

**Fachtagung „100 x Zukunft“ –
Europäische Entwicklungen
in Behindertenhilfe und Sozialpsychiatrie**

Ev. Johannesstift Berlin

12.09.2011

„Auftrag und Zielsetzung des BeB“

mit ergänzenden Ausführungen zu

**„Zukunftsfestes Management für diakonische
Unterstützungsleistungen“**

Rolf Drescher, Geschäftsführer des BeB, Berlin

FOLIE 1 Startfolie

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Europatagung,

ich heiÙe Sie herzlich willkommen in Berlin, willkommen im Ev. Johannesstift und auch willkommen als „die 100 Auserwählten“, denen es gelungen ist, sich einen Platz in dieser außergewöhnlichen Weiterbildungsmaßnahme zu sichern.

Ich bin Rolf Drescher, Geschäftsführer des BeB. Eigentlich sollte an meiner Seite der Vorsitzende des Bundesfachverbandes, Herr Michael Conty stehen. Planung ist das eine, Realität das andere. Krankenversicherungen sind ein wichtiges Element in unser aller Leben. Aber deren Planungen nehmen leider nur selten Rücksicht auf unsere Wünsche und so musste Herr Conty die Terminvorgaben einer seit längerem geplanten Kur akzeptieren, die sich mit unserer EU-Tagung überschneiden hat.

Ich darf Sie herzlich von unserem Vorsitzenden grüÙen.

Geplant war, dass Herr Conty und ich uns den Einführungsbeitrag teilen:

ich stelle „Auftrag und Zielsetzung des BeB“ vor,
Herr Conty referiert zum Thema „Zukunftsfestes Management für diakonische
Unterstützungsleistungen“.

Meinen Part werde ich wie geplant halten. Beim 2. Teil habe ich mich auf einige Notizen
unseres Vorsitzenden gestützt und hoffe, zumindest die wesentlichen Elemente seiner
Überlegungen Ihnen vermitteln zu können.

Der Vortrag wird sich demnach in die Teile gliedern:

FOLIE 2

- 1. Auftrag und Zielsetzung des BeB**
- 1.1 Wer oder was ist der BeB?**
- 1.2 Was sind die Funktionen des Bundesfachverbandes**
- 1.3 Der BeB und das ESF-Programm – wie geht das zusammen?**
- 1.4 „Externe und Interne Ziele des BeB – Anlass für ein Zwischenresümee“**
- 1.5 Ausblick**

FOLIE 3

- 2. Zukunftsfestes Management für diakonische Unterstützungsleistungen**
- 2.1 Der spezifische Fachkräftebedarf in der Behindertenhilfe – Faktor 1**
- 2.2 Die Entwicklung der Behindertenhilfe und daraus resultierende Anforderungen
an das Management – Faktor 2**
- 2.3 Die zukünftigen Leistungsangebote in der Behindertenhilfe**
- 2.4 Erkennbar sein – bewusst handeln – Diakonie repräsentieren**
- 2.5 (Diakonische) Führungskultur und Führungshandeln**

Ich bitte um Verständnis für diese Veränderung und Einschränkung.

1. „Auftrag und Zielsetzung des BeB“

Meine sehr verehrten Damen und Herren,
auch auf die Gefahr hin Eulen nach Athen zu tragen möchte ich doch die Gelegenheit
nutzen, um Ihnen die Grundstruktur des BeB zu erläutern. Dadurch wird dann vielleicht auch
deutlicher, welche Beweggründe für den Bundesfachverband ausschlaggebend waren, sich
am ESF-Projekt „*rückenwind*“ mit der Weiterbildungsmaßnahme „100 x Zukunft“ zu
beteiligen.

Foliensatz BeB

1.1 Wer oder was ist der BeB?

Der Bundesverband evangelische Behindertenhilfe e.V. (BeB) ist ein Fachverband im Diakonischen Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland. Er ist ein Zusammenschluss von rechtlich selbständigen (gemeinnützigen) Einrichtungen und Diensten der diakonischen Behindertenhilfe und Sozialpsychiatrie. Dem Verband gehören außerdem rechtlich selbständige Vereinigungen und Selbsthilfegruppen von Menschen mit Behinderung oder psychischer Erkrankung an.

Der BeB fördert, unterstützt und begleitet Menschen mit Behinderung oder psychischer Erkrankung und deren Angehörige.

Dem BeB gehören zurzeit bundesweit 281 Rechtsträger mit ca. 680 Teileinrichtungen an. Damit deckt der BeB wesentliche Teile der Angebote der Behindertenhilfe sowie der Sozialpsychiatrie in Deutschland ab. Die Mitgliedseinrichtungen und -dienste bieten Hilfen für Menschen mit geistiger Behinderung, körperlicher Behinderung, psychischer Erkrankung und/oder seelischer Behinderung an. Angebotsformen sind sowohl ambulant wie auch teilstationär oder stationär ausgeprägt. Dazu zählen ambulante Angebote und Dienste, Tagesstätten, Wohnheime, Fachkrankenhäuser, Rehabilitations- und Kurkliniken, Werkstätten für behinderte Menschen, Integrationsfirmen und -fachdienste, Berufsbildungs- und Berufsförderungswerke, Phase-II-Einrichtungen, Integrativ- und Förderkindergärten, Förderschulen, Beratungs- und Therapiezentren, sozialpsychiatrische Dienste und Übergangseinrichtungen.

Zentrales Organ des Verbandes ist die Mitgliederversammlung, die alle vier Jahre aus ihrer Mitte einen ehrenamtlichen Vorstand wählt. Der Vorstand wird durch einen Beirat der Menschen mit Behinderung und/oder psychischer Erkrankung und einen Beirat der Angehörigen und gesetzlichen Betreuer und durch eine mit hauptamtlichen Fachkräften besetzte Geschäftsstelle mit Sitz in Berlin unterstützt. Die Arbeitsstruktur des BeB basiert, mit Ausnahme der Mitarbeitenden in der Verbandsgeschäftsstelle, auf dem ehrenamtlichen Engagement der Mitarbeitenden aus BeB-Mitgliedseinrichtungen.

1.2 Was sind die Funktionen des Bundesfachverbandes

Der BeB verfolgt, und darin unterscheidet er sich kaum von anderen Fachverbänden, vor allem zwei Stoßrichtungen: Einerseits tritt der Verband im Dialog mit Sozialpolitik und Kostenträgern dafür ein, politische, rechtliche und finanzielle Rahmenbedingungen der Behindertenhilfe so zu gestalten, dass gute Unterstützungsleistungen möglich sind und Menschen mit Behinderung hohe Lebensqualität erfahren. Andererseits trägt der Verband durch die Herausgabe von Fachzeitschriften (Kerbe, Orientierung), durch die Erstellung von

Handreichungen und die Durchführung von Fachveranstaltungen sowie von Fort- und Weiterbildungen dazu bei, die Qualität von Unterstützungsleistungen für Menschen mit Behinderung bei seinen Mitgliedsorganisationen zu verbessern.

Dieser Aufgabenmix führt zwangsläufig dazu, dass in diesem Konglomerat unterschiedlicher Akteure mit teilweise sehr verschiedenen Interessenlagen Spannungen nicht ausbleiben. Diese müssen gehandelt und immer wieder austariert werden. So bewegt sich ein Fachverband im Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen zwischen Politik und Behindertenhilfe, zwischen den verschiedenen Organisationen der Behindertenhilfe untereinander, zwischen Menschen mit Behinderung, Angehörigen und Organisationen der Behindertenhilfe oder auch zwischen den eigenen fachlichen Vorstellungen und denen von Diensten und Einrichtungen.

Die Grundlage der Arbeit des BeB ergibt sich aus den derzeit gültigen *Leitlinien*:

FOLIE 4 bis 8

- 1) *Der BeB ist zu politischen, diakonischen, fachlichen und rechtlichen Grundsatzfragen öffentlich positioniert. Er setzt sich im politischen Diskurs aktiv für die Durchsetzung einer Politik ein, die ein Leben in Achtung und Würde und eine umfassende Teilhabe von Menschen mit Behinderung oder psychischer Erkrankung am Leben in der Gesellschaft sicherstellt.*
- 2) *Die innerverbandliche Zusammenarbeit mit Menschen mit Behinderung oder psychischer Erkrankung sowie ihren Vertrauenspersonen (Angehörige und gesetzliche Betreuer/innen) erfolgt im BeB in geeigneten, dauerhaften Strukturen und Prozessen.*
- 3) *Die Mitgliedseinrichtungen nehmen die nachhaltigen Unterstützungsangebote des BeB bei der personenorientierten Angebotsentwicklung, zur gemeindebezogenen Vernetzung, zu fachlichen Innovationen sowie bei der Entwicklung zukunftsfähiger betrieblicher Strukturen und unternehmerischer Strategien in Anspruch.*
- 4) ***Der BeB ist eine aktive und kommunikative Gemeinschaft. Ein Netzwerk von Arbeitsgruppen und Projekten stellt gemeinsam mit aktiver verbandsinterner Informations- und Öffentlichkeitsarbeit die interne Kommunikation für eine solide Aufgabenbearbeitung sicher.***
Auf diese Leitlinie komme ich später noch zurück.
- 5) *Der BeB ist ein aktiver Kooperationspartner für das DW EKD, die DW-Landesfachverbände, die Fachverbände der Behindertenhilfe und Psychiatrie auf*

*Bundesebene und die Selbsthilfeverbände von
Menschen mit Behinderung oder psychischer Erkrankung und ihrer
Vertrauenspersonen.*

Nicht zuletzt liegt schließlich eine wesentliche Verbandsaufgabe in der politischen Lobbyarbeit. So tritt der BeB im engen Austausch mit anderen Fachverbänden im politischen Feld dafür ein, dass die rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen für Teilhabe und Inklusion entsprechend gestaltet werden. Dies bedeutet die enge Kontaktpflege zu den Büros der Bundestagsabgeordneten, in die relevanten Ministerien und zum Bundesbehindertenbeauftragten. Dies bedeutet aber auch, zeitnah politische Stellungnahmen mit klaren und eindeutigen Aussagen zu platzieren und in den Dialog darüber zu treten. Beispielhaft genannt werden soll an dieser Stelle die Stellungnahme des BeB zum Nationalen Aktionsplan der Bundesregierung, mit der der Prozess der Implementierung der UN-Behindertenrechtskonvention kritisch begleitet wird. Nicht selten folgt auf solche Stellungnahmen der Austausch im Gespräch mit Politikern oder es finden sich Argumentationslinien aus diesen Papieren in kleinen oder großen Anfragen von Bundestagsfraktionen an die Bundesregierung wieder.

Um es auf einen Punkt zu bringen:

Im Zuge der derzeitigen Herausforderungen kommt dem BeB immer mehr die Aufgabe zu, eine Plattform für Vernetzung, Austausch und Dialog zu bieten und dabei mitunter auch eine zielführende Streitkultur zu pflegen. Ein Fachverband kann durch seine Publikationen Anregungen und Impulse geben. Tagungen, Fort- und Weiterbildungen sowie Vernetzung von Mitgliedsorganisationen untereinander eröffnen den Raum für Austausch und bieten somit ein Forum, um sich mit neuen Entwicklungen auseinanderzusetzen. Immer bewusst sein muss dabei die Vielfältigkeit der Mitgliedsorganisationen und ihre unterschiedlichen Entwicklungsstände, Traditionen und Herangehensweisen.

Zugleich ist ein Fachverband - allein oder in Kooperation mit anderen Verbänden - gefordert, klare Aussagen sowohl in Richtung Sozialpolitik, aber auch in Richtung der eigenen Mitglieder zu treffen und somit zu einer Weiterentwicklung und Umgestaltung von Unterstützungsleistungen und ihren rechtlichen wie finanziellen Rahmenbedingungen im Sinne der unterstützten Menschen beizutragen.

**1.3 Der BeB und das ESF-Programm – wie geht das zusammen? -
oder „Zukunftsbranche Sozialwirtschaft“**

Zur Vorgeschichte

Nach langen Vorgesprächen zwischen dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und den Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege und ersten „Pilotkonzeptionen“ für ein mögliches Projekt (der BeB hatte damals schon einen Roh-Entwurf eingereicht), wurde im Jahr 2009 das Programm „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ installiert. Im Auftrag des BMAS koordiniert die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) mit der so genannten „ESF-Regiestelle“ dieses Programm, für das aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) in der Förderperiode 2007 bis 2013 60 Millionen € zur Verfügung gestellt werden. Ziel des Programms ist die Entwicklung, Erprobung und Bekanntmachung systematischer Personalentwicklungsinstrumente in der Sozialwirtschaft. Als besonders förderungswürdig wurden die Projekte eingestuft, die sich vor dem Hintergrund des demografischen Wandels mit Konzepten zur Fachkräftegewinnung und –bindung auseinandersetzen. Bis Ende 2010 wurden 87 Vorhaben von der Steuerungsgruppe (in der die Spitzenverbände, also auch das DW EKD, vertreten sind) ausgewählt. Rund die Hälfte der zur Verfügung stehenden Fördermittel sind damit gebunden.

Als die ersten Überlegungen zu dieser neuen Förderlinie bekannt wurden, hat sich auf Impuls des BeB eine kleine Denkgruppe der späteren Partner BeB, Fachhochschule der Diakonie und Bundesfachakademie gebildet, die ein Konzept für die Gewinnung von Führungskräftenachwuchs aus den eigenen Reihen der diakonischen Behindertenhilfe und Sozialpsychiatrie entwickelte.

Den Anlass dazu gab die Erkenntnis, dass sich Behindertenhilfe und Sozialpsychiatrie zunehmend einem grundlegenden Wandel ihrer Rahmenbedingungen gegenüber sehen. Durch die Einführung des SGB IX und weiterer Gesetze, insbesondere aber durch die Verabschiedung der UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen, tritt ein Paradigmenwechsel ein. Der Grundsatz der Teilhabe (Inklusion) von Menschen mit Behinderung führt zu einem Wechsel von einer Institutions- zu einer Personenorientierung. Die Entwicklung neuer inklusiver Angebote und der Umbau von zentralen Komplexeinrichtungen in dezentrale wohnortnahe Betreuungsangebote sind ebenso eine Herausforderung an Führungskräfte wie die Einführung des Persönlichen Budgets, die Entwicklung von Komplexleistungen und neue Unterstützungsarrangements im Zusammenwirken verschiedener Sozialleistungsträger. Parallel ist die Weiterentwicklung und Veränderung der Strukturen der Sozialhilfeträger (z.B. Föderalismusreform und Kommunalisierung) zu beachten und adäquat darauf zu reagieren. Die Weiterentwicklung der Sozialwirtschaft zu einem Markt mit verschärften Wettbewerbsbedingungen erfordert zudem Kenntnisse neuer Managementinstrumente und -techniken. Führungskräfte in der

Behindertenhilfe müssen sich grundlegend neu orientieren.

Dabei geht es nicht nur um die Vermittlung neuer rechtlicher Grundlagen, sondern vor allem darum, ein "neues Leitbild" umzusetzen, das mit dem Begriff "Disability Mainstreaming" umschrieben werden kann (d.h., die berechtigten Anliegen der Menschen mit Behinderung zum elementaren Bestandteil und Ausgangspunkt aller Überlegungen zu machen). Dieses neue Leitbild ist nur mit erheblichen Investitionen in Mitarbeiterführung, Mitarbeiterentwicklung und -weiterbildung zu erreichen.

Parallel dazu war zu registrieren, dass die demographische Entwicklung Träger der Behindertenhilfe in besonderem Maße treffen dürfte. So müssen in den nächsten 5 bis 10 Jahren in der Regel ein erheblicher Leitungswechsel bewältigt und große Anstrengungen bei der Gewinnung und Erhaltung qualifizierten Personals unternommen werden. 33% der Mitarbeitenden in der Diakonie sind zwischen 45 und 55 Jahre alt, in Führungspositionen ist der Anteil noch höher. Nur etwa 10 % der Führungskräfte, aber über 70% der Fachkräfte in der diakonischen Behindertenhilfe sind Frauen. Dem absehbaren Mangel an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, insbesondere qualifizierten Führungskräften in Leitungsfunktionen muss frühzeitig gegengesteuert werden.

Hier sah und sieht der BeB eine wichtige Aufgabe, um neben der sozialpolitischen Lobbyarbeit und der Entwicklung von Handlungskonzepten und Positionspapieren seinen Mitgliedern auch konkrete und praxisnahe Hilfestellung zu geben. Und greift damit - sozusagen „visionär“ - eine Feststellung von Herrn Prof. Beck auf, der morgen zu uns sprechen wird. Ich zitiere aus einem Interview mit Prof. Beck in „wohlfahrtintern“ (5/2011): *„Mit dem Nachwuchs ist es in der Sozialwirtschaft so eine Sache. Dieses Thema wird eher vernachlässigt. Die Unternehmen der Branche betreiben ja in der Regel keine Elitförderung. Dazu sind die meisten gar nicht groß genug.“*

Mit dem Projekt "100 mal Zukunft" wollte der BeB genau diesem Mangel, wenn auch in begrenztem Umfang, begegnen und zumindest für 100 Führungskräfte der mittleren und oberen Leitungsebene der Behindertenhilfe / Sozialpsychiatrie eine umfassende Qualifizierung auf wissenschaftlichem Niveau anbieten, um den zuvor genannten Herausforderungen gerecht werden zu können. Mit nun 105 Teilnehmenden ist dies gelungen. Insbesondere Frauen sollten durch die Weiterbildung angesprochen und gefördert werden, um den Frauenanteil unter den Führungskräften wirksam und nachhaltig zu erhöhen. Ob letzteres klappt, wird die Zukunft noch zeigen. Aber der Frauenanteil bei „100xZukunft“ von rund 2/3 zeigt, dass entsprechende Anstrengungen auf fruchtbaren Boden fallen. Der Teilnehmenden-Anteil aus den neuen Bundesländern entspricht mit rund 25% in etwa dem Anteil der Mitgliedseinrichtungen im BeB.

1.4 „Externe und Interne Ziele des BeB – Anlass für ein Zwischenresümee“

FOLIE 9

Was waren nun die Ziele des BeB bei der Implementierung des Projekts „100 x Zukunft“?

Strategische Ziele waren vor allem

- die Förderung jüngerer ‚Potentialträger‘ und insbesondere von Frauen für Führungsaufgaben – dies ist gelungen.
- die Identifizierung mit dem ‚Paradigmenwechsel‘ und Vermittlung von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, um diesen in Konkurrenz zu anderen Trägern strategisch u. operativ umzusetzen – dazu müssten Sie sich äußern. Ich hoffe Ihr Fazit ist positiv.
- der Aufbau eines Netzwerkes – Phase I im Rahmen des Projekts (über die Internetplattform der FHdD) ist vollzogen; die Vernetzung im BeB als Phase II steht noch bevor.
- die Förderung eines längeren Verbleibs am Arbeitsplatz – das wird die Zukunft weisen.

FOLIE 10

Neben diesen – aus Sicht des BeB – „externen Zielen“ verfolgt der Bundesfachverband natürlich auch ein „internes Ziel“. Zu Beginn meines Vortrags hatte ich u. a. die Leitlinie 4 erwähnt: *„Der BeB ist eine aktive und kommunikative Gemeinschaft. Ein Netzwerk von Arbeitsgruppen und Projekten“*. Und ich hatte darauf hingewiesen, dass die Arbeit des BeB wesentlich von einer ehrenamtlichen Struktur gespeist wird. Den derzeit acht hauptamtlich Mitarbeitenden des BeB stehen rund 150 Menschen in Gremien, Arbeits- und Projektgruppen gegenüber, die von den BeB-Mitgliedseinrichtungen für diese Funktion „freigestellt“ werden.

Aus diesen beiden Faktoren „Netzwerk und Ehrenamt“ lässt sich fast automatisch die interne Zielsetzung des BeB bei der Implementierung des Projekts „100 x Zukunft“ ableiten.

Wenn die Kommunikationsstruktur zwischen BeB und Projekt geklappt hat, dann sind Sie fast vollzählig in unsere Adressdatenbank integriert und erhalten dreimal jährlich die „BeB Informationen“ sowie 8 bis 10 Mal das Rundschreiben „BeBaktuell“. Diese Medien sollen Sie einerseits über aktuelle Entwicklungen auf den verschiedensten Ebenen informieren und andererseits Ihr Interesse an der Arbeit des BeB wecken, sofern Sie nicht sowieso schon in Verbandsgremien aktiv waren oder sind. Letzteres kann ich mir bei Ihrer aktuellen Arbeitsbelastung allerdings kaum vorstellen.

Durch Hospitation und Lerngruppen sind darüber hinaus hoffentlich schon weitere tragfähige Strukturen entstanden, die nachhaltig zu Ihrem beruflichen Netzwerk beitragen sollen.

1.5 Ausblick

FOLIE 11

Und damit dies alles, nach Beendigung der Weiterbildungsmaßnahme, nicht sofort abbricht bzw. im Ordner „gelöscht“ verschwindet, wird der BeB über die Plattform „Diakonie-

Wissensportal“ (www.diakonie-wissen.de) mit Ihnen

gemeinsam ein Netzwerk aufbauen, über das Sie miteinander im Kontakt bleiben können, in dem wir regelmäßig Informationen für Sie bereit stellen, und in dem für die Mitarbeit in aktuellen Projekten des BeB geworben werden wird. Darüber hinaus, so sehen es zumindest die derzeitigen Planungen vor, möchten wir ein Tagungsangebot speziell für die Gruppe „100 x Zukunft“, in etwa vergleichbar mit der heutigen Veranstaltung, einmal pro Jahr ausrichten, um den Online-Kontakt durch die persönliche Begegnung und den face-to-face Diskurs zu unterstützen und zu verstetigen.

Und immer wieder werden wir auf Sie zukommen und um Ihr Engagement im BeB werben.

Denn:

Nicht nur die Einrichtungen und Dienste müssen „Talente entdecken, fördern und binden“, auch der BeB muss seine Arbeitstruktur weiter entwickeln und personell absichern, da der demografische Wandel auch an dieser Stelle natürlich nicht halt macht. Und gute Führungskräfte, die sich auch noch auf Fachverbandsebene engagieren, sind rar. Und die nächsten Vorstandswahlen des BeB kommen bestimmt ...

Wir zählen auf Sie!

Und Sie können mit uns rechnen!

Nun der Rollenwechsel.

FOLIE 12

2. „Zukunftsfestes Management für diakonische Unterstützungsleistungen“

Sehr geehrte Damen und Herren,
nun könnte ich es mir, mit Blick auf die vorangeschrittene Zeit und die Begleitumstände einfach machen und Sie auf das Curriculum von „100 x Zukunft“ verweisen. Wenn Sie das intus haben, dann steht einem „Zukunftsfesten Management“ nichts mehr im Wege. Aber einfache Wege sind nicht immer die besten Wege.

Ich unternehme deshalb den Versuch, den Referatstitel mit Leben zu füllen. Ich bediene mich dabei einiger Notizen und Auszügen aus Texten, die Michael Conty, seines Zeichens Vorsitzender des BeB und im Hauptberuf Geschäftsführer von *bethel.regional in den von Bodelschwingschen Stiftungen Bethel* in Bielefeld mir zur Verfügung gestellt hat.

Ich möchte an dieser Stelle nicht mehr auf die Gründe des absehbaren Personalmangels auf der Führungsebene bzw. in den Einrichtungen und Diensten insgesamt eingehen. Dazu ist schon an verschiedenen Stellen und aus berufenerem Munde genug geäußert worden. Aber ein paar spezifische Sätze zur Behindertenhilfe seien mir erlaubt.

2.1 Der spezifische Fachkräftebedarf in der Behindertenhilfe – Faktor 1

Der Bedarf an Arbeitskräften in der Behindertenhilfe wird unterschiedlich beurteilt. Sowohl in quantitativer wie in qualitativer Hinsicht ergeben sich regional erhebliche Differenzen. Die Mitarbeitendenstruktur ist nach Alter, Geschlecht und Qualifikation sehr heterogen. Während vielfach die stationären Einrichtungen einen deutlich erkennbaren Block von 50- bis 60-jährigen Mitarbeitenden haben und deshalb spätestens in 5-10 Jahren einen erheblichen Bedarf an qualifizierten Mitarbeitenden bewältigen müssen, sind im ambulanten Kontext die Altersstrukturen ausgewogener. Qualifikationsbezogen hat die Behindertenhilfe einen deutlichen Schwerpunkt im pädagogischen Bereich (z.B. Erzieher und Sozialpädagogen), sich entwickelnde Kompetenz im heilerziehungspflegerischen / heilpädagogischen Feld (teilweise auch in pflegerischen Fähigkeiten) und eher gering ausgeprägte bzw. kaum vorhandene Potenziale im rehabilitations- und pflegewissenschaftlichen Kontext. Auch wenn sich die Einrichtungen flächendeckend die bestqualifizierten Mitarbeitenden in multiprofessioneller Zusammensetzung wünschen, ist deutlich, dass die Fachkraftquoten stagnieren bzw. sinken werden. Die Behindertenhilfe wird (auch zukünftig) mit einem hohen Anteil von nicht-(fach)ausgebildeten Mitarbeitenden arbeiten und zusätzlich bürgerschaftlich freiwillig engagierte Menschen in die Arbeit einbinden müssen. Personenzentrierte Hilfe, abnehmende Personalressourcen und eine zunehmende Abkehr von der Gruppenpädagogik vergangener Jahre (was auch weiterhin einher geht mit der Veränderung der Wohnformen bzw. Baustruktur) führen dazu, dass Mitarbeitende in der Regel allein in Betreuungssituationen bestehen müssen. Insofern stellen sich an die fachausgebildeten Mitarbeitenden zukünftig höhere Anforderungen als in der Vergangenheit.

Dies ist ein grundlegender Faktor, wenn es um die Rahmenbedingungen eines „Zukunftsfesten Managements“ geht.

2.2 Die Entwicklung der Behindertenhilfe und daraus resultierende Anforderungen an das Management – Faktor 2

Als zweiter elementarer Faktor muss der so genannte (mehrfache) Paradigmenwechsel in die Betrachtung einbezogen werden, um die zukünftigen Anforderungen an das Management verstehen und bewältigen zu können.

Mit anderen Worten ausgedrückt:

Die „Kunst der Teilhabeförderung“ als wissenschaftlich fundiertes interdisziplinäres Fach ist u. E. noch nicht wirklich entfaltet bzw. in der Berufspraxis wirksam geworden. Zu häufig ist professionelle Praxis noch geprägt von einer mehr oder weniger willkürlichen Mischung unterschiedlicher Methoden, institutionsorientiertem Handeln und einer mitarbeiterbezogen sehr individuell ausgestalteten Alltagspraxis, die nicht immer einen deutlichen Bezug zu wissenschaftlich begründeten handlungsleitenden Theorien, geschweige denn zum bestimmenden Rechtsrahmen erkennen lässt. Es muss allerdings konstatiert werden, dass sich etwas verändert, das es langsam besser wird.

Die Rechtsbestimmungen, die die Unterstützungsleistungen der Behindertenhilfe regeln, sind im Kern wunderbar klar, einfach und plausibel. Sie sind im Sinne einer wirklichen Teilhabeförderung mit rehabilitativen, pflegerischen, verhaltensorientierten und werthaltigen Inhalten in jedem Einzelfall zu füllen. Diese große Freiheit an dieser Stelle ist aber keine Beliebigkeit. Das Wissen der Mitarbeitenden um Grundrechte und das leistungsbegründende Recht ist deshalb so wichtig, weil neben der Gewissheit über grundlegende leitende Wertvorstellungen in der Diakonie (christliches Menschenbild) immer klar bleiben muss, wozu es bei der Assistenz für Bürgerinnen und Bürger in der Eingliederungshilfe geht und welche Aufgabe und Rolle Mitarbeitende im Unterstützungsprozess haben.

Ich zitiere § 53 (3) SGB XII:

„Besondere Aufgabe der Eingliederungshilfe ist es, eine drohende Behinderung zu verhüten oder eine Behinderung oder deren Folgen zu beseitigen oder zu mildern und die behinderten Menschen in die Gesellschaft einzugliedern. Hierzu gehört insbesondere, den behinderten Menschen die Teilnahme am Leben in der Gemeinschaft zu ermöglichen oder zu erleichtern, ihnen die Ausübung eines angemessenen Berufs oder einer sonstigen angemessenen Tätigkeit zu ermöglichen oder sie so weit wie möglich unabhängig von Pflege zu machen.“

FOLIE 13

Übersetzt geht es also um

- die sichtbare Eingliederung in die Gesellschaft
- die erlebbare Teilhabe am Leben in der Gemeinschaft
- die wirkliche Partizipation in allen gesellschaftlichen Feldern: Arbeitsleben, Freizeit, Politik etc. und um
- die rehabilitative Förderung und Pflege, die all dies überprüfbar unterstützt.

Natürlich geht es dabei auch um die aktive Umsetzung der Grund- und Bürgerrechte der Menschen mit Behinderung oder psychischer Erkrankung. Jede und jeder muss seinen Beitrag leisten, die UN-Behindertenrechtskonvention mit Leben zu erfüllen.

Zeitgemäße Eingliederungshilfekonzepte zielen auf schrittweise Kompetenzerweiterung und vor allem auf die Erweiterung der Selbstbestimmung behinderter Menschen. Erste Schritte in der Behindertenhilfe waren z. B. der Abbau vollversorgender Strukturen sowie der Aufbau differenzierter Wohnangebote und ambulanter Angebotssegmente. In Abkehr vom Versorgungsgedanken wurde eine Orientierung an alltagsweltlichen Lebensvollzügen in ganzheitlicher Weise angestrebt und erfolgreich umgesetzt. Dies war aber nur der erste Schritt auf einem manchmal steinigen Weg. Heute geht es darum, im Rahmen der persönlichen Teilhabeplanung Menschen mit Behinderung in der Rolle zu stützen, die ihnen gemäß ist: Nämlich als Bürgerinnen und Bürger dieses Staates ihren Lebensweg und ihre Entwicklung selbst zu bestimmen. Die Bereitstellung umfassender Unterstützungsleistungen durch 'sensible Assistenten und Assistentinnen' ist Voraussetzung für eine Verwirklichung von Selbstbestimmung und Teilhabe für Menschen mit Behinderung. Die bewusste „Qualifizierung des beruflichen Tuns als 'Assistenz bietende Lebensbegleitung'“ verweist auf kein neues Berufsbild, sondern auf eine „berufliche Haltung, die im Grunde für alle rehabilitativen Handlungsfelder Relevanz beansprucht“ (WILKEN 1996, 299).

2.3 Die zukünftigen Leistungsangebote in der Behindertenhilfe

Welche Qualifikationen in der Zukunft gefragt sein werden, hängt wesentlich davon ab, wie sich das Helfefeld für Menschen mit geistiger und komplexer Behinderung und die Träger mit ihren Leistungsangeboten weiterentwickeln. Maßgeblich erscheinen vor allem **vier Entwicklungslinien**.

FOLIE 14

- Versorgungsstrukturell wird der Vorrang ambulanter Leistungen Schritt um Schritt vollzogen. Es wird auf jeden Fall ein Anwachsen von Aufgaben in der außerstationären Versorgung geben.
- Das inhaltliche Nachvollziehen des Paradigmenwechsels wird im Hilfealltag mehr Dienstleistungsorientierung und mehr individualisierte Teilhabeunterstützung (Personenorientierung / Assistenz) fordern.

- Die Unterstützung muss dort geleistet werden, wo die Menschen leben. Moderne Behindertenhilfe ist sozialräumlich und quartiersbezogen ausgerichtet. Lediglich wenige hochspezialisierte Angebote werden überregional vorzuhalten sein.
- Fachlich ergeben sich mit der nun durchgängig zu erfüllenden Unterstützung von Menschen mit Behinderung im Alter neue teilhabeorientierte, rehabilitative und pflegerische Herausforderungen.

2.4 Erkennbar sein – bewusst handeln – Diakonie repräsentieren

Meine sehr verehrten Damen und Herren,
sehr geehrte „angehende Führungskräfte“ der (diakonischen) Behindertenhilfe,

mit diesen grob skizzierten Mitarbeitenden wollen Sie, wollen wir die Zukunft gewinnen. Eine Zukunft, die für Menschen mit Behinderung nicht mehr geprägt ist von perspektivloser Anstaltsverwahrung und Bevormundung, sondern von der Entfaltung von Gleichstellung und Selbstbestimmung von Menschen mit Lernschwierigkeiten.

Diese Mitarbeitenden und Sie als (angehende) Führungskräfte sind neben den ökonomischen und strukturellen Rahmenbedingungen das **größte Hemmnis oder auch die größte Chance** bei den notwendigen Entwicklungen. Unser aller Rolle wird hinterfragt. Unsicherheit entsteht.

- Vom Pfleger/Betreuer/Erzieher zum Assistenten, zu dem der Unterstützung gibt.
- Von der Mitarbeitenden zur Führungskraft auf der mittleren oder oberen Leitungsebene.
- Von der Kollegin zur Vorgesetzten, von der Mitläuferin zur prägenden und orientierenden Führungspersönlichkeit.

Mit der Bildungsmaßnahme „100 x Zukunft“ verbinden wir die Hoffnung, Ihnen dieses Rüstzeug mit auf den Weg zu geben, um erkennbar zu sein – bewusst zu handeln – und um Diakonie bzw. Ihren Träger nach innen und außen überzeugend repräsentieren zu können.

2.5 (Diakonische) Führungskultur und Führungshandeln

Es geht also um Führungskultur.

Führungskultur beschreibt den Komplex von Rechtsverständnis, Glaubensvorstellungen, Kenntnissen, gebräuchlichen Interaktionsmustern und damit verbundenen

Verhaltenserwartungen, die wir als Führungskräfte erwerben bzw. erworben haben und alltäglich anwenden.

Führungskräfte handeln - auch wenn sie nichts tun - und in Ihrem Verhalten und in Ihrer Begegnung mit anderen zeigt sich Diakonie.

Worum geht es beim Führungshandeln?

FOLIE 15

Abstrakt gesprochen geht es um die Aufgabe, **Ressourcen in Nutzen** zu **überführen**. Für uns ist das eindeutig. **Ressourcen** sind für uns z. B. die von den Sozialleistungsträgern zur Verfügung gestellten **finanziellen Mittel**, die **Tatkraft** und das **Wissen** unserer Mitarbeitenden u. a. m.

Nutznieser sollen eindeutig unsere Klientinnen und Klienten sein. Maximaler **Nutzen** ist dann gegeben, wenn ihre Teilhabe an allen subjektiv als bedeutsam empfundenen gesellschaftlichen Bereichen sichergestellt ist. Insoweit korrespondieren moderne Managementlehre (St. Galler Modell) und der gesetzlichen Auftrag für die von uns zu erbringenden Leistungen.

Um vom **Input** (Ressourcen) zum **Output** (Nutzen) zu kommen, initiieren, strukturieren, steuern, kontrollieren, messen und beurteilen wir als Führungskräfte das Leistungsgeschehen, welches zum Nutzen führt. Unser Beitrag ist das konkrete Führungshandeln oder Management – beide Begriffe verwendet Herr Conty übrigens synonym.

Aktives Führungshandeln ist also notwendig, um den Transformationsprozess von Ressourcen in Nutzen effektiv und effizient zu gestalten. Hans Ulrich, der Begründer der St. Galler Managementlehre, schrieb schon vor über 30 Jahren hierzu: *„Management ist die bewegende Kraft, überall wo es darum geht, durch ein arbeitsteiliges Zusammenwirken vieler Menschen gemeinsam etwas zu erreichen, in der Landesverteidigung ebenso wie in der Kirche, auf dem Gebiet der Erziehung und der Gesundheitspflege ebenso wie in der Wirtschaft.“*¹

Sie sind bzw. werden Managerin und Manager!

Sie sind Teil dieser visionären Hoffnung. Gemeinsam werden Sie, werden wir eine gute Wegstrecke schaffen –
und:

¹ Ulrich, Hans, Das St. Galler Managementmodell, 1972
Az.: 90.5 Dr

Mutlosigkeit angesichts unserer möglicherweise kleinen Schritte gilt nicht. Jeder noch so lange Weg beginnt mit vielleicht auch kleinen Schritten. Mit Ihrer Teilnahme an „100 x Zukunft“ haben Sie eine weitere Wegstrecke zurückgelegt. Vielleicht sind auch Umwege dabei. Aber die erhöhen zumindest die Ortskenntnis.

FOLIE 16

Bei all Ihrem Tun und Handeln, und gerade auch in der Rolle als Führungskraft sollten Sie diese Kernfrage positiv beantworten können:

Bringt uns das, was wir jetzt tun oder vorhaben, ein Stückchen näher an eine inklusive Gesellschaft und die verwirklichte Gemeinschaft aller Bürgerinnen und Bürger? ...und was kann ich konkret tun, damit wir noch besser darin werden?

Ich will schließen mit einem Satz von Henry Ford:

„Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist.“

Übersetzt auf unsere Verhältnisse bedeutet dies, dass wir uns immer (weiter-)bilden müssen, um mit unserem Wissen und unseren Fähigkeiten die Vision einer inklusiven Gesellschaft Wirklichkeit werden zu lassen.

Aber mit „100 x Zukunft“ sind Sie da schon auf einem guten Weg!

FOLIE 17

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit.

Berlin, 12.09.2011

Rolf Drescher, Geschäftsführer