

Landessynode der Evangelischen Kirche Anhalts vom 12. bis 13. November 2021 in Zerbst

Oberkirchenrat Christoph Stolte
Vorstandsvorsitzender der Diakonie Mitteldeutschland

Bericht der Diakonie Mitteldeutschland

Sehr geehrter Präses, liebe Schwestern und Brüder,

das zweite Jahr Leben und Arbeiten unter den Bedingungen der Pandemie geht seinem Ende entgegen. Diese Zeit hat uns verändert. Jeder hat auf seine Weise einschränkende, manchmal schmerzhafte Erfahrungen gemacht und zugleich Bereicherndes entdeckt. Wir haben gespürt, was uns fehlt und wie bedeutsam das Gewohnte und scheinbar Selbstverständliche ist. Unser Miteinander, Gespräche, Gemeinschaft, all dies Verbindende ist auch deshalb in den Fokus gerückt, weil die Erkenntnis der Unverfügbarkeit sich Bahn brach. Derzeit erleben wir eine Sehnsucht nach direkter, unmittelbarer Begegnung, nach gemeinsamer Zeit, nach gemeinsamem Tun und Arbeiten, Denken, Beten, Musizieren und erlebter Nähe im Glauben.

Die Impfungen haben mit ihrer Priorisierung vielen Menschen wahrscheinlich das Leben gerettet. Wenn eine ausreichend hohe Impfquote erreicht und gehalten werden kann, wird dies uns allen helfen. Verbunden mit den Testungen sind seit dem Frühjahr wieder mehr reale Besuche und wirkliche Nähe möglich. Dennoch schauen wir mit Sorge auf die derzeit wieder steigenden Infektionszahlen, die nun insbesondere junge Menschen betreffen. Entspannung gibt es noch nicht.

Langsam lernen wir mit dem Virus zu leben auf dem Weg hin zu einer sogenannten neuen Normalität. Zugleich empfinden viele Menschen eine große Müdigkeit. Die Corona-Pandemie hat uns erschöpft, seelisch und physisch. In diesem Herbst steigen die Krankenstände in vielen diakonischen Einrichtungen. Die Kräfte sind aufgebraucht. Wir müssen sehr behutsam und achtsam miteinander umgehen, um beieinander zu bleiben.

In meinem diesjährigen Diakoniebericht berichte ich Ihnen in einem ersten Teil über wesentliche Erfahrungen aus der Pandemiezeit. Dazu kommen exemplarisch und zum Teil sehr persönlich Menschen aus sehr verschiedenen Bereichen der Diakonie zu Wort. Deutlich wird die Vielfalt unseres Werkes, die Bandbreite der Dienste und Aufgaben und der persönlichen Reflexion. Dieser Berichtsteil schließt damit unmittelbar an den Diakoniebericht zur Herbstsynode im November 2020 an, der vor allen Dingen die Perspektive der betroffenen Bewohnerinnen und Bewohner, Klientinnen und Klienten in den Blick nahm. Aus all diesen Erfahrungen leiten sich Schlussfolgerungen und Forderungen ab, die diesen Berichtsteil thematisch beschließen.

Im zweiten Berichtsteil nehme ich Sie mit in den „Strategieprozess Diakonie Mitteldeutschland 2025“. Ich möchte Ihnen damit einen Einblick in die verschiedenen Rollen, Dimensionen und Aufgaben der Diakonie Mitteldeutschland geben und zugleich die Schwerpunkte unserer Arbeit in den kommenden Jahren aufzeigen.

Für die vielfältigen sozialpolitischen Handlungsfelder und Aufgaben der Diakonie Mitteldeutschland verweise ich auf den ausgelegten Bericht des Vorstandes an die Mitgliederversammlung am 11. November 2021. Sie finden dort Themen, wie zum Beispiel

- die Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderungen und die großen Herausforderungen, die sich aus der Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes für beide Bundesländer politisch, wirtschaftlich und fachlich ergeben;
- den großen Bereich der Pflege und der drohende Kollaps, der für Pflegebedürftige, Angehörige und Dienste am Horizont steht, wenn wir es nicht schaffen, das System neu zu denken und aufzustellen;
- die Aufgabe, die Umsetzung des neuen Kinder- und Jugendstärkungsgesetzes in den Bundesländern aufmerksam und durchaus einmischend zu begleiten;
- die nicht nachlassende, starke Unterstützung für Integration und Beteiligung von Migrantinnen und Migranten;
- die Sicherung der Beratungsangebote in den Kommunen und Landkreisen gerade in Folge der Pandemie;
- die angemessene und sicherstellende Weiterentwicklung der Krankenhäuser, Suchthilfe und Sozialpsychiatrie;
- Aufstehen gegen Armut und Armutsgefährdung;
- die Beförderung freiwilligen, Barriere armen Engagements für alle Interessierten und
- die lebendige Gestaltung des diakonischen Profils im Alltag der Einrichtungen, damit Diakonie erkennbar und erlebbar bleibt.

Zu diesen Themen wird zu geeigneter Zeit zu berichten sein, gern können Sie dazu auch auf mich zukommen.

Teil 1: Erleben in der Corona-Pandemie

Jeder Mensch hat die Corona-Pandemie in eigener Weise erlebt, mit Höhen und Tiefen, mit Bereicherungen und zugleich Erfahrungen eigener Grenzen. Entsprechend verschieden ist das Erleben der Kolleginnen und Kollegen, die in der Diakonie arbeiten. Ihre gesamte Arbeit wurde von heute auf morgen „auf den Kopf gestellt“, musste unter den sehr schweren Bedingungen des Infektionsschutzes geleistet und in manchen Einrichtungen fast neu erfunden werden.

Ich habe Menschen verschiedener Leistungsfelder gebeten, mir zu zwei Fragen ihre Gedanken mitzuteilen:

- Was hat mich in der Corona-Pandemie in meinem Dienst geprägt und verändert?
- Was ist mir im Blick nach vorne für meinen Dienst wichtig?

Diese zum Teil sehr persönlichen Einblicke gebe ich Ihnen praktisch unverändert weiter. Selbstverständlich haben diejenigen, die sich im Folgenden mitteilen, ihr Einverständnis dazu gegeben.

Team der Ambulanten Erziehungshilfen des Diakonischen Werkes Henneberger Land e.V. in Suhl:

„Die Pandemie wirkte auch in unserem Arbeitsfeld wie ein Brennglas auf bestehende gesellschaftliche Verhältnisse. Armut in den Familien wurde spürbarer, wenn eine Familie zum Beispiel ihrem Kind keinen Laptop und Drucker fürs Home-Schooling bereitstellen konnte oder die Eltern nicht über die Bildung und Erfahrung darüber verfügten, ihren Kindern zuhause den Lehrer zu ersetzen. Wir alle mussten von heute auf morgen unsere gewohnten Arbeitsweisen und -zeiten ändern: Einkäufe und Behördliches für Familien in Quarantäne, anstatt sie zu begleiten, schulische Förderung der Kinder, anstatt die Eltern zu befähigen, Beschäftigungsideen für Kinder und Familien entwickeln, flexible Betreuungsformen für Kinder entwickeln, die nicht an der Notbetreuung teilnehmen durften, Kinderschutz mit neuen Methoden und mitunter großen Bauchschmerzen sicherstellen. Zudem galt es den Spagat zu meistern, den Anforderungen des Engagierens für die uns anvertrauten Menschen mit den Bedürfnissen der eigenen Familie in Einklang zu bringen. Dies gelang in der Pandemie deutlich schlechter wegen verkürzter Betreuungszeiten in den Bildungseinrichtungen der eigenen Kinder. Geprägt und gekränkt hat uns die Haltung mancher Behörden, die im Homeoffice den persönlichen Kontakt mieden und Verantwortung delegierten, während die Erwartung an uns ein uneingeschränktes Arbeiten an vorderster „Front“ in den Haushalten der Familien zur Sicherstellung des Kindeswohls war.

Die Pandemie führte zu neuen Interaktionsmethoden mit den Familien: Hausaufgabenhilfe über Video, Klären unverständlicher Behörden-Post über Messenger oder Videokonferenzen in Teamberatungen und Fortbildungen. Und: Corona führte zum schnelleren Ausbau digitaler Kommunikation sowie zur überfälligen digitalen Ausstattung unseres Dienstes.

Erkenntnisreich und häufig belastend ist die Spannbreite, in der Menschen mit der Pandemie umgehen. Sei es das eigene Infektionsrisiko beim Besuch der Familien oder die behördlichen Anweisungen, die oftmals mehr Chaos als Sicherheit brachten oder der Umgang der Menschen mit ihren Ängsten und Sorgen in Bezug auf die Gefahr eines potenziell tödlichen

Virus. Hier gilt es bis heute, viele unterschiedliche Ansichten und Meinungen auszuhalten und zuzulassen, eine Fähigkeit, die generell bei Fachkräften der ambulanten Hilfen gefragt ist.

Eine Krise wie diese zeigt, wie wichtig das Ausgestalten des menschlichen Miteinanders ist. Die meisten unserer Familien zeigten sich dankbar. Es ist für sie wichtig zu wissen, dass Menschen stets für sie da sind. Daher ist uns mit Blick nach vorne für unseren Dienst wichtig, dass die Menschen und der direkte persönliche Kontakt Kern unserer Arbeit bleiben, und wir als Sozialpädagogen unser Selbstverständnis bewahren, nämlich in erster Linie Beziehungsarbeiter zu sein.“

Suchtberatung der Diako Thüringen gGmbH in Gera, Leiterin Annett Wetterau:

„Beginnend vom Frühjahr 2020 an beeinflussten uns die immer wieder wechselnden Kontakt- und Hygieneregulierungen, die mit der Corona-Pandemie einhergingen, unmittelbar in unserer täglichen Arbeit und das bis heute. Suchtberatung konnte nicht mehr in der ursprünglichen Form durchgeführt werden. Nach 40 Jahren Suchtberatung war mit einem Mal alles neu, wir mussten uns auf eine noch nie dagewesene Situation einstellen: Jegliche persönlichen Kontakte sowohl in Einzel- als auch in Gruppengesprächen durften nicht mehr stattfinden. Eine Situation, die schon uns als Team stark verunsichert hat. Wie musste es da erst unseren Klienten gehen? Suchterkrankungen machen vor einer Pandemie keinen Halt. Unser Ziel bestand darin, so schnell wie möglich Strategien zu entwickeln, um wieder arbeitsfähig zu sein. Die ersten Wochen führten wir ausschließlich Telefonberatungen durch. Ein Medium, welches zwar bereits Teil unseres Angebotes war, als ausschließliche Interventionsmethode aber für uns eine völlig neue Erfahrung darstellte. Die alleinige Konzentration lag jetzt auf der Stimme, andere Kommunikationsebenen – wie nonverbale Rückmeldungen – entfielen. Erschwerend kam hinzu, dass die technische Ausstattung der Beratungsstelle an Grenzen geriet. Auf dieses Problem reagierten wir mit geteilten Diensten (Früh- und Spätschicht). Das entlastete zwar die Telefonleitung aber der interne und persönliche Austausch im Team litt unter dieser Entscheidung. Gerade die notwendigen Fallbesprechungen konnten nur über ein Dienstbuch durchgeführt werden. Durch diese Erfahrungen nahm die Achtung der Arbeit zum Beispiel gegenüber der Telefonseelsorge enorm zu. Welche herausragenden Leistungen meistern diese zum größten Teil ehrenamtlichen Mitarbeitenden jeden Tag. Das war uns bis dato so nicht bewusst.“

Nach sechs Wochen dieser Einschränkungen empfanden wir es als große Erleichterung, Klientenspaziergänge im Freien anbieten zu können. Eine Art der Beratung, die wir zum Teil heute immer noch durchführen, da sie sich als effektiv und für bestimmte Klienten als positive neue Zugangsform erwiesen hat.

Auch die Beratung über Video haben wir als neue Gesprächsform getestet, wobei klar eingeschätzt werden muss, dass viele Klienten nicht über die verschiedenen erforderlichen Voraussetzungen verfügen. Für uns Berater ist diese Art der Kommunikation nur eine Ersatzlösung, da das direkte Gespräch die höchste Wirksamkeit in der Behandlung von Suchtkranken darstellt.

Die Zeitspanne der Pandemie war für alle nicht absehbar. Ausdauer und Geduld waren für alle gefragt. Immer wieder waren wir gefordert die Form der Gespräche den sich immer wieder verändernden Rahmenbedingungen anzupassen und neue Möglichkeiten der Beratung zu suchen. Zumal die kommunalen Behörden teilweise bis heute keine Besucher in ihren Räumlichkeiten zulassen. Gerade Klienten mit Doppeldiagnosen brauchen hier Hilfe und Unterstützung, da sie sich auf Grund ihrer psychischen Beeinträchtigungen und bestehender Ängste zunehmend zurückziehen und somit notwendige Behördenkontakte nicht mehr wahrnehmen können.

Die Schließung der Schulen bzw. das Betretungsverbot für Außenstehende stellte eine katastrophale Situation für die Präventionsarbeit dar. Hier wurde ein kompletter Arbeitsbereich förmlich lahmgelegt. Umso dankbarer sind wir, dass unter strenger Einhaltung von Hygienekonzepten eine langsame Wiederaufnahme der so wichtigen Präventionsarbeit in der Suchtkrankenhilfe allmählich starten konnte.

Zusammenfassend kann eingeschätzt werden, dass aus unserer Sicht vor allem psychisch erkrankte Menschen, suchtkranke Menschen und Kinder die Verlierer der Pandemie sind. Als professionelle Helfer werden wir auf geraume Zeit mit dem Thema konfrontiert sein, da diese zwei Jahre Pandemie nicht nur kurz- sondern auch langfristige Auswirkungen auf die Menschen und damit auf die unmittelbare Arbeit der ambulanten Suchtkrankenhilfe haben wird.“

Diakoniezentrum Bethesda Eisenberg, Einrichtungsleiter Stephan Bergner:

„Ende 2020 hatten wir uns irgendwie an den „pandemischen Zustand“ gewöhnt. Trotz aller Unsicherheiten, Mühen, Herausforderungen und Veränderungen waren wir bis dahin dankbar, dass es unter den uns anvertrauten Menschen und unseren Mitarbeitenden zu keinen größeren Infektionsketten kam. Die Bedrohung durch das Corona-Virus hatte uns fest im Griff aber als Betrieb waren wir trotz schmerzlicher Einschränkungen für Bewohner und Patienten leistungsfähig.

Der im November angekündigte baldige Impfbeginn verbreitete unter pflegebedürftigen Menschen und Mitarbeitenden eine naive Zuversicht auf ein baldiges Ende der Pandemie. Am 22. Dezember 2021 hatten wir in einem unserer Häuser die erste Infektion per Schnelltest festgestellt. In den darauffolgenden Tagen war trotz aller Anstrengungen unter maximalen Schutzbedingungen und Kohortierungsversuchen das Haus durchseucht. Am 28. Dezember wurden bei einer Testaktion des Gesundheitsamtes 54 der 77 Bewohner positiv auf das Coronavirus getestet, gleichzeitig war für alle anwesenden Mitarbeitenden unabhängig vom Testergebnis Quarantäne verordnet worden. Wir waren zwar dank unseres gut organisierten Krisenstabes vom Management her maximal vorbereitet, dennoch, nach Ausbruch vor allem personell im Pflegebereich und bei der Versorgung im Service sofort an unserer Leistungsgrenze.

Natürlich werden uns die Erfahrungen, die wir in dieser Zeit gemacht haben, nachhaltig prägen. 15 Menschen sind innerhalb weniger Tage an und mit dem Coronavirus verstorben. Trotz extremer personeller Not ist es uns gelungen, diese Menschen in unserem Haus würdig im Sterben zu begleiten – darauf sind wir besonders stolz.

Dass Mitarbeitende in dieser Krise unter extrem belastenden Bedingungen trotz und mit Sorge um die eigene Gesundheit und Erschöpfung den hilfebedürftigen Menschen in unseren Pflegebereichen Zuwendung und Nähe geben können, verdient Anerkennung, gesellschaftliche Wertschätzung und auch eine vernünftige Vergütung.

Hinter uns liegt eine Zeit mit vielen Einschränkungen im sozialen Leben und mit Sorgen um die Menschen, die uns in unserer diakonischen Einrichtung anvertraut sind. Vor dem Hintergrund des Erlebten, der Erfahrung der letzten Monate, habe ich die große Hoffnung, dass es uns, zusammen mit einem Team großartiger Mitarbeitender gelingen kann diese Krise gut und behütet zu überwinden.“

*Christophorusschule des Christophoruswerkes Erfurt gGmbH,
Schulleiter Dr. Martin Degner:*

„Die Corona-Pandemie veränderte den Dienst grundlegend. Prägend war die Erfahrung, dass das „Hamsterrad“ an Veranstaltungen, Terminen und Verabredungen urplötzlich zum Stillstand kam und die Schülerin/der Schüler wieder in den Mittelpunkt rückten. Wem diene ich mit meinem Dienst in der Diakonie? Die Einsicht, dass der Dienst zuallererst den betreuten Menschen dient, war eine zwangsläufige Erfahrung der Corona-Pandemie. Dies praktizierten wir in einer sehr individuellen Hausbeschulung, der Unterstützung der Klienten in anderen Bereichen usw. Verändert hat sich somit für mich die Haltung zum Dienst in der Diakonie und die Priorisierung im Tagesgeschäft.

Zukünftig müssen wir Schule flexibler und personenzentrierter gestalten. Das Thema des (teilweisen) Unterrichts zu Hause für Schülerinnen und Schüler mit schwerer Behinderung sowie die Digitalisierung in Anwendung für Kinder und Jugendliche mit schwerer Behinderung sind wichtige Zukunftsthemen geworden. Hierzu denken wir über Projekte wie eine Beratungs- und Unterstützungsstelle für diesen Personenkreis sowie die Entwicklung einer App zur Vernetzung der Unterrichtsinhalte zwischen der Schule und dem häuslichen Bereich nach. Um Raum und Zeit für diese wichtigen Schritte zu haben, muss aus meiner Sicht der Bereich ‚Schule‘ grundlegend neu aufgestellt und spürbar entbürokratisiert werden. Das jetzt schon wieder erreichte Niveau an Aufgaben, die für Behörden, Ministerien etc. ‚gemacht werden müssen‘, jedoch für den Dienst am Menschen keine Vorteile bringen, führt in die falsche Richtung.

Der Blick nach vorne bedeutet deshalb für mich insgesamt: Die Erfahrungen der Pandemie nicht vergessen und die den betreuten Menschen dienende Haltung bewahren.“

Diakonie Mitteldeutschland, Sabine Wetzel-Kluge, Referentin für Psychiatrie und Sucht Thüringen, Gesundheits- und Krankenhausmanagement:

„Vor einiger Zeit besuchte ich mit Kolleginnen und Kollegen eine digitale Weiterbildung, um unsere Kompetenzen zum Moderieren von Online-Meetings zu verbessern. Die Einstiegsfrage war: Haben Sie Erfahrungen mit virtuellen Meetings? Alle nickten. Die zweite Frage: Hatten Sie heute eine Videokonferenz? Wieder stimmten alle zu. Auf die Frage, wie häufig wir täglich in digitalen Sitzungen wären, antworteten die meisten mit einer Zahl zwischen zwei und fünf. In der „Vor-Corona-Zeit“ waren es täglich ein bis zwei Termine, zu denen ich reiste. Jetzt gibt es Tage mit bis zu fünf Videokonferenzen. Es wurde ein beliebtes Medium,

sich schnell und effektiv, ansteckungssicher und ressourcenschonend zu treffen. In kurzer Zeit und ohne Reisen sind Abstimmungen und Treffen möglich. Begeistert bin ich von digitalen Weiterbildungen. Sie sind kurz, prägnant und lassen sich gut in den Arbeitstag integrieren. Ich schätze all diese Möglichkeiten und auch viele andere digitale Tools sehr, auch wenn ich merke, dass die Themenfülle und Arbeitsverdichtung mit der Zunahme an Konferenzen steigt und Konzentration, Aufmerksamkeit und Sehfähigkeit noch einmal mehr gefordert sind.

Aber so hilfreich all diese Tools für mich und meine Arbeit sind, sie ersetzen den sozialen Kitt nicht: sie können die Menschen nicht näherbringen, als dies zwei Bildschirme tun. Das Gefühl von Nähe, Miteinander und Vertrautheit wird von Zoom und Co nicht unterstützt. Es ist nicht möglich, unter 20 Kacheln den Menschen zu sehen, der gerade bedrückt oder ärgerlich ist, der überlegt, ob er sich an der Diskussion beteiligen will oder gelangweilt ist. Pausengespräche, die für den Austausch und das Netzwerken untereinander wichtig sind, finden nicht statt. Jubiläen und Verabschiedungen wurden, wenn überhaupt, in die digitale Welt verlegt. So passierte es auch, dass sich Kolleginnen und Kollegen überraschend in die Elternzeit oder den Ruhestand verabschiedeten.

Im Team haben wir schnell auf digitale Kaffeepausen umgestellt. Da wir einen vertrauten Umgang miteinander pflegen, war die Umstellung nicht problematisch. So waren wir regelmäßig im Gespräch, um uns zu allen wichtigen und unwichtigen Themen auszutauschen und zu sehen, wie es allen geht und wie wir uns gegenseitig im Homeoffice - oftmals mit Kind und Kegel - unterstützen können. Das war uns allen wichtig und hat aus meiner Sicht das Zusammengehörigkeitsgefühl bestärkt.

Der Wunsch nach analogen Treffen ist jetzt groß, einige Gremiensitzungen und auch Fachveranstaltungen wurden unter den geltenden Corona-Auflagen inzwischen durchgeführt. Die Herausforderung für die Zukunft sehe ich darin, die positiven Erfahrungen des digitalen Austauschs und die Ressourcenersparnis mit den Ansprüchen an Austausch und gemeinsames Miteinander überein zu bringen. Ich wünsche mir, dass wir die Kombination von Neuem und Altem ausprobieren und gemeinsam unsere Erfahrungen sammeln können.“

Was haben wir gelernt? Was wird gebraucht? Schlussfolgerungen und Forderungen

Die Corona-Pandemie hat wie mit einem Brennglas bestimmte wesentliche Aufgaben der Wohlfahrtsverbände und deren Einrichtungen aufgezeigt. Zugleich traten langjährig bekannte Problemfelder in den Vordergrund und können nun nicht mehr übersehen werden.

Diakonie ist Begegnung

Nächstenliebe ereignet sich immer zwischen Menschen. Dazu gehört, sich wahrzunehmen, möglichst ganzheitlich, mit allen Sinnen. Dazu gehört die Begegnung, in der sich Menschen wirklich sehen. Dazu gehört, miteinander in Kommunikation zu sein, mit Worten, Gesten, verbal, nonverbal. Diese Selbstverständlichkeiten stellte die Corona-Pandemie infrage, sie haben sich als scheinbar selbstverständlich erwiesen und wurden in den vielfältigen Dimensionen reduziert. Bewohnende eines Pflegeheimes erkannten die unter Vollschutz arbeitenden

und im Grunde maskierten Pflegerinnen und Pfleger nicht mehr. Statt persönlicher Berührung nun Distanz. Angehörige durften einige Zeit nicht zu Besuch kommen, das schmerzliche Vermissen bestand auf allen Seiten. „Damals“ musste eine Entscheidung aus Gesundheitsgründen getroffen werden, heute müssen wir beklagen, dass die unverrückbare Würde des Menschen die Kosten trug. Die nach dem Jahreswechsel mögliche und verordnete Testung von Besucherinnen und Besuchern brachte zuerst vor allen Dingen einen sehr großen Mehraufwand für die Einrichtungen, der personell nur sehr schwer zu leisten war. Hier wäre eine externe und vor allem unkomplizierte Unterstützung der Pflegeeinrichtungen zwingend notwendig gewesen. Der Einsatz der Bundeswehr hatte dafür unverhältnismäßig hohe bürokratische Hürden.

Menschen mit Behinderung durften von einem Tag auf den anderen nicht mehr an ihren Arbeitsplatz zum Beispiel in einer Werkstatt für Menschen mit Behinderung. Da brachen nicht nur der gewohnte Tagesrhythmus und ein wichtiger Lebensort weg, sondern die persönlich so wichtigen und wertvollen täglichen Begegnungen. Menschen konnten in persönlicher Not nur telefonisch beraten werden. Dabei fehlten so viele Dimensionen der gegenseitigen Wahrnehmung.

Kinder und Jugendliche waren in der Pandemie zu wenig im Blick. Sie haben in besonderem Maße gelitten. „Psychische Erkrankungen bei Kindern und Jugendlichen nehmen laut einer Hochrechnung in der Corona-Pandemie stark zu. Die Zahl derer, die sich etwa aufgrund von Essstörungen behandeln lassen haben, ist im Corona-Jahr 2020 um rund 60 Prozent gestiegen. Das zeigen Berechnungen der Krankenversicherung KKH, die sich auf Versichertenden der ersten sechs Monate 2020 stützen. Auch andere psychische Erkrankungen wie Depressionen oder Burnout haben demnach um rund 30 Prozent zugenommen. Bundesweit steigen die psychischen Erkrankungen unter den 6 bis 18 Jährigen um 20 Prozent.“¹ „Fast jedes dritte Kind litt ein knappes Jahr nach Beginn der Pandemie zudem unter psychischen Auffälligkeiten. Betroffen sind dabei vor allem Kinder und Jugendliche aus sozial schwächeren Verhältnissen oder mit Migrationshintergrund.“² Nur den Blick auf die nachzuholende Schulbildung zu richten, ist zu kurzsichtig. Kinder und Jugendliche benötigen eine ganz besondere Aufmerksamkeit und Unterstützung, damit es zu keinen negativen Langzeitfolgen kommt.

Die diakonischen Dienste und Einrichtungen haben in der Pandemie in der Regel ohne Unterbrechung weitergearbeitet. Sie haben schnell, kreativ und sehr engagiert neue Formen der Leistungserbringung überlegt, ausprobiert und weiterentwickelt. Der einzelne Mensch mit seinen Bedürfnissen stand immer im Mittelpunkt. Sie haben in den Grenzen des Möglichen Begegnung ermöglicht. Es ist eine wunderbare Erfahrung, wie kreativ und flexibel neue Wege zu den Menschen gegangen wurden.

Die Diakonie Mitteldeutschland kritisiert, dass ein Teil der Einrichtungen durch den Kostenträger zur Einstellung der Leistung gezwungen wurde. In diesem Fall musste die Unterstützung eingestellt werden. Menschen wurden allein gelassen. Das alles in einer Krisenzeit, in der die helfende Begegnung mehr denn je nötig war.

¹ <https://www.tagesschau.de/inland/innenpolitik/kinder-corona-111.html>;

² <https://www.aerzteblatt.de/archiv/221377/Coronapandemie-Das-stille-Leiden-der-Kinder-und-Jugendlichen>

Diakonie als Begegnung ist in besonderer Weise wieder in den Mittelpunkt gerückt. Es geht nicht nur um eine pflegerische Verrichtung, sondern immer um zwischenmenschliche Begegnung, um gegenseitige persönliche Wahrnehmung, um Ermutigung, Trost und Hilfe. Wir haben gelernt, mit digitaler Kommunikation umzugehen und diese zielgerichtet zu nutzen. Eine persönliche Begegnung kann jedoch dadurch nicht ersetzt werden.

Es darf nicht wieder dazu kommen, dass wir Menschen in die Einsamkeit zwingen. Alte Menschen, Kinder und Jugendliche haben darunter in besonderem Maße leiden müssen. Menschen, die aufgrund der Pandemie erkrankt sind, benötigen Hilfe. Dabei sind Kinder und Jugendliche besonders in den Blick zu nehmen. Die Forderung nach sozialer Teilhabe für alle Menschen, besonders in Krisenzeiten, werden wir in den kommenden Jahren viel stärker in den Vordergrund stellen.

Diakonie wird durch Menschen gestaltet und gelebt

Für viele Kolleginnen und Kollegen in diakonischen Einrichtungen brachte die Pandemie eine starke Arbeitsverdichtung. Ehrenamtliche Unterstützung konnte nicht fortgeführt werden, unterstützende Angehörige durften zeitweise die Einrichtungen nicht betreten. Die direkte Kommunikation zu den Klientinnen und Klienten war erschwert, nur teilweise digital zu ersetzen und erheblich aufwändiger. Der Ausfall von Kolleginnen und Kollegen aufgrund von Erkrankungen oder der Betreuung der eigenen Kinder musste kompensiert werden. Zusätzlich kam der besondere Aufwand zur Sicherstellung der besonderen Hygienestandards und das schwere Arbeiten in Schutzausrüstung. Oftmals mussten neue Wege der Leistungserbringung gesucht werden, um Menschen nicht ohne Hilfe allein zu lassen. Die Kolleginnen und Kollegen in der sozialen Arbeit haben Herausragendes geleistet, sehr flexibel reagiert und einen großen zusätzlichen Arbeitseinsatz erbracht. Eine große Solidarität und kollegiales Verhalten untereinander waren dabei sehr motivierend.

In der Pandemie wurde teilweise die Finanzierung von sozialen Einrichtungen infrage gestellt, so dass Mitarbeitende in Kurzarbeit gedrängt wurden. Ein Thüringer Landkreis hat sogar im eigenen Amtsblatt³ und in der örtlichen Tageszeitung⁴ mitgeteilt, dass seine Kostenersparnisse im Jahr 2020 insbesondere durch die Schließung sozialer Einrichtungen erreicht wurden.

Die Diakonie Mitteldeutschland fordert die Sicherstellung der Finanzierung aller sozialen Einrichtungen und Dienste, damit auch in Krisenzeiten Kolleginnen und Kollegen in gegebenenfalls angepasster Weise ihre Dienste für die Menschen erbringen können.

Von den politisch Verantwortlichen und auch der Gesellschaft fühlen sich viele Kolleginnen und Kollegen in der sozialen Arbeit zu wenig gesehen und wertgeschätzt. Die Anerkennung sozialer Berufe durch bessere verlässliche Arbeitsbedingungen auch in Krisenzeiten und eine gute Bezahlung müssen erhöht werden. Der in vielen Einrichtungen stets knapp bemessene Personalschlüssel insbesondere in der Pflege wurde in der Corona-Krise öffentlich erkennbar. Im vergangenen Winter sind einzelne Pflegeeinrichtungen derart in Not geraten, dass sie die Dienste nicht mehr absichern konnten. Durch gegenseitige Unterstützung der

³ Kreisjournal, Amtsblatt des Wartburgkreises vom 15.05.2021

⁴ Südthüringer Zeitung vom 27.05.2021

diakonischen Träger und die Aktion „Kümmern statt Klatschen“ der Diakonie Mitteldeutschland konnte schnell geholfen werden. Die Probleme der nicht ausreichenden Personaldecke sind seit Jahren bekannt, nachhaltige Lösungen wurden bisher politisch nicht auf den Weg gebracht.

Die Diakonie Mitteldeutschland fordert alle Beteiligten auf, gemeinsam das Problem der zu geringen Personalausstattung sozialer Einrichtungen lösungsorientiert und nachhaltig zu bearbeiten.

Diakonie digital

Die Corona-Pandemie hat zu einer schnellen Weiterentwicklung der Digitalisierung und digitalen Ausstattung sozialer Einrichtungen geführt. Viele Kolleginnen und Kollegen haben so weit dieses möglich war, Klientinnen und Klienten digital beraten. Videokonferenzen sind zu einem selbstverständlichen Kommunikationsinstrument sozialer Arbeit geworden. Die Vorteile und zugleich die Grenzen der digitalen Kommunikationsformate sind nun gut bekannt. Zugleich müssen wir lernen, mit der Beschleunigung durch digitale Kommunikation so umzugehen, dass gesundes Arbeiten möglich ist.

Eine unzureichende digitale Ausstattung und ein instabiler Netzzugang brachten große Schwierigkeiten in vielen Einrichtungen und Diensten. Fehlende digitale Endgeräte oder fehlender stabiler Internetzugang zogen einen Abbruch der Kommunikationsbeziehungen und damit der Betreuung und Beratung nach sich. Digitale Beratung ist kein gleichwertiger Ersatz für persönliche Begegnung und Gespräche. Sie kann jedoch ein zusätzliches Angebot sein und erweitert die Möglichkeiten der Unterstützung.

Wenn zukünftig online- und offline-Angebote grundsätzliche Instrumente in der sozialen Arbeit sein sollen, muss dafür auch die nötige Infrastruktur und kontinuierliche Finanzierung sichergestellt werden.

Zudem muss die Digitalisierung gleiche gesellschaftliche Teilhabe für alle Bevölkerungsgruppen ermöglichen. Benachteiligte und/oder von Armut betroffene gesellschaftliche Gruppen wurden in der Pandemie in besonderer Weise von Kommunikation, Information und Beratung ausgeschlossen. Ausgrenzung von Bildungsangeboten oder Online-Unterricht haben soziale Ungleichheiten noch verstärkt. Ein Teil der Schülerinnen und Schüler wurde von der veränderten Schulung schlicht ausgeschlossen. Lernrückstände und schmerzhafte Erfahrungen der Exklusion sind die Folgen.

Daher sehen wir die Umsetzung eines Grundrechts auf Internetzugang für notwendig an. Sozial benachteiligte Bevölkerungsgruppen benötigen zudem eine niedrigschwellige Vermittlung digitaler Kompetenzen.

Diakonie und Politik – Diakonie macht Politik

Die Diakonie Mitteldeutschland und ihre Mitglieder tragen wie auch die anderen Wohlfahrtsverbände, zur Verbesserung der Lebenslagen von sozial benachteiligten Menschen bei. Sie nehmen eine Vielzahl öffentlicher Aufgaben wahr und sind sowohl in das Sozial- und Gesundheitswesen als auch in die Bildungslandschaft eingebunden. Eine große Zahl der Arbeitsfelder sind unmittelbar oder mittelbar systemrelevant.

Der Schutz und die Versorgung vieler Menschen wurden durch Einrichtungen der Diakonie in der Krisenzeit sichergestellt. Zugleich hatten alle Landesverordnungen für die Aufrechterhaltung der sozialen Leistungen unmittelbare Folgen. Wenn kurzfristig Kindertageseinrichtungen und Schulen geschlossen werden, betrifft das auch Kolleginnen und Kollegen in allen Einrichtungen und es wird sehr schwer, die Dienste in Pflege und Betreuung abzusichern.

Es hat sich gezeigt, dass zukünftig die Wohlfahrtsverbände auf Landes- und kommunaler Ebene in Krisen wie einer Pandemie unmittelbar an den Planungsstäben beteiligt werden müssen, um eine gute Koordinierung und Kommunikation zu ermöglichen. Zudem sollten sie im Vorfeld an der Erstellung von Landesverordnungen beteiligt werden. Gut etablierte Kommunikationswege für Informations- und Abstimmungsprozesse zwischen den Verwaltungen und den Trägern sozialer Arbeit sind elementar, um in einer Krise die sozialen Leistungen nicht abbrechen zu lassen. Dieses ist nur teilweise gelungen und bedarf einer Klärung für künftige Krisenzeiten.

Teil 2: Strategie Diakonie Mitteldeutschland 2025

Im Jahr 2020 hat die Diakonie Mitteldeutschland sich auf den Weg gemacht, eine Verbandsstrategie für die kommenden Jahre zu entwickeln. Die Rahmenbedingungen der Leistungserbringung verändern sich sowohl für die Mitglieder, dass heißt für die in der direkten Leistungserbringung tätigen diakonischen Unternehmen und Kirchenkreise der EKM, als auch für die Diakonie Mitteldeutschland in ihrer verbandlichen Arbeit sehr rasch. Die Anforderungen an Qualität und Schnelligkeit von Kommunikation und Leistungsfähigkeit steigen stetig an, das sich immer mehr ausdifferenzierende Aufgabenfeld wächst, nicht aber unbedingt die erforderlichen personellen Ressourcen. Die Erwartungen der Mitgliedseinrichtungen sind zunehmend different und differenziert und bewegen sich zwischen Unterstützung bei der Bewältigung des operativen Geschäfts bis hin zu der Erwartung, dass der Verband primär Innovationstreiber für soziale Arbeit ist.

Der Gesetzgeber verändert in schneller Folge die Sozialgesetzgebung und damit die Grundlagen für die Arbeit der diakonischen Unternehmen. All das zieht zeit- und arbeitsintensive Umsetzungs- und Verhandlungsprozesse in den Bundesländern nach sich. Diese Prozesse müssen in hohem Maße transparent gegenüber den Mitgliedern und partizipativ mit diesen gestaltet werden. Darüber hinaus stellen neue Arbeitsformen, -methoden und -formate und neue technische Möglichkeiten die Diakonie Mitteldeutschland vor die Herausforderung, ihre Arbeitsweisen unter Nutzung digitaler Möglichkeiten weiterzuentwickeln. Zugleich ist die Diakonie, wenn auch rechtlich selbstständig organisiert, grundsätzlich ein Teil der Kirche. Einer Neufassung bedürfen die Kriterien, wann ein Träger sozialer Leistungen der Kirchen zugeordnet und erst dadurch Mitglied in der Diakonie Mitteldeutschland sein kann.

In einem partizipativen Prozess wurde mit den Mitgliedern der Diakonie Mitteldeutschland, mit den Landeskirchen und in den verbandlichen Gremien die „Strategie Diakonie Mitteldeutschland 2025“ entwickelt und durch die Mitgliederversammlung Ende des Jahres 2020 mit großer Mehrheit beschlossen.

Die Strategie beschreibt die vier verschiedenen Funktionsräume der Diakonie Mitteldeutschland und ordnet jedem ein Hauptziel mit bis zu sieben Teilzielen zu. Die ersten drei Hauptziele beziehen sich in unterschiedlicher Dimensionalität auf die Leistungserbringung und das vierte Hauptziel auf die Weiterentwicklung der Geschäftsstelle.

Ich möchte Ihnen die Strategie kurz erläutern und hoffe, Ihnen als berufene Synodale dadurch einen guten Einblick in das Selbstverständnis, die verschiedenen Dimensionen, Funktionen und Aufgaben der Diakonie Mitteldeutschland zu geben.

1. **Wir sind Kirche:** Die Diakonie Mitteldeutschland ist diakonische Kirche.
2. **Wir sind Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege:** Die Diakonie Mitteldeutschland ist als Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege profiliert und kritisch-konstruktive Mitgestalterin von Politik und Verwaltung in Sachsen-Anhalt und Thüringen.
3. **Wir sind Partnerin der Mitgliedsunternehmen:** Die Diakonie Mitteldeutschland ist Partnerin und Beraterin der Mitglieder in der Gestaltung diakonischer, fachlicher und unternehmerischer Entwicklungsprozesse.
4. **Wir sind eine eigene Non-Profit-Organisation:** Die Diakonie Mitteldeutschland entwickelt sich als eigenständige Non-Profit-Organisation weiter, um die Strategie 2025 umzusetzen.

Das erste Hauptziel „Die Diakonie Mitteldeutschland ist diakonische Kirche“ verortet die Diakonie, den Verband und alle selbstständigen diakonischen Unternehmen als einen Teil der Kirche Jesu Christi. Diakonie ist Teil der Kirche, sie steht nicht neben ihr. Dies entspricht den Kirchenverfassungen der Evangelischen Kirche Mitteldeutschland und der Evangelische Landeskirche Anhalts. Nach diesen ist Diakonie ein Grundvollzug von Kirche. Zu bearbeiten sind hier die Fragen, wie zukünftig geistliches Leben in diakonischen Einrichtungen, wie theologisch-ethische Reflektionen, wie die diakonische Dimension in den Kirchenkreisen gestaltet werden wird. Zudem wird es einen Verständigungsprozess in der Diakonie Mitteldeutschland über die Grunddimensionen diakonischer Arbeit und auch über die Bedingungen geben, wann ein soziales Unternehmen der Diakonie zugeordnet werden kann.

Das zweite Hauptziel „Die Diakonie Mitteldeutschland ist als Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege profiliert und kritisch-konstruktive Mitgestalterin von Politik und Verwaltung in Sachsen-Anhalt und Thüringen“ bezieht sich auf die Rolle der Diakonie Mitteldeutschland als Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege. Es geht um das Selbstverständnis und die daraus folgenden Aufgaben sowohl bezogen auf die Inhalte als auch die Arbeitsprozesse. Dabei übernimmt die Diakonie Mitteldeutschland zum Beispiel die Federführung bei Verbandsverhandlungen und der Verhandlung von Verordnungen und Ausführungsgesetzen zu einzelnen Sozialgesetzbüchern in Sachsen-Anhalt und Thüringen. Sie arbeitet in den LIGEN der Freien Wohlfahrtspflege verbunden mit den fünf weiteren Spitzenverbänden, der AWO, der Caritas, dem DRK, dem Paritätischen und der jüdischen Landesgemeinde mit ihrer Zentralen Wohlfahrtsstelle zusammen. Hier in der Arbeit der Freien Wohlfahrtspflege findet eine wesentliche gemeinsame politische Einflussnahme in den Bundesländern Sachsen-Anhalt und Thüringen der Diakonie Mitteldeutschland statt.

Das dritte Hauptziel „Die Diakonie Mitteldeutschland ist Partnerin und Beraterin der Mitglieder in der Gestaltung diakonischer, fachlicher und unternehmerischer Entwicklungsprozesse“ beschreibt die Funktion des Verbandes zu den diesen tragenden Mitgliedern, derzeit 262 rechtlich selbstständige soziale Unternehmen und Kirchenkreise mit mehr als 32.000 Beschäftigten. Die Aufgabe der Diakonie Mitteldeutschland besteht in der fachlichen, rechtlichen, betriebswirtschaftlichen, diakonischen und unternehmerischen Beratung der Mitglieder. Die diakonischen Unternehmen gestalten und verantworten selbstständig die Erbringung sozialer Leistungen. Die Diakonie Mitteldeutschland unterstützt und schafft durch verschiedene Fachverbände ein kommunikatives Netzwerk der gegenseitigen Beratung und Weiterentwicklung.

Das vierte Hauptziel „Die Diakonie Mitteldeutschland entwickelt sich als eigenständige Non-Profit-Organisation weiter, um die Strategie 2025 umzusetzen“ setzt Ziele für den derzeitigen Organisationsentwicklungsprozess der Geschäftsstelle der Diakonie Mitteldeutschland mit rund 100 Kolleginnen und Kollegen in Halle (Saale) und Erfurt. Dabei werden die Arbeitsweise, die Prozesse und Strukturen weiterentwickelt. Zudem wird die Führungs- und Unternehmenskultur gemeinsam reflektiert. Dabei stehen eigenverantwortliches Handeln, mobile und flexible Arbeitsweisen und achtsame und vertrauensvolle Kommunikation im Mittelpunkt. Nur wenn die Arbeitsplätze in der Diakonie Mitteldeutschland für Expertinnen und Experten der verschiedenen Leistungsfelder der sozialen Arbeit attraktiv sind, wird der Verband seine Aufgaben gut erfüllen können.

Mit der Strategie 2025 der Diakonie Mitteldeutschland konnte sowohl eine Klärung der Aufgaben, Dimensionen und Rollen, als auch eine Priorisierung der zukünftigen Aufgaben erreicht werden.

Folgend finden Sie die grafische Darstellung der Strategie.

I. Diakonie Mitteldeutschland – Wir sind Kirche

1. Die Diakonie Mitteldeutschland ist diakonische Kirche.

Die Bekanntheit der Marke Diakonie mit ihren Werten und Inhalten wird in Mitteldeutschland gesteigert.

g

Die Diakonie Mitteldeutschland ist wahrnehmbare Stimme der sie tragenden Landeskirchen in sozialpolitischen Fragen.

f

Die Diakonie Mitteldeutschland tritt wahrnehmbar ein für Demokratie, Freiheit, Rechtsstaatlichkeit, Toleranz, Vielfalt sowie Gerechtigkeit, Frieden und Bewahrung der Schöpfung.

e

In der Diakonie Mitteldeutschland hat es eine inhaltliche Verständigung darüber gegeben, welche Grunddimensionen diakonischer Arbeit alle Mitglieder prägen.

a

Die Bedingungen für die Zuordnung eines sozialen Unternehmens zur Kirche und die Mitgliedschaft in der Diakonie Mitteldeutschland sind neu beschrieben und von den Landeskirchen rechtlich geordnet.

b

Die Diakonie Mitteldeutschland gibt Menschen in ihren jeweils herausfordernden Lebenssituationen eine Stimme; unter anderem Alleinerziehenden, Familien, Jugendlichen, Kindern, Kranken, Menschen in Armut, mit Unterstützungs- und Pflegebedarf, mit Teilhabebeinträchtigungen sowie Migrantinnen und Migranten.

d

Ein Kompetenzzentrum für theologisch-ethische Reflektion sozialer Arbeit, geistliches Leben in diakonischen Einrichtungen und diakonisches Handeln in Kirchengemeinden und Kirchenkreisen ist aufgebaut. Das schließt die Entwicklung von Finanzierungsmodellen ein.

c

II. Diakonie Mitteldeutschland – Wir sind Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege

II. Die Diakonie Mitteldeutschland ist als Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege profiliert und kritisch-konstruktive Mitgestalterin von Politik und Verwaltung in Sachsen-Anhalt und Thüringen.

Die Diakonie Mitteldeutschland tritt öffentlich wahrnehmbar ein gegen demokratiefeindliche, fremdenfeindliche und menschenverachtende Positionen.

Die Diakonie Mitteldeutschland baut Netzwerke zu Akteurinnen und Akteuren in Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft auf und geht themenbezogene Partnerschaften ein.

Die Diakonie Mitteldeutschland pflegt ein Netzwerk zu den politisch Verantwortlichen in Sachsen-Anhalt und Thüringen und ist für diese profilierte Ansprechpartnerin in sozialpolitischen Fragen.

Die Diakonie Mitteldeutschland ist proaktiv gestaltender Verband in den Ligen der Freien Wohlfahrtspflege.

Die Diakonie Mitteldeutschland vertritt die vielfältigen Interessen ihrer Verbandsmitglieder und der Menschen, denen sie eine Stimme gibt.

Die Diakonie Mitteldeutschland gestaltet gemeinsam mit ihren Mitgliedern Veränderungsprozesse bei der Umsetzung neuer gesetzlicher Vorgaben.

Die Diakonie Mitteldeutschland bezieht ihre Mitglieder und Klientinnen und Klienten in die politische Arbeit des Verbandes ein.

h

i

j

n

m

l

III. Diakonie Mitteldeutschland – Wir sind Partnerin und Beraterin der Mitglieder

III.

**Die Diakonie
Mitteldeutschland ist
Partnerin und Beraterin
der Mitglieder in der Gestaltung
diakonischer, fachlicher und
unternehmerischer
Entwicklungs-
prozesse.**

Die Diakonie Mitteldeutschland
entwickelt Arbeits- und Kom-
munikationsinstrumente unter
Nutzung digitaler Möglichkeiten
ökologisch und zielorientiert
weiter und setzt diese um.

Die Diakonie Mitteldeutsch-
land setzt Impulse für die
Weiterentwicklung des
kirchlichen Arbeitsrechts.

Die Diakonie Mitteldeutsch-
land gibt Orientierung für die
interkulturelle Öffnung und
das Diversitätsbewusstsein
ihrer Mitglieder.

Die Diakonie Mittel-
deutschland entwickelt
gemeinsam mit ihren
Mitgliedern Innovationen
in der Sozialen Arbeit
und unterstützt sie bei
der Umsetzung.

p

Die Diakonie Mitteldeutschland
konzipiert Partizipationsmö-
glichkeiten für Klientinnen und
Klienten in der Verbandsarbeit
und setzt diese um.

r

Die Diakonie Mitteldeutschland
ist Ansprechpartnerin für un-
ternehmerische Fragen und Transformationsprozesse ihrer
Mitglieder insbesondere in den Bereichen Betriebswirtschaft,
Digitalisierung, freiwilliges Engagement, Personal, Recht
und ressourcenschonendes Arbeiten. Um dies zu erreichen,
vernetzt sie sich auch mit externen Dienstleistern.

q

IV. Diakonie Mitteldeutschland – Wir sind eine eigenständige Non-Profit-Organisation

IV.
Die Diakonie Mitteldeutschland entwickelt sich als eigenständige **Non-Profit-Organisation** weiter, um die Strategie 2025 umzusetzen.

Die Diakonie Mitteldeutschland arbeitet in ihren Gremien gemeinsam konstruktiv und zielorientiert an der Weiterentwicklung des Unternehmens.

Die Diakonie Mitteldeutschland sichert die finanziellen Grundlagen ihrer Arbeit und entwickelt sie weiter.

Die Diakonie Mitteldeutschland verbessert kontinuierlich Strukturen und Prozesse in der Geschäftsstelle und agiert flexibel bei besonderen Herausforderungen.

Das Leitbild als Selbstverständnis der Geschäftsstelle gibt Orientierung für die tägliche Arbeit.

Die Diakonie Mitteldeutschland entwickelt ihre Unternehmens- und Führungskultur weiter, um mitgliederorientierte Non-Profit-Organisation und zugleich attraktive Dienstgeberin zu sein. Hierzu gehört die Weiterentwicklung von
- Kompetenzen und Leistungsvermögen jeder und jedes Einzelnen,
- eigenverantwortlichem Handeln der Mitarbeitenden,
- flexiblen Arbeitsstrukturen,
- achtsamer und vertrauensvoller Kommunikation,
- Transparenz.