behinderungen (plus 74 Prozent) und die Suchterkrankungen (plus 85 Prozent) erfuhrn einen enormen Aufwuchs. Im Jahr 2011 erhielten mehr als 35.600 Personen mit einer aner-

kannten Behinderung Eingliederungsleistungen in Form von ambulanten (28 Prozent) bzw. teilstationären und/oder stationären (78 Prozent) Leistungen.

Seit der Ratifizierung der UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) im Jahr 2009 rückte die Frage der gleichberechtigten Teilhabe von Menschen mit Behinderung noch stärker in den Blick des Paritätischen Sachsen. Auftrag des Landesverbandes dabei ist, die Mitgliedsorganisationen bei der Umsetzung der UN-BRK zu beraten, zu unterstützen und zu begleiten. Die Teilhabe aller Menschen am gesellschaftlichen Leben wird hierbei als ein grundlegendes Recht verstanden. Hinzu kommt, dass sich die gleichberechtigte Teilhabe auf die Lebenswelt aller Menschen auswirkt. Mittels verschiedener Veranstaltungs- und Diskussionsformate sind bis heute unterschiedliche Ansätze entwickelt worden. Doch die Herausforderungen waren und sind groß. Zudem bedarf es an mancher Stelle einer ordentlichen Portion Mut, um „kulturell geprägte Wahrnehmungsprozesse sowie tradierte Sichtweisen“ zu reflektieren: Das eigene institutionelle Denken zu überwinden und bei der konzeptionellen Entwicklung von Diensten und Angeboten mehr auf eine partizipative Herangehensweise zu setzen, ist für viele Träger nicht einfach. Unbestritten bleibt jedoch: Inklusion

geht uns alle an. Alle Personengruppen sind mitzudenken, mitzunehmen und einzubeziehen. Als Spitzenverband steht der Paritätische hierbei unmittelbar in Kontakt und Austausch mit den Mitgliedsorganisationen, mit Kostenträgern, Politik und anderen Akteuren. Oft mögen wir in diesem Prozess ungeduldig und kritisch mit dem Entwicklungstempo der „sächsischen Welt“ der Eingliederungshilfe sein, doch zugleich können und dürfen wir auch auf gemeinsame Erfolge mit unseren Trägern schauen.

Wohnen

So ist in ganz Sachsen im Bereich Wohnen der Anteil an stationären Angeboten mit über 51 Prozent im Verhältnis zur ambulanten Begleitung (insgesamt nur knapp 36 Prozent) und den Außenwohngruppen mit 13 Prozent immer noch sehr hoch. Doch alle Bemühungen der Ambulantisierung sowie neue Konzepte tragen erste Früchte. Insbesondere die ambulanten Wohnformen, vorzugsweise für Menschen mit psychischer Erkrankung und suchtkranke Menschen, verzeichnen eine Steigerung.

Das Angebot für das Wohnen in einer Gastfamilie ist 2005 gänzlich neu hinzugekommen. Als anfängliches Modellprojekt wird es derzeit mit festem Leistungsrahmen vorgehal-

ten. Ende 2013 haben 116 Menschen mit Behinderung und/oder chronisch psychischer Erkrankung in 99 Gastfamilien gelebt. Die Nutzer(innen) und Gastfamilien werden von einem Netzwerk aus acht Trägern begleitet, beraten und unterstützt. Sechs davon sind Mitgliedsorganisationen im Paritätischen Sachsen.

Vier Faktoren erscheinen für die weitere Entwicklung besonders ausschlaggebend:

- Eltern und Angehörige von Menschen mit Unterstützungsbedarf wünschen sich eine Betreuungsform mit möglichst hoher Sicherheit und umfänglicher Betreuung.
- Die Personalausstattung in Sachsen ist überwiegend direkt mit der Leistungsform verbunden. Vereinfacht ausgedrückt verfügt das stationäre Wohnen derzeit noch über eine höhere Personalrelation als das ambulante Wohnen.
- Barrierefreier und bezahlbarer Wohnraum ist auf dem Wohnungsmarkt noch nicht ausreichend vorhanden.
- Behörden und Institutionen tun sich noch immer schwer, Innovationen und Inklusion in ihrem Handeln mitzudenken. In den kommunalen Sozialplanungen spielen die UN-BRK sowie Klient(inn)en- und Trägerinteressen noch keine ausschlaggebende Rolle.

Künftige Anforderungen sind daher:

- Die Politik muss klare Impulse setzen, welche die UN-BRK sowie die Interessen von Menschen mit Unterstützungsbedarf als Prämisse bei allen Akteuren und ihren Handlungen verankern. Ausgangspunkt dafür kann der vom Paritätischen geforderte und im aktuellen Koalitionsvertrag beschriebene Aktionsplan sein. Dem demografischen Wandel und den notwendigen Anforderungen des ländlichen Raums muss hierbei Rechnung getragen werden.
- Ein Aktionsplan beinhaltet zudem eine unzweideutige Verpflichtung für die kommunale Sozialplanung.
- Das in Sachsen bereits eingeführte



Wo stehen wir auf dem Weg zur Inklusion?

- „AbW flex“, ein ambulant betreutes Wohnen mit flexiblen Bedarfen, muss sowohl durch die Kostenträger als auch die Leistungserbringer engagiert und konsequent weiterentwickelt werden. „Konsequent“ heißt an dieser Stelle auch für Personen, die aktuell im stationären Wohnen nach der Hilfsbedarfsgruppe (HBG) V eingestuft sind.
- Es braucht Tagesstruktur - Tagesstruktur sowohl in Außenwohngruppen (AWG) als auch grundsätzlich im ambulanten Wohnbereich. Tagesstruktur als internes als auch externes Angebot.

Aktuell verteilen sich die Paritätischen Mitgliedsorganisationen im Bereich Wohnen wie folgt:

schwungs sowie vielfältiger Förder- und Eingliederungsmöglichkeiten nur 29 Prozent aller Menschen mit Behinderung im erwerbsfähigen Alter auf dem ersten Arbeitsmarkt tätig sind. 11 Prozent dieser Personengruppe gehen in eine Werkstatt für behinderte Menschen (WfbM) und lediglich 0,3 Prozent - das entspricht 2012 nur 553 Personen - sind in Integrationsprojekten oder -firmen beschäftigt. Im Verhältnis zu der sehr geringen Zahl von Beschäftigten in Integrationsprojekten/-firmen sind über 16.500 Personen in einer WfbM mit den Bereichen berufliche Bildung, Arbeitsbereich und Förderbereich eingegliedert. Die Anzahl von Außenarbeitsplätzen hat sich im Freistaat in den vergangenen Jahren bei ca. 1000 eingependelt.

Leistung	Anzahl Träger
Ambulant betreutes Wohnen für	
■ Menschen mit Behinderung	26
■ Menschen mit psychischer Erkrankung	19
Wohnen in Gastfamilien	6
Wohnstätte für	
■ erwachsene Menschen mit Behinderung Außenwohngruppe	30
■ Kinder und Jugendliche mit Behinderung	28
■ Menschen mit psychischer Erkrankung Außenwohngruppe	7
	15
	21

Arbeit

Für den Bereich Arbeit ist zu konstatieren, dass trotz wirtschaftlichen Auf-

Für die weitere Entwicklung im Bereich Arbeit ergeben sich folgende Herausforderungen:



Barrieren überwinden
– Zugang und Teilhabe sichern

- Die Werkstätten müssen sich reformieren, um langfristige ihre Existenz zu sichern. Die sogenannte Durchlässigkeit zum allgemeinen Arbeitsmarkt ist hierbei am entscheidendsten.
- Integrations- und Zuverdienstfirmen agieren auf dem Weg zum allgemeinen Arbeitsmarkt als Brücke. Sie sind ein mögliches Bindeglied oder eine Alternative zur Beschäftigung in einer Werkstatt und zum allgemeinen Arbeitsmarkt. Leider befinden sie sich auch hinsichtlich ihrer Förderung in einer Grauzone, was in der Praxis zu außerordentlich schwierigen Rahmen- und Existenzbedingungen führt.

Künftige Anforderungen sind daher:

- Es braucht einen sowohl fachinternen als auch wirtschaftlichen und gesamtgesellschaftlichen Diskurs zum Thema ‚Was ist Arbeit?‘. Hierfür bedarf es vermutlich einer neuen Definition und neuer Begrifflichkeiten. Die alleinige Ausrichtung auf Erwerbsarbeit schließt bestimmte Personengruppen von vornherein aus.
- Die Werkstätten müssen sich einer offenen und mutigen Diskussion hinsichtlich der Inklusion im Sinne

der UN-BRK stellen. Dabei gilt es Potentiale zu erkennen und zu nutzen.

- Notwendig ist eine gemeinsame Betrachtung und Steuerung des Themas ‚Arbeit für Menschen mit Behinderung‘ verbunden mit modernen Leitzieln. Der aktuelle Koalitionsvertrag von CDU und SPD lässt diesbezügliche Ansätze erkennen.

Aktuell verteilen sich die Paritätischen Mitgliedsorganisationen im Bereich Arbeit wie folgt:

Leistung	Anzahl Träger
Werkstatt für Menschen mit Behinderung	19
Integrationsfirma	5
Zuverdienstfirma	4
Beschäftigungsprojekt	10

Auf Bundesebene ist die Hälfte aller WfbM im Paritätischen Gesamtverband organisiert. In Sachsen vertritt der Paritätische die zweitgrößte Anzahl an Werkstätten.

Offene Angebote

Für das Ziel einer inklusiven Gesellschaft ist der Bereich offener, ambulanter und niedrigschwelliger Angebote und Beratung von enormer Bedeutung. Diese Dienste sind trotz häufig schwieriger und unzureichender Finanzierung eng mit dem Sozialraum verwoben.

Durch ihre vernetzte und vernetzende Arbeit wirken sie unmittelbar auf den Sozialraum und regen inklusives Handeln vor Ort an. Offene, ambulante und niedrigschwellige Angebote fungieren darüber hinaus als unerlässliches Bindeglied zwischen teilstationären und stationären Leistungen, vermeiden oder ergänzen diese. Aufgrund der extrem differenzierten und regional unterschiedlichen Angebote sowie den versäumten Zuständigkeiten der Kostenträger können für diesen Bereich keine sachsenweiten statistischen Zahlen, sondern nur Ausschnitte aufgeführt werden.

Vier Prozent aller sächsischen Kinder

wiesen 2012 einen anerkannten Förderbedarf auf und erhielten Leistungen der Eingliederungshilfe. Von allen Kindern mit Förderbedarf wurden 78 Prozent in einer Kita mit Integrationsangebot betreut. Etwa 41 Prozent aller Kinder (rund 3500) mit einem anerkannten heilpädagogischen Förderbedarf erhalten Frühförderung. Diese Leistungen werden in Sachsen durch 53 Frühförder- und Beratungsstellen sowie sieben Sozialpädiatrischen Zentren erbracht. Nicht alle Kinder, die einen Frühförderbedarf haben und in einer Integrations-Kita betreut werden sollen, erhalten beide Leistungen.

Grundvoraussetzung für den Erhalt notwendiger Unterstützungsleistungen ist eine unabhängige, umfängliche, kompetente und mitunter auch anonyme Beratung. Die Erfahrungen der Träger zeigen, dass ratsuchende Personen und besonders Familien mit komplexen Belastungen Hilfe suchen. Für viele Familien leisten Kontakt- und Beratungsstellen sowie Assistenz- und familienunterstützende Dienste einen wichtigen Beitrag zur Stabilisierung und Entlastung der persönlichen Lebenssituation.

Für die weitere Entwicklung ergeben sich folgende Herausforderungen:

- Eine bedarfsgerechte und gleichberechtigte Leistungserbringung neben- und miteinander von Frühförderung und Kita ist nicht oder nur punktuell gegeben.
- Der Stellenwert von kompetenter und unabhängiger Beratung ist insbesondere in den ländlichen Regionen/Landkreisen noch ungenügend.
- Eine strukturelle Diskrepanz zwischen Stadt und ländlichen Regionen ist Menschen mit Unterstützungsbedarf und ihren Angehörigen/Familien kaum zu erklären. Die Auswirkungen dominieren die tägliche Arbeit der Träger.
- Eine bedarfsgerechte Finanz- und Strukturplanungen in den Regionen muss überwiegend hart erstritten werden. Notwendige Angebote und Leistungen fallen häufig unter ein Spardiktat.

- Die Entwicklung innovativer und leistungsfähiger Konzepte ist oft von schwierigen Rahmenbedingungen begleitet.

Künftige Anforderungen sind daher:

- Es bedarf eines fachlich engagierten Sozialministeriums, welches die UN-BRK als verpflichtenden Grundsatz allen Kommunen und Landkreisen aufzeigt. Gute Überlegungen und Vorbereitungen bei der Einführung eines Bundesteilhabegesetzes sind von Nöten.
- Eine kooperative und sachliche Gesprächskultur mit Sozialplanern und Kostenträger ist unabdingbar.
- Träger im offenen, ambulanten und niedrigschweligen Bereich benötigen eine wertschätzende Anerkennung mit mittel- und längerfristigen Finanzierungsmodellen.
- Unerlässlich ist eine flächendeckende und konsequente inklusive Sozialraumplanung.
- Nur mit fachlich kompetenten sowie innovativen und übergreifend denkenden Trägern/Leistungserbringern können diese Herausforderungen gemeistert werden.

Aktuell verteilen sich die Paritätischen Mitgliedsorganisationen in diesem Bereich wie folgt:

Leistungen und Angebote	Anzahl Träger
Frühförderung	20
Sozialpädiatrische Zentren (SPZ)	1
Kitas und Elterninitiativen mit Integrationsangebot	186
Heilpädagogische Kitas / hp. Gruppen	23
Ambulante familienunterstützende Dienste	19
Assistenzdienste	2
Beratungsstellen für Menschen mit Behinderung	21
Psychosoziale Kontakt- und Beratungsstellen	21
Sozialtherapeutische Tagesstätten	3

Fazit

Abgeleitet aus der Situationsanalyse und der Frage, was es braucht, scheinen folgende Aspekte beim Blick in die Zukunft unerlässlich:

- Wir brauchen ein gutes fachliches Miteinander sowie tragfähige Netzwerke.
- Wir brauchen Offenheit und den Mut, auch kritische Dinge klar zu benennen.
- Unsere Bemühungen und das Engagement der Träger lohnen sich. Hier müssen wir konsequent weitergehen - auch auf unbequemen Pfaden.
- Kleine und große Schritte motivieren, sich in die richtige Richtung weiterzuentwickeln und helfen über manche Enttäuschungen hinweg.

Kontakte

- Astrid Jungmichel
Referentin Ambulante Eingliederungshilfe
Paritätischer Sachsen
Tel: 0351 - 491 66 26
Mail: astrid.jungmichel@parisax.de
 - Roland Frickenhaus
Referent Stationäre Eingliederungshilfe/Werkstätten
Paritätischer Sachsen
Tel: 0351 - 491 66 35
Mail: roland.frickenhaus@parisax.de
 - Bärbel Herold
Referentin für Hilfen in besonderen Lebenslagen
Paritätischer Sachsen
Tel: 0351 - 491 66 56
Mail: baerbel.herold@parisax.de
- www.parisax.de

Erfolgreicher Generationenwandel

Das Projekt SequiSax zieht nach zwei Jahren Bilanz

Der Generationenwechsel und die schwierige Fachkraftsituation gehören derzeit zu den größten Herausforderungen im sozialen Bereich. Vor diesem Hintergrund hat der Paritätische Sachsen im August 2012 das ESF-geförderte Projekt *SequiSax – generationenwandel. erfolgreich . gestalten* ins Leben gerufen.

Für die Mitgliedsorganisationen des Verbandes ist dieses Dilemma mehr als relevant: Ein Drittel der zwischen 1990 und 1995 gegründeten Vereine und Organisationen steht aktuell vor einem

Wechsel in der Geschäftsleitung. Um das hohe fachliche Niveau ihrer Arbeit in die Zukunft zu führen, sind demnach kompetente Führungskräfte und Beschäftigte eine existenzielle Voraussetzung. Wesentliche Aufgabe ist dabei, Nachwuchs für die Sozialwirtschaft zu begeistern. Hierbei stellt sich auch die Frage nach einem gelingenden Wissenstransfer: Kenntnisse und Erfahrungen der Gründergeneration müssen gesichert sowie an die neuen Führungskräfte weitergegeben werden. Bereits bestehende Kompetenzen

und vorhandenes Erfahrungswissen dürfen nicht verloren gehen und das Potenzial der Nachwuchskräfte muss von Beginn an voll ausgenutzt werden. Im selben Atemzug müssen aber auch die Männer und Frauen entsprechend ihrer Bedürfnisse und Lebenslagen eingebunden werden.

Diese Ziele standen im Zentrum des Projektes SequiSax und wurden mit unterschiedlichen Maßnahmen unterstützt. Zielgruppe waren aktuelle und zukünftige Führungskräfte so-

wie Personalverantwortliche aller Bereiche der sozialen Arbeit. SequiSax brachte somit Wissensträger(innen) unterschiedlicher Generationen und Organisationen für einen nachhaltigen Wissenstransfer zusammen. Dazu wurden die teilnehmenden Mitgliedsorganisationen bei der Entwicklung mit unmittelbar auf sie zugeschnittenen Lösungsmodellen unterstützt und bei der Umsetzung in der Praxis begleitet. Neben direkten Angeboten wie Workshops, der Begleitung von Entwicklungsprozessen in den Organisationen und generationsübergreifenden Tandems galt es, innovative Methoden zum lösungsorientierten Umgang mit den aufkommenden Fragestellungen modellhaft zu entwickeln und zu erproben. Hierbei konnte das Projekt auch auf die Erkenntnisse und Erfahrungen des ebenfalls aus ESF-Mitteln geförderten Vorgängerprojektes *profi – personal . professionell . entwickeln* zurückgreifen. Beide Projekte wurden von Anita Hommel konzipiert und koordiniert. Während ihrer Elternzeit wurde sie bei SequiSax zeitweise durch Juliane Röder (vormals Kupper) vertreten.

Tandem-Modell

Im Mittelpunkt von SequiSax stand das Tandem-Modell. Anhand dessen wurde erprobt, wie der Generati-

onenübergang in der Praxis sinnvoll und nachhaltig gestaltet werden kann. Ein(e) erfahrene(r) Geschäftsführer(in) arbeitete gemeinsam mit einer potenziellen Führungskraft. Besonders an diesem Herangehen war die Möglichkeit, das Tandem mit einem Gegenüber einer anderen Organisation auszufüllen. Damit vergrößerten sich das Lernfeld und der Erkenntnishorizont. Begleitende Unterstützung gab es seitens des Projektes durch individuelle Beratungen, Workshops und Coachings. Alles in allem konnten so zwölf Mitgliedsorganisationen für den Modellversuch gewonnen werden. Fünf organisationsinterne und fünf externe Tandems sowie ein Viererteam kamen zustande. Sie testeten in der praktischen Zusammenarbeit verschiedene Ansätze für den Wissenstransfer und näherten sich gleichzeitig dem Thema Nachfolgeplanung an. Die Tandems stellten sich dabei jeweils eigene Aufgaben und konnten aktuelle Fragestellungen aus den eigenen Organisationen einbeziehen sowie direkt in der Praxis reflektieren.

Die Ergebnisse und Erkenntnisse der verschiedenen Tandems am Ende des Projektes zeugen von Erfolg. So war die Interpretation bzw. Ausgestaltung der Zusammenarbeit individuell auf die jeweiligen Bedürfnisse der

Partner(innen) ausgerichtet und spiegelte sich in den unterschiedlichsten Aufgabenstellungen wider. Zwei organisationsinterne Tandems beschäftigten sich beispielsweise mit einer unmittelbar bevorstehenden Übergabesituation, wovon eine Übergabe tatsächlich im Rahmen dieses Projektes realisiert wurde. In einer organisationsübergreifenden Konstellation stellte sich der erfahrene Geschäftsführer als Mentor zur Verfügung und unterstützte so den Jüngeren beim Einfinden in dessen neues Aufgabenfeld. Ein weiteres Tandem erarbeitete gemeinsam eine „Position zu Ethik und Identität“ als Arbeitsgrundlage ihres pädagogischen Wirkens.

Auch die unterschiedlichen Erwartungen sowohl der Teilnehmer(innen) als auch des Projektträgers wurden weitestgehend erfüllt. Beispielsweise suchten die Geschäftsführer(innen) nach Ideen zu Gestaltungsmöglichkeiten des notwendigen Wissenstransfers. Eine Frage tauchte hierbei wiederholt auf: Welches Wissen ist für meine(n) Nachfolger(in) wirklich wichtig? Gezeigt hat sich, dass es gar nicht immer nur um Fachwissen geht. Viel wichtiger sind stattdessen die informelle Aspekte sowie die Einführung in bereits vorhandene Netzwerke. Diese Kenntnisse können vom Nachfolgenden nicht bzw. nur schwer selbst erarbeitet werden.

Auch die Dauer einer Übergabe ist nicht immer klar zu definieren. Einem fällt es leichter – er/sie möchte so schnell wie möglich selbst aktiv und in die Verantwortung genommen werden. Ein anderer benötigt mehr Zeit und läuft lieber etwas länger mit. Unabhängig ihrer eigenen Meinung gewannen die Geschäftsführer(innen) also einen guten Einblick, wie die nachfolgende Generation tickt und welche Erwartungen an sie als scheidende Führungskraft gestellt werden.

Die Nachwuchsführungskräfte der organisationsübergreifenden Tandems bewerteten es als sehr positiv, einer Führungskraft auf Augenhöhe begegnen und ohne Hierarchiebarrieren ihre Fragen und kritischen Anmerkungen äußern zu können. Auch der Blick über



Frische Ideen für die Nachfolgeplanung - zur Generationenkonferenz kamen diese zur Sprache.

den sprichwörtlichen Tellerrand wurde als sehr wertvoll eingeordnet. Insgesamt profitierten die zukünftigen Führungskräfte sehr von dem Wissen der Geschäftsführer(innen), was für deren berufliche aber auch persönliche Kompetenzentwicklung einen wesentlichen Mehrwert innerhalb dieses Projektes darstellte.

Generationenkonferenzen

Ein weiterer Baustein von SequiSax waren die Generationenkonferenzen. Menschen unterschiedlichsten Alters und beruflicher Hintergründe trafen sich bei diesem Veranstaltungsformat zu einem moderierten Austausch über verschiedene Themen. Dahinter stand die Idee, mehrere Generationen in einem Raum zu vereinen und zu diskutieren, ob der sogenannte Generationenkonflikt tatsächlich existiert und wenn ja, wie er sich im Berufsleben auswirkt. Die erste dieser Konferenzen fand im Oktober 2013 unter dem Titel „Attraktive Arbeitsbedingungen für Fachkräfte und Unternehmen der Sozialwirtschaft“ statt. Die zweite folgte ein Jahr später mit dem Thema „Erwartungen an die Zukunft – Gewinnen, Binden und Halten junger Fachkräfte“. Beide wurden sehr erfolgreich durchgeführt und brachten eine Menge Erkenntnisse für die Teilnehmenden, aber auch für das Projekt.

Zum Beispiel zeigte sich, dass die Teilnehmenden der Arbeit im eigenen Leben unterschiedliches Gewicht beimesse[n]. Dies wurde an der Diskussion über Voll- und Teilzeitarbeit deutlich. Die Berufseinsteiger befürworten Teilzeitstellen, um neben der Arbeit mehr Zeit für andere Aktivitäten zu haben. Die Berufserfahrenen dagegen bevorzugen deutlich die 40-Stunden-Woche. Diese Argumentation gibt ein Abbild der allgemeingesellschaftlichen Debatte über die Sichtweisen der Generation der Babyboomer (Jahrgänge 1946 - 1964) sowie der X-Generation (Jahrgänge 1965 - 1978) und Y-Generation (Jahrgänge 1979 - 2000) auf Erwerbsarbeit an sich. Die tendenzielle Favorisierung von Teilzeitarbeit seitens der Jüngeren darf jedoch nicht als Arbeitsunwilligkeit missverstanden werden. Im Gegenteil: Die Generation Y gilt als engagiert, offen und



Austausch auf Augenhöhe – SequiSax machte dies möglich.

kreativ. Sie will arbeiten – aber anders. Richtschnur ist hierbei die persönliche Lebensqualität, gleichbedeutend mit einer Balance aus Arbeit und Freizeit, Beruf und Familie. Dafür nimmt diese Gruppe auch finanzielle Einbußen in Kauf. Nicht allein die Höhe des Gehalts ist für sie entscheidend, sondern die Zufriedenheit mit dem Job insgesamt.

Das Thema persönlicher Vergütung steht wider Erwarten für keine Generation im Vordergrund. Besonders den Älteren ist es aber wichtig, die Familie ernähren zu können. Einen hohen Wert besitzen demgegenüber strukturelle Rahmenbedingungen, die eine ordnungsgemäße und professionelle Umsetzung der eigenen Arbeitsaufgaben begünstigen. Allerdings stimmten die Teilnehmenden aller Alters- und Berufsgruppen darin überein, dass die Entlohnung in der Sozialwirtschaft allgemein zu gering sei.

Darüber hinaus verband die Teilnehmenden der Generationenkonferenzen die Überzeugung, in einer sinnstiftenden Branche tätig zu sein und damit einen gewichtigen Beitrag für den einzelnen Menschen und die Gesellschaft als Ganzes zu leisten. Darauf gründete zudem der gemeinsame Wunsch nach einer höheren Wertschätzung sozialer Arbeit. Er spiegelt zugleich das wahrgenommene Imageproblem vieler sozialer Berufe wider.

Weiterhin verdeutlichte die Diskussion, dass die Sozialwirtschaft zu wenig

unternimmt, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu profilieren. Die Privatwirtschaft ist sehr viel weiter, wenn es darum geht, potenzielle Fachkräfte frühzeitig auf sich aufmerksam zu machen. So ist es im schulischen Bereich Pflicht - sei es als Berufsorientierung oder als praktischer Teil der Ausbildung - Praktika zu absolvieren. Die Privatwirtschaft agiert hierbei sehr proaktiv, geht auf die Schulen zu und bietet sich als attraktiver Praktikumspartner an. Entgegengesetzt ist ein Praktikumsplatz im sozialen Bereich zum einen schwer zu finden und wird zum anderen oft nicht gut genutzt. Hauptkritikpunkt war dabei oft die mangelnde Begleitung oder geringe Wertschätzung der erbrachten Leistung. Zudem seien die Sichtbarkeit sozialer Berufe sowie die Transparenz der Tätigkeitsfelder unzureichend. Arbeitgeber stellten sich nicht gut oder überhaupt nicht dar, was den Praktikant(inn)en die Entscheidungsfindung sehr erschwere - selbst wenn bereits der Wille vorhanden sei, einen sozialen Beruf zu ergreifen. Überdies betonten die Berufseinsteiger, dass ihnen häufig eine genaue Abstimmung der Aufgaben im Praktikum und in der Ausbildung fehle. Damit stellten sie noch einmal heraus, dass Inhalt und Ziel der Maßnahme und Ausbildung passgenauer konzipiert sein sollten.

Projektbegleitende Umfrage

Einen wissenschaftlichen Rahmen bekam SequiSax durch eine begleitende

Befragung zur Erfassung der Faktoren zum Gewinnen, Binden und Halten potenzieller Fachkräfte aus dem Bereich der Sozialwirtschaft. Dafür wurden insgesamt 616 Schüler(innen), Auszubildende und Studierende sozialer Berufe im Freistaat Sachsen befragt. Dadurch soll es den Organisationen möglich werden, mit gezielten Aktivitäten auf den sich abzeichnenden steigenden Bedarf an Fachkräften reagieren zu können.

Aus den Ergebnissen der Befragung lassen sich eine Reihe von Handlungsempfehlungen für die Gewinnung und Bindung junger Fachkräfte in der Sozialwirtschaft ableiten. So ist eine laufende Analyse der Motive und Präferenzen der verschiedenen Zielgruppen zukünftig unabdingbar: Ohne genaue Kenntnisse der Vorstellungen der zukünftigen Fachkräfte sind gezielte Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität nicht effektiv zu entwickeln und umzusetzen. Nur auf der Basis entsprechender Kenntnisse wird es möglich sein, z. B. die Unentschiedenen für einen Verbleib in Sachsen zu gewinnen. Hinzukommt die Forderung, Gewinnung und Bindung von Nachwuchskräften als laufenden Prozess zu verstehen und umzusetzen.

Die Arbeitsaufgaben der jungen Fachkräfte müssen in jedem Fall die konkrete Realisierung intrinsischer und altruistischer Motive ermöglichen. Damit verknüpft sind Forderungen an die Gestaltung der Arbeitsaufgaben und den Kontakt zu Patient(inn)en/Klient(inn)en (Vielfalt der Aufgaben und das „Motiv, zu helfen“). Zu einer angemessenen Vergütung kommt des Weiteren die Forderung nach der Gestaltung einer ausgewogenen Work-Life-Balance und nach Angeboten zur Förderung gesunder Arbeitsbedingungen. Die Arbeitgeberattraktivität wird zudem deutlich von der Sicherheit des Arbeitsplatzes (Wunsch nach langfristigen Arbeitsverträgen) und den konkreten Möglichkeiten zur Weiterbildung (Karriere und beruflicher Aufstieg) abhängen. Weitere Aspekte betreffen Führungsfragen wie Wert-

schätzung und Mitwirkungsmöglichkeiten.

In einem weiteren Bereich der Handlungsempfehlungen stehen kommunikative Maßnahmen im Mittelpunkt. Hier geht es in erster Linie darum, den Schüler(inne)n/Auszubildenden und Studierenden die Alleinstellungsmerkmale bzw. Besonderheiten des jeweiligen Arbeitgebers zu verdeutlichen. Hierfür relevante Informationen sollten verfügbar sein (v. a. über das Internet und soziale Netzwerke) und als ausbildungsbegleitende Kommunikation im Rahmen des Einarbeitens realisiert werden. Damit sind in erster Linie konkrete Informationen zum Arbeitgeber und weniger allgemeine Informationen zum Beruf gemeint. Auf diese Weise kann Arbeitgeberattraktivität systematisch erhöht, bzw. die Arbeitgebermarke weiter profiliert und „aufgeladen“ werden - Stichwort: Employer Branding. Dies ist wichtig, da eine hohe Bindung an den gewählten Beruf durchweg gegeben, eine Bindung an einen späteren Arbeitgeber aber noch offen ist.

Für die Arbeitgeber in der Sozialwirtschaft bedeutet dies letztlich die Notwendigkeit zur ständigen Anpassung der bisherigen Vorgehensweisen bei der Rekrutierung und Bindung junger Fachkräfte. Die konkrete Kommunikation der Vorteile als Arbeitgeber ist dabei eine ständige Aufgabe. Hier gilt es, rechtzeitig zu beginnen und dabei langfristig und dauerhaft sowie authentisch mit den Zielgruppen zu kommunizieren. Dabei könnten jüngere Fachkräfte aus den Unternehmen der Sozialwirtschaft durchaus als Botschafter der Arbeitgebermarke eingesetzt werden und über ihre konkreten Erfahrungen berichten. Wichtig ist es, die Besonderheiten der Aufgaben und der Karriere in der Sozialwirtschaft herausarbeiten. Darüber hinaus gilt es, Betriebsklima und Unternehmenskultur sowie die Führungsprozesse zu analysieren.

Fazit

Das aus ESF-Mitteln geförderte Projekt SequiSax hat gezeigt, dass der Generationenwandel bereits in vollem

Gange ist und sich über die nächsten Jahre fortsetzen wird. Viele Mitgliedsorganisationen haben sich bereits auf den Weg gemacht und sich aktiv mit diesem Thema auseinander gesetzt. Diese dabei zu begleiten und zu unterstützen und von deren Offenheit und ihren Erkenntnissen zu profitieren, hat das Projekt so erfolgreich gemacht. Es gibt und es wird keine allgemeingültigen Lösungen für die anstehenden Herausforderungen geben. Um wettbewerbsfähig bleiben zu können, ist es zukünftig aber mehr denn je notwendig, der Personalentwicklung trotz des zeitraubenden Arbeitsalltags eine hohe Priorität einzuräumen. Der Erfahrungsaustausch mit anderen Betroffenen birgt ebenfalls eine große Ressource für die Zukunft. Auch das hat SequiSax bewiesen.

Zugleich ist deutlich geworden, dass der soziale Bereich noch zu wenig tut, um sich als attraktiver Arbeitgeber darzustellen. Wer beispielsweise Praktikant/innen lediglich als zusätzliche Hilfskraft versteht, verschenkt die Chance, einen jungen Menschen rechtzeitig an sein Unternehmen und den Tätigkeitsbereich zu binden. Privatwirtschaftliche Arbeitgeber haben diesen Schritt schon erfolgreich vollzogen.

Die Frage ist somit nicht mehr, ob man sich Personalentwicklung und Arbeitgebermarketing leisten kann. Vielmehr ist zu fragen, ob man es sich leisten kann, es nicht zu tun. Zudem wird es unumgänglich sein, sich auf die sogenannte Generation Y zu konzentrieren. Wer bei der Nachwuchsgewinnung nur auf ausgebildete Fachkräfte abstellt, sieht sich über kurz oder lang mit der Endlichkeit dieser Ressource konfrontiert.

Kontakt

Projekt SequiSax
Paritätischer Sachsen
Am Brauhaus 8
01099 Dresden
Tel: 0351 491 66 40
Mail: anita.hommel@parisax.de
www.parisax.de