

„Belastung erkennen und handeln“

Einführung eines Belastungsmonitorings im Caritasverband Hannover e.V.

Andreas Schubert

Der Caritasverband Hannover ist eine wertebundene Nonprofit-Organisation der katholischen Kirche und handelt nach dem Leitmotiv „Not sehen und handeln“. Entsprechend wollen wir im Rahmen des Projektes BalanceGuard unser Gesundheitsmanagement neu justieren: „Belastung erkennen und handeln“.

Soziale Arbeit entfaltet ihre Wirkung überwiegend durch die persönliche Zuwendung und professionelle Interaktion der Mitarbeitenden mit den hilfesuchenden Menschen. Der Caritasverband beschäftigt ca. 500 Mitarbeitende im Hauptamt, die auf der Grundlage der Arbeitsvertragsrichtlinien der Caritas (AVR) beschäftigt sind. Innerhalb der Beschäftigten beschreibt die Berufsgruppe der Erzieherinnen und Erzieher und der Sozialarbeit den größten Anteil. Das Wesen der Caritas wird durch die individuelle Arbeitsleistung der Mitarbeitenden geprägt, die Leistungsfähigkeit und die innere Haltung der Mitarbeitenden ist für den Auftrag der Caritas der wichtigste Faktor.

Organisationen wie die Wohlfahrtspflege sind in besonderem Maße auf die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden angewiesen. Es liegt in der Natur der Aufgabe, dass diese ihre Kompetenz unter größtem Zeitdruck und stets wechselnden Anforderungsprofilen, die sich durch die Bedürfnisse der anvertrauten Menschen ergeben, routiniert wahrnehmen müssen. In wertebundenen (z.B. kirchennahen) Organisationen kommt die

Dimension der spirituellen Identifikation des einzelnen Mitarbeitenden noch als zusätzliche Komponente hinzu. In christlichen Nonprofit-Organisationen gilt das Gleichnis vom barmherzigen Samariter als das Leitmotiv für den eigenen Auftrag. Die Wohlfahrtspflege hat sich von der altruistischen Handlungsweise eines barmherzigen Samariters aber weit entfernt. Die Leistungserstellung ist in ein komplexes System von gesetzlichen Regelungen und Finanzierungsstrukturen eingebettet.

Seit Mitte der 1990er Jahre hat sich daher innerhalb der Nonprofit-Organisationen (NPO) die Erkenntnis durchgesetzt, dass der eigene Auftrag auch vor dem Hintergrund der betriebswirtschaftlichen Leistungsfähigkeit reflektiert werden muss, um die Überlebensfähigkeit der NPO sicherstellen zu können. Nonprofit-Organisationen sind den Marktgesetzen ebenso unterworfen wie Unternehmen aus den klassischen volkswirtschaftlichen Bereichen (z.B. Produktion, Handel, Dienstleistung). Wenn Leistungen der Wohlfahrtspflege durch die öffentliche Hand vergeben werden, erfolgt dies häufig auf der Grundlage des europäischen Ausschreibungs- und Vergaberechts, wobei die Anforderung der Wirtschaftlichkeit häufig auf das Merkmal Preis reduziert wird, und weitere Qualitäts- und Wirkungsindikatoren nur eine untergeordnete Bedeutung einnehmen.

In der Vergangenheit dominierten so überwiegend Fragestellungen der betriebswirtschaftlichen Führung und Sicherstellung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit den Managementalltag innerhalb von NPO wie der Caritas. In den letzten Jahren haben sich aber – zunächst kaum, nun aber zunehmend stärker wahrnehmbar – die Fragestellungen der Mitarbeiterführung und der „Gesunderhaltung“ der Mitarbeitenden in den Vordergrund gestellt. Mitarbeitende der ersten Stunde werden im Beruf „alt“ und bereiten sich auf den Ruhestand vor. Jüngere Mitarbeitende müssen die Herausforderung meistern,

sich in einem wandelnden Berufsbild zurechtzufinden. Die Herausforderungen im privaten Umfeld wandeln sich zudem stetig.

Im eigenen Verband kann beobachtet werden, dass die Ausfallzeiten der jüngeren Mitarbeitenden weit über den Ausfallzeiten der älteren Mitarbeitenden liegen. Wenn ältere Mitarbeitende arbeitsunfähig sind, liegen i.d.R. zumeist schwerwiegende Erkrankungen vor, die langfristige Ausfallzeiten nach sich ziehen. Der Stellenplan kompensiert diese Ausfallzeiten in der Regel durch Mehrarbeit, denn Ersatz Einstellungen scheitern oft an den fehlenden Fachkräften. Es entsteht eine Belastungsspirale.

Die Belastungs- und Beanspruchungssituationen von Mitarbeitenden in den sozial- und gesundheitswirtschaftlichen Organisationen werden dabei auch zunehmend komplexer und vielfältiger. Die Arbeitgeber sind daher aufgerufen, hier geeignete Maßnahmen zu implementieren, da die Organisationen durch die abnehmende Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden weiterführenden existenziellen Risiken ausgesetzt sind, abgesehen davon, dass NPO wie die Caritas dem Angebot fairer und gesundheitsgerechter Arbeit aus grundlegenden ethischen Gründen verpflichtet sind.

Der Fokus von BalanceGuard soll auf die Belastung des einzelnen Mitarbeiters gerichtet sein. Zielsetzung ist, die grundsätzliche Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitenden zu verbessern. Die Arbeitsfähigkeit resultiert dabei nicht nur aus den beruflichen Belastungen, denn neben diesen werden durch die Mitarbeitenden auch zunehmend Belastungsfaktoren genannt, die sich aus privaten Verpflichtungen und Lebensereignissen (Konflikt Familie und Beruf, Situation in der Partnerschaft, persönliche Gesundheit, finanzielle Situation usw.) ergeben. Ein Belastungsmonitoring, wie wir es bei der Caritas benötigen, muss daher unbedingt auch diese Faktoren einbeziehen.



Der Autor

Dr. Andreas Schubert ist Vorstand des Caritasverbandes Hannover. Im Projekt BalanceGuard ist er verantwortlich für die Erprobung des Systems im Bereich sozialer Dienstleistungen.



Andreas Schubert

Im Alltag unserer Arbeit ist zu beobachten, dass eine zunehmende Anzahl von Mitarbeitenden Smartwatches und App-Anwendungen als Unterstützungsangebote in den Bereichen Gesundheit, Lifestyle und Fitness nutzt und bemüht ist, die Empfehlungen, die von diesen Systemen ausgehen, auch in den Arbeitsalltag zu integrieren. Diese Anwendungen werden aber bislang abgekoppelt von den durch uns als Arbeitgeber bereits implementierten Systemen des Arbeitsschutzes und des betrieblichen Gesundheitsmanagements genutzt. Hier werden nicht nur Chancen verschenkt, sondern es besteht durchaus auch die Gefahr, dass individuelle und betriebliche Prävention sich im Einzelfall behindern.

Im Rahmen unserer Gesundheitsstrategie für die Beschäftigten sollen daher betriebliche und individuelle Ressourcen identifiziert werden, die ein gesundes Arbeiten fördern können. Auf der Basis des webbasierten Belastungsmonitorings im Projekt BalanceGuard sollen den Beschäftigten im Rahmen einer regelmäßigen Selbstaufschreibung ihre Belastungen, Beanspruchungen und positiven Ressourcen dargestellt werden. Auf diesem Wege werden Verläufe und Zusammenhänge gesundheitsrelevanter Merkmale der eigenen Arbeitssituation visualisiert, und ein individuelles Feedback wird generiert. Dieses Feedback soll dabei nicht nur individuelle Präventionsempfehlungen wie Erholungstipps, sondern auch konkrete Handlungsempfehlungen zur Arbeitsgestaltung beinhalten und so Verhaltens- und Verhältnisprävention verbinden. Weiterhin werden mögliche (interne oder externe)

Ansprechpartner genannt, die ggf. konkrete weiterführende Hilfestellungen geben können.

Daten- und Vertrauensschutz sind dabei unbedingt zu gewährleisten. Für den betrieblichen Alltag ist es zudem wichtig, dass die Mitarbeitenden die Möglichkeiten von BalanceGuard in einem geschützten Raum entdecken können. Die Einbindung der Betriebsmedizin, der Fachkraft für Arbeitsschutz und Sicherheit, der Fachberatung sowie der Mitarbeitervertretung in diesen Dialogprozess sind als Bestandteil vorgesehen. Auch hier ist der Vertrauensschutz gegenüber den Mitarbeitenden die Voraussetzung, damit die Hilfsangebote angenommen werden können.

Im Schwerpunkt des Projektes soll in unserer Organisation die Fragestellung untersucht werden, ob das Instrument BalanceGuard einen Beitrag dazu leisten kann, dass sich die Beschäftigten proaktiv mit ihren individuellen Belastungsfaktoren auseinandersetzen. Im weiteren Prozess sollen Mitarbeitende und Leitungen in die Lage versetzt werden, präventive Strategien zu entwickeln, die im alltäglichen Dienstbetrieb einen Beitrag leisten sollen, die negativen Auswirkungen von persönlichen und beruflichen Belastungen zu reduzieren. Aktuell sind Gespräche zwischen den Mitarbeitenden und Leitungen noch dadurch geprägt, dass beide Seiten nicht sprachfähig sind und eine ausschließliche Fokussierung auf die betrieblichen Gefahren erfolgt. Mit dem Einsatz von BalanceGuard erhoffen wir uns daher eine Fundierung, Objektivierung und Öffnung der betrieblichen Diskussion um Gesundheit.