Personalentwicklung

MIT WIRKUNG

Fachkräftesicherung in der Thüringer Sozialwirtschaft
Eine Bestandsaufnahme zum Stand der Personal- und Organisationsentwicklung

ESF EUROPA FÜR THÜRINGEN EUROPÄISCHER SOZIALFONDS
EUROPÄISCHE UNION Europäischer Sozialfonds
DER PARITÄTISCHE BuntStiftung

Impressum:

Paritätische BuntStiftung Thüringen
OT Neudietendorf
Bergstraße 11

99192 Nesse - Apfelstädt

Autorinnen in alphabetischer Reihenfolge

Susan Eisenreich
Sybille Krooß
Ramona Nolden
Diana Paschek
Dr. Isabel Schlote
Jasmin Wehner

Kontakt:

https://www.buntstiftung.de
https://pmw.buntstiftung.de

Mai 2020

Einleitung

Nachdem der Fachkräftebedarf in der Sozialwirtschaft für die nächsten Jahre und Jahrzehnte durch verschiedene einschlägige Studien[1] [2] betrachtet und berechnet[3] wurde, stellte sich die Frage, was dies für die Branche in Thüringen bedeutet und wie sich Unternehmen der Frage[4] der Fachkräftesicherung und -entwicklung konkret zuwenden. Hierzu wurden Träger aus Verbänden der Liga der Freien Wohlfahrt in Thüringen e. V. in den Blick genommen.

Welche Strategien werden entwickelt und umgesetzt? Welches Handeln erweist sich als wirksam und erfolgreich? Geht ein Umdenken in den Organisationen vonstatten und wenn ja, welcher Art in Bezug auf die Personalentwicklung[5]? Wie hilfreich sind bezüglich etwaiger Lösungsansätze die geltenden Rahmenbedingungen gesetzlicher und finanzieller Art? – Dies waren einige der Fragen, auf die die vorliegende Praxisstudie im Rahmen des Projektes „PersonalentwicklungMitWirkung“ Antworten suchte. Hierzu fanden zu Beginn des Projektes qualitative, leitfadengestützte Interviews mit verschiedenen Trägern aus Verbänden der Liga der Freien Wohlfahrt in Thüringen e. V. statt.

Diese wurden im Anschluss transkribiert. In einem mehrstufigen Verfahren wurden die Daten kodiert und Kategorien gebildet. Mit Hilfe einer Software wurden die entsprechenden Zitate schließlich den jeweiligen Kategorien zugeordnet. In vorliegendem Werk werden die Befunde zusammengefasst und anhand von Auszügen aus den Interviews veranschaulicht.[6] Die Ergebnisse dieser Praxisstudie sind entlang der im Projekt kreierten „Wertschöpfungskette guter Fachkräftesicherung“ dargestellt. Die sechs nachfolgend abgebildeten Themenfamilien entstanden aus einer Verdichtung von mehr als 400 gesichteten Personalentwicklungsmaßnahmen und einzelnen Instrumenten. Die Wertschöpfungskette in dieser Arbeit bildet damit eine didaktische Grundlage für strategisches Handeln.

1 PATT (2010)
2 akquinet buisness consulting GmbH (2012)
3 In den Gesundheits- und Sozialberufen wurde für die Jahre 2013 bis 2025 ein Arbeitskräftebedarf von insgesamt 67.000 Arbeitskräften prognostiziert. Im Jahr 2018 korrigierte man den Bedarf bis 2030 auf folgende Daten: 80.400 Menschen als Ersatz- und Erweiterungsbedarf.
4 Befragungszeitraum Herbst 2017
5 Der Arbeit im Projekt PersonalentwicklungMitWirkung liegt die weite Definition des Begriffes Personalentwicklung zu Grunde (vgl. Becker 2002). Diese impliziert sowohl Bildung und Förderung als auch Organisationsentwicklung. Das Projekt schließt damit auch Studien- und Berufsorientierung sowie ehemalige Mitarbeitende in die Betrachtung mit ein.
6 Die zitierten Passagen sind anonymisiert und werden aus Gründen der Authentizität im Originalton wiedergegeben. Auf die Anpassungen an die Schriftsprache wurde verzichtet und die geäußerte umgangssprachliche Formulierung verwendet.

Personalentwicklung
MIT WIRKUNG

Wirksame Sicherung von Fachkräften in der Thüringer Sozialwirtschaft

– Eine Praxisstudie

Thematische Verortung

Ziel der Praxisstudie ist, die verschiedenen Strategien und Konzepte zur Fachkräftesicherung bei Thüringer Einrichtung in der Sozialwirtschaft herauszuarbeiten. Hierzu fanden Befragungen von Geschäftsführenden und Personalverantwortlichen statt. Vertreten sind Einrichtungen aus den Bereichen der Eingliederungshilfe, Altenhilfe, Bildung, Kinder- und Jugendhilfe. Die Teilnehmenden repräsentieren außerdem fast alle Regionen des Bundeslandes und damit verbundene Besonderheiten, etwa durch Angrenzung an andere Bundesländer. Die Größe der Einrichtungen ist hierbei thüringen-spezifisch nahezu gleichverteilt auf kleine, mittlere und große Organisationen.

Ein Besonderheit der Studie ist der regelmäßige Abgleich mit der Zielgruppe. An die zu Beginn geführten Interviews schließen sich Werkstätten an. Diese finden im vierteljährlichen Rhythmus statt und geben den Teilnehmenden einen Einblick in die Erkenntnisse der Praxisforschung. Die sich anschließende Diskussion wirkt wiederum auf den Erkenntnisprozess und hilft bei der Optimierung der daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen.

Fragestellung

Was tun die Unternehmen der Thüringer Sozialwirtschaft im Rahmen der Sicherung ihres Fachkräftebedarfes ?

- *Welche Veränderungen im Denken und Handeln werden deutlich?*
- *Welche Strategien verfolgen sie zur Fachkräftesicherung?*
- *Welche Strategien erweisen sich als gelingend?*
- *Welche Bedarfe werden deutlich?*
- *Wie können Verbundlösungen bei der Bewältigung der Herausforderung der Fachkräftesicherung helfen?*
- *Was sind Entwicklungsperspektiven und Trends?*

Methodisches Vorgehen

- Vorerhebung mit 45 onlinebasierten Fragebögen
- 45 teilstandardisierte Leitfadeninterviews zwischen 30 und 150 Minuten
- standardschriftsprachliche, vollständige Transkription
- Entwicklung und Definition eines Kategoriensystem aus dem Leitfaden
- Kodierung der Interviews durch zwei Personen

*) Poster zum Forschungsdesign

Inhaltsverzeichnis

6 **Analyse und Strategie**
Wie Sie die Potentiale Ihrer Organisation erkennen

14 **Attraktivität und Ausstrahlung**
Wie Sie die Innen- und Außenwirkung Ihrer Organisation gestalten

20 **Rekrutierung und Auswahl**
Wie Sie die Richtigen erreichen und zusammenbringen

24 **Entwicklung und Wachstum**
Wie Sie sich gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern entwickeln

34 **Getrennte und neue Wege**
Wie Sie Übergänge gelingend gestalten

44 **Entwicklungsräume**
Wie Sie als lernende Organisation Ihre Zukunft gestalten

Analyse und Strategie

Um erfolgreich Strategien der Personalsicherung umzusetzen, ist es wichtig, den Zustand der eigenen Organisation mit Blick auf die Sicherung des Personal- und Fachkräftebedarfes gut zu kennen.

Konkrete Analyseinstrumente wie Fehlzeitenanalysen, Fluktuationsanalysen, Befragungen der Mitarbeitenden, SWOT-, Image-, Umfeld- oder Potentialanalysen, die wertvolle Hinweise für die eigene Personalbedarfsplanung aufzeigen können, wurden in den Interviews allerdings kaum thematisiert. Aussagen wie die folgende finden sich eher selten unter den Interviews: „Wir haben so eine Szenariotechnik in unserer Landesklausur […] durchgespielt, was passiert, wenn…“ In einzelnen Fällen führt das dazu, dass Unternehmen dem strategischen Schwerpunkt auch mit Blick auf das Personal bereits vermehrt Ressourcen widmen: „Also ich bin Referentin für Steuerung und Unternehmensentwicklung und kümmere mich um die strategischen Gesichtspunkte hier im Unternehmen, wir hatten jetzt dieses Jahr auch Personalentwicklungsstrategie; wir haben Balanced Scorecard und werden da begleitet von externen Beratern.“ Offensichtlich scheint aber die folgende grundsätzliche Entwicklung: „[J]e größer wir werden, desto mehr werden also professionelle Steuerungs- und Planungsinstrumente notwendig.“

Analytische Betrachtung oder Bauchgefühl?

Obwohl die befragten Unternehmen an vielen Stellen in der Lage sind, Auskunft über die Altersstruktur ihrer Belegschaft zu geben, beruht dies meist auf Beobachtung und Einschätzung. Professionelle Instrumente zur Erfassung und Fortschreibung der Altersstruktur sind bislang nur wenig gebräuchlich: „[…] da habe ich auf meine Personalliste geguckt und wir haben ein Verhältnis gebildet.“

Viele Unternehmen sehen sich in naher Zukunft mit einem Personalumbruch aufgrund von Rentenabgängen konfrontiert: „Wir haben [eine] Alterspyramide gemacht im Rahmen der Personalentwicklung. Wir haben viele Menschen […], um die 30 Jahre alt bei uns und viele ab 50, in der Mitte haben wir weniger.“ Konkret bedeutet das häufig, „[…] das wird sich in den nächsten fünf Jahren fortsetzen, dass also rund 35 Prozent der Mitarbeiter aus Altersgründen ausscheiden.“ Darauf rechtzeitig mit einer Doppelbesetzung zugunsten der Einarbeitung nachrückender Mitarbeiter*innen zu reagieren und einen guten Wissenstransfer zu ermöglichen, ist den meisten, allein aufgrund finanzieller Ressourcen, schlichtweg nicht möglich. Zudem scheiden Ältere ab etwa 50 Jahre auch wegen schweren Erkrankungen häufig noch vor Renteneintritt aus.

Parallel ergeben sich bei jüngeren Mitarbeiter*innen langfristige Dienstausfallzeiten wegen der Inanspruchnahme von Eltern- oder auch Pflegezeiten. Mit Blick auf damit einhergehende Bewegungen im Personalbestand sprechen die befragten Personen oftmals von gefühlter Fluktuation. Aussagen wie: „Wir haben es auf dem Schirm“, „In Zahlen habe ich es nicht ausgerechnet“ oder „Wir erheben keine Daten. Gefühlt, muss ich sagen, glaube ich, […]“ zeigen einen erhöhten Bedarf an analytischer Betrachtung von vorhandenen Tatsachen, um daraus zielführend Strategien abzuleiten.

Vor dem Hintergrund der Schwierigkeiten im Rahmen der Personalrekrutierung, die im nachfolgenden Kapitel beleuchtet werden, lassen sich die Auswirkungen der Altersstruktur und Fluktuation innerhalb der Unternehmen kaum kompensieren. „Eigentlich haben sie ein permanentes besonderes Vorkommnis in jeder Einrichtung, wenn sie es so sehen." Den gesamten Prozess der Personalentwicklung sieht eine interviewte Person als entscheidenden Faktor, um in Zukunft unternehmerische Ziele erreichen zu können, gibt allerdings zu: „Wir agieren im Moment eher punktuell und pragmatisch, da, wo wir auch Themen haben, aber das hat jetzt für mich noch nicht diese planvolle Herangehensweise."

Bürokratische Hürden verschärfen die Situation

Der rote Faden, der sich durch die gesamte vorliegende Analyse zieht, ist der eingeengte Handlungsspielraum der Unternehmen in der Sozialwirtschaft, der sich auf zu knappe Ressourcen und ausgeprägte Abhängigkeiten auf vielen Ebenen zurückführen lässt. Die Interviews weisen hierbei folgende Hauptschwerpunkte auf: das Fachkräftegebot, die Fachkraftquoten und die Grenzen des Unternehmertums in der Sozialwirtschaft.

Beim Fachkräftegebot stellen sich den Teilnehmenden zahlreiche Hürden in der optimalen Besetzung von offenen Stellen, in der Weiterqualifizierung von Mitarbeitenden und in den Verhandlungen mit öffentlichen Ämtern. Mit Blick auf das Aufgabenprofil herrschte die übereinstimmende Meinung, dass mitunter wertvolle Ressourcen der Fachkräfte ungenutzt bleiben. Dies hängt damit zusammen, dass es bestimmte Aufgaben gibt, die derzeit von Fachkräften erledigt werden müssen, für die sich aber genauso gut Quereinsteiger*innen eignen. Dies würde zu einer deutlichen Entlastung der Fachkräfte führen.

Quereinstiege in die Sozialwirtschaft sind allerdings sowohl kosten- als auch zeitintensiv: „Das heißt, muss der Erzieher fünf Jahre zur Schule gehen. Muss er den für viele unverständlichen Sozialassistenten vorweg machen. Den Heilerziehungspfleger fünf Jahre. Da studieren manche Medizin." Interessent*innen, die nicht das Fachkräftegebot erfüllen, stehen somit nicht von Anbeginn an voll zu Verfügung. Zudem müssen zusätzliche Kosten für die Ausbildung einkalkuliert werden.

Oftmals fehlen die finanziellen Ressourcen, um eine*n Quereinsteiger*in optimal zu unterstützen: „Wir bilden unsere eigenen Leute weiter, aber das geht jetzt nicht soweit, dass wir aus einem Pflegehelfer eine Pflegekraft aus eigener Kraft finanzieren können […]". Quereinsteiger*innen müssen dann selbst eine gewisse Kompromissbereitschaft mitbringen, noch einmal zur Schule zu gehen, eine reduzierte Arbeitszeit und in der Folge einen mitunter niedrigeren Lebensstandard in Kauf nehmen.

Am Beispiel der Arbeit mit Menschen mit Behinderung wird deutlich, dass Einstiegsmöglichkeiten und, wie hier beschrieben, Weiterentwicklungswege für Mitarbeitende und Arbeitgeber*innen gleichermaßen kräftezehrend sind: „Auf der einen Seite ist der Heilerziehungspfleger eine Fachkraft im Bereich Wohnen. Sollte er aber mal mit dem Gedanken spielen, in die Werkstatt zu wechseln, dann kriegt der in der Werkstatt ein Problem, weil [er] mit seinem Abschluss nicht als Fachkraft gilt." Ist aber eine passende Person gefunden, kann mit Blick auf die Rolle der Kostenträger von unternehmerischer Freiheit kaum die Rede sein, selbst wenn – wie in nachfolgendem Fall – die Qualifizierungsvoraussetzungen scheinbar erfüllt sind: „[…] die zuständige Sachbearbeiterin sagt: ‚Die Mitarbeiterin ist nicht qualifiziert, weil'– das stimmt aber nicht […] nur die Mitarbeiterin selbst war der Meinung, dass Heilerziehungspfleger nicht so gut ausgebildet sind wie Erzieher." Ganz zu schweigen von Krite-

rien, die im Rahmen von Personalentwicklung eine viel wichtigere Rolle spielen als formale Qualifikationen: „[…] wo wir dann auch mit den Ämtern ein bisschen ringen mussten […] Ja, die eine kam aus der Elternzeit, hat noch nicht so sehr lange Berufserfahrung gehabt, hat aber Biss und ist im Team gut anerkannt."

Dabei ist auch eine gewisse Resignation bei Befragten spürbar, auf dieser Basis weitgreifende Entwicklungsziele oder Strategien zur Fachkräftesicherung formulieren zu können. „Da mögen Arbeitszeitgesetze noch so sein, aber wenn ich ein [...] Jugendamt habe, dass mir am Entgelt sagt, das geht nicht, das geht nicht und das geht nicht, dann versuche ich einen Kompromiss zu finden und lasse mich darauf ein, weil ich will ja irgendwann mein Ergebnis haben, mit dem ich finanziell auch arbeiten kann."

Die Branche ist wissensbasiert. Kontinuierlich notwendige Qualifizierungen im bestehenden Arbeitsverhältnis verschärfen die Arbeitsbelastung weiter: „[…] die Budgets sind relativ knapp bemessen und gerade auch in der Pflege [gibt es] viele vorgeschriebene Weiterbildungen." Ohne Frage stellen Qualifizierungen ein wichtiges Instrument der Arbeitgeberattraktivität dar, werden in der Sozialwirtschaft aber meist zur Belastung für Führungskräfte, da sie einerseits eine Notwendigkeit darstellen, andererseits „[…] die Kostenträger nicht bereit [sind], diese Qualifizierungskosten wirklich zu tragen. Zu refinanzieren. Das heißt, man muss manche Umwege gehen, ums da wieder im Endeffekt refinanziert zu bekommen."

Gerade im Bereich Nachwuchssicherung sehen die befragten Organisationen der Sozialwirtschaft noch das größte Potenzial, eigene Fachkräfte heranzuziehen. Hat man dann durch eine gute berufliche Orientierung interessierte Schüler*innen gewinnen können, stehen gesetzliche Regelungen zur Fachkräftequote im Weg: „Das ist schon Jahre lang Thema, dass die Pflege dort irgendwo ein Notstand hat, aber wir selbst dürfen nicht viel ausbilden. Also es gibt da einen Ausbildungsschlüssel von eins zu 30, […] ein Auszubildender auf 30 Bewohner […] und das ist natürlich wenig im Vergleich [zu dem] Bedarf." Aber auch im laufenden Angestelltenverhältnis stellen Auszubildende eine bürokratische Herausforderung dar: „Wenn die Schüler […] dann an der Schule sind, habe ich ja trotzdem das Problem, dass ich den Stellenschlüssel habe. […] Den Kopf gleiche ich aus, rausche aber in der Fachkraftquote wieder nach unten und kriege unter Umständen dann wieder noch von der Heimaufsicht einen auf den Deckel."

Kann Fachleistung in der eigenen Organisation nicht mehr auf professioneller Basis gewährt werden, liegt die Nutzung von Dienstleistungen nahe. Doch auch hier braucht es ein Umdenken seitens der Kostenträger, wie nachfolgendes Zitat zeigt: „Wenn ich bedenke, dass wir in den meisten Einrichtungen uns Fachlichkeit durch externe Partner dazuholen, also sprich z.B. eine Apotheke, die uns die Medikamente stellt oder eine Einrichtung, die vielleicht auch Medikamente verblistern lassen, dann sind das klassische Fachkraftaufgaben […], die aber überhaupt keine Anerkennung finden. Weder bei einer Bemessung der Fachkraftquote […] teilweise sogar bei Entgeltverhandlungen, wo man sagt, nein, das sind Dinge, die gar nicht notwendig sind […] dann werden die Kosten unsererseits […] auch nicht [übernommen]."

Durch die Finanzierungsstrukturen in der Sozialwirtschaft finden sich Arbeitgeber*innen in einem ‚permanenten Dilemma' wieder. Sei es bei Qualifizierungsmaßnahmen, die Kostenträger nicht bereit sind zu refinanzieren oder die Optimierung ganz essentieller Funktionen. Innovative Prozess- und Organisationsentwicklung ist nahezu ausgeschlossen, wenn keinerlei freie Ressourcen zur Verfügung stehen. So hält eine befragte Person fest: „Also man kann von uns nicht nur professionelle Arbeit erwarten im Rahmen sozialer Strukturen, […] oder man ist gewillt, das Ganze auch gegenzufinanzieren. [Ist] eben alles ein Stück weit Spitz auf Knopf genäht und für Funktionsaufgaben bleibt ja im Normalfall immer nichts übrig."

Für die Konkurrenzfähigkeit der Sozialwirtschaft bedeutet das einen erhöhten Schwierigkeitsgrad. Zugleich werden Berufe mit gleicher Qualifikation, um hier beispielhaft erneut Heilerziehungspfleger*innen anzuführen, in den Bereichen Wohnen und Kindertageseinrichtungen unterschiedlich vergütet. Innerhalb einer Organisation kann das ein Ungerechtigkeitsempfinden zwischen Mitarbeitenden zur Folge haben und konterkariert Bemühungen einer guten Personal- und Organisationsentwicklung: „Wir haben also einen Mitarbeiter, der ist Rettungsassistent, der darf aber nicht als Rettungsassistent agieren und wird auch dementsprechend nicht vergütet, weil wir die Planstelle dafür eben nicht haben. Der muss als Sanitäter vergütet werden und wird auch als Sanitäter eingesetzt […] Dann sieht der parallel dazu noch die Situation, dass wir neue Mitarbeiter einstellen, die wir nur dann gewinnen für unser Unternehmen, wenn wir sie als Assistenz einsetzen und vergüten."

Eingeschränktes Unternehmertum

In der freien Wirtschaft entscheiden Führungskräfte oder Geschäftsführende mit eigenem Risiko darüber, wohin sich ihre Organisation entwickeln soll, welche Abteilung zusätzliche Ressourcen zur Verfügung gestellt bekommt oder wie die Nachwuchssicherung im Unternehmen gestaltet ist. Solche Entscheidungen werden in der Sozialwirtschaft mit nicht minder klugen Abwägungen getroffen, doch werden sie in der Umsetzung oftmals durch Außenstehende ohne spezifisches Organisationswissen verhindert: „Wenn wir Verhandlungen mit Kostenträgern führen, ob das jetzt Azubiplanstellen sind oder unsere Wirtschaftlichkeit mit denen besprechen, dann ist es grundsätzlich so […], dass uns der Kostenträger vordiktiert, mit wieviel Geld wir auszukommen haben. Auch wenn das nachweislich gar nicht möglich ist."

In der Konsequenz sind Führungskräfte gezwungen, im Bereich der Personalkosten zu sparen: „Und damit ich das machen kann, damit ich die gesetzlichen Auflagen erfülle, wo gehe ich hin? An das Gehalt vom Personal. Das heißt, wir können den Leuten, die es eigentlich verdient haben, die uns schon gute Arbeit leisten, können wir nicht dementsprechend entlohnen, weil ich es ja auf anderer Schiene ausgeben muss. Brandschutzbestimmungen, Weiterbildung, Arbeitsmedizinische Untersuchungen, was weiß ich, was da noch alles anfällt."

Datenschutz-, Arbeitsschutz-, Brandschutz- und Tarifregelungen, um nur einige gesetzliche Vorgaben zu nennen, sind nicht nur kosten- und zeitintensiv, sondern reduzieren auch den finanziellen Spielraum für Entwicklung im Leistungs- und Personalbereich. Tarifverträge geben zwar eine gewisse Sicherheit in Fragen der Entlohnung, lähmen mitunter aber die Flexibilisierung hin zu wertschätzender, leistungsgerechter Vergütung. „Die Bezahlung finde ich jetzt nicht unterirdisch, aber es müsste mehr Spielraum geben. Wir haben einen Bereich, wo Leute Nachtdienst machen und kriegen davon nur zweieinhalb Stunden bezahlt für diese acht Stunden. Und die kommen nicht zum Schlafen dort, die haben auch keine Ruhe."

Eine andere befragte Person beschreibt es als „[…] riesen Veränderungsprozesse, […], aufgrund der rechtlichen Veränderung, und aufgrund dessen, dass durch demografischen Wandel oder auch grundsätzlich Fachkräftemangel in Deutschland wir […] ein Problem haben, unsere Mitarbeiter langfristig zu halten.“ Für den freien Markt im Wechselspiel von Nachfrage und Angebot normal, wirken die Bewältigungsstrategien sich in der Sozialwirtschaft mitunter sehr drastisch aus: „Wir nehmen keine Patienten mehr an. […] Gerade in den Pflegediensten […] wird ganz klar gesagt, wenn Anfragen kommen, es ist einfach nicht abdeckbar.“ Eine weitere interviewte Person hält diesen Schluss auch für „[…] in sich logisch, […w]enn man statistisch sieht, wie viele neue Einrichtungen dazugekommen sind und wie viele Stellen notwendig sind in der Altenpflege und gleichbleibend oder sinkende Bevölkerungsanteile in den Strukturen vorgewiesen werden, wo sollen die dann herkommen, ja?“

Fasst man hier noch die Entwicklung ins Auge, dass Menschen zunehmend familienfreundlichere Arbeitsbedingungen fordern oder sich nach einer höheren Priorität von Freizeit sehnen, stellt das wohl vor allem die Sozialwirtschaft und ihren gesellschaftlichen Auftrag zukünftig vor große Herausforderungen. Einrichtungen wie Tageskliniken oder Werkstätten der Eingliederungshilfe beschreiben die vorliegenden Arbeitszeiten dabei zwar klar als Wettbewerbsvorteil, um Personalbedarfe zu decken, doch wie können andere Einrichtungen, die eine 24 Stunden-Versorgung gewährleisten müssen, sich neu erfinden und zugleich gesellschaftlichen Veränderungen gerecht werden?

Ein beträchtliches Spannungsfeld geht zusätzlich aus dem steigenden Bedarf an Versorgungsleistungen und der momentan geringen Anzahl von Menschen im beschäftigungsfähigen Alter hervor. Das strategische Wachstum von Organisationen in der Sozialwirtschaft scheint infolgedessen immens eingeschränkt. Ein*e Interviewpartner*in beschreibt die Situation wie folgt: „Wir würden uns natürlich freuen, wenn wir noch Kitas dazu bekommen […]“, schließt aber zeitgleich eine Neugründung aus und sieht allein die Übernahme, zum Beispiel durch einen kommunalen Träger, als Wachstumspotenzial und begründet mit: „Wir können uns auch nicht vorstellen, eine neue Kita zu übernehmen, wo der Personal[be]stand nicht da ist. Weil, wir würden keine zehn Erzieher plötzlich irgendwoher gewinnen können […]“. An anderer Stelle heißt es noch nachdrücklicher: „[von] Aufstockung oder Vergrößerung der Einrichtung, davon ist hier überhaupt nicht die Rede.“

Von einem Projekt zum nächsten

„Und es trifft uns auch die Förderperiode ESF, klar. Und es treffen uns auch Landesrichtlinien, die da verändert werden, […] unter welchen Kriterien, unter welchen Zuweisungen, damit müssen wir mit leben. Was gibt es für Geld? Kommen wir damit hin? Reicht die Ausstattung aus etc., was muss alles gemacht werden, damit wir dort an diesen Topf mit rankommen?“ – „Bei ‚rückenwind‘ haben wir jetzt beantragt Wissensübertragung mit digitalen Medien von älteren Mitarbeitern und digitale Kompetenzsteigerung. Aber wenn das aufhört das Projekt, wer macht es dann weiter?“ Diese Ausführungen beschreiben eine Branche, die nicht selten nur projektgebunden gefördert wird. Durch Förderrichtlinien, Verwendungsnachweisprüfungen und das Wirtschaftlichkeitsgebot ergeben sich wenige Möglichkeiten, einen Teil der Fördergelder in die Organisations- und Personalentwicklung zu investieren. Läuft ein Projekt aus, stellt sich dann immer die Frage der Nachhaltigkeit, denn ein Anknüpfen an Projektergebnisse im Dauerbetrieb ist ohne zusätzliche Ressourcen kaum möglich. Aber auch auf die Möglichkeiten der Personalbindung hat die beschriebene Fördermittelabhängigkeit einen großen Einfluss, denn „…dann bricht ein Projekt weg, was machste dann wieder mit den Mitarbeitern?“

„Es fehlt ein […] politisches Gesamtkonzept“

Der Anpassungszwang an politische Gegebenheiten aus wirtschaftlichen Gründen erstreckt sich auch auf das Leistungsangebot der Träger und kann die Fokussierung auf bestimmte Leistungsbereiche zur Folge haben. Das bedeutet gleichzeitig die Vernachlässigung anderer Bereiche. Eine Gesetzgebung, die hier eine soziale Lücke schließt, ändert in der Gesamtheit zunächst nichts am Problem des Personal- und Fachkräftemangels, wenn dieser nicht gleichzeitig mitgedacht wird. Im Gegenteil: Wenn sich Unternehmen im Sozialbereich solchen Gesetzesänderungen nicht schnell genug anpassen können, wird dieses Problem noch verschärft.

Entwicklungsziele der befragten sozialen Träger richten sich zunächst primär auf die Zielgruppen ihrer Angebote bzw. auf das Leistungsspektrum der Organisation aus. Die Kund*innen- bzw. Klient*innenorientierung ist Leitgedanke der Unternehmensentwicklung: „Wir müssen halt das so aufbauen, dass wir unsere Betätigungsfelder eben erweitern, aber immer in Bezug auf geistig Behinderten, dass wir eben denen ihr Leben verbessern können.“ Bestandssicherung, eine finanzielle Tragfähigkeit und die Konzentration auf das Leistbare sind solche Entwicklungsziele. Mit Blick ins Innere der Organisation wird in den Interviews beispielsweise der pädagogische Neustart, die Neuaufstellung der Strukturen oder die Neuausrichtung der Teamarbeit erwähnt: „Ich glaube, das ist unser Hauptaugenmerk, das Pädagogische wieder mehr im Blick zu haben […]“, „Das würde mir auch gefallen, wenn ich diese Struktur wieder reinbekomme. Vor allen Dingen mit dem Personal, dass das wirklich ein Team ist, die 100 Prozent dahinterstehen.“

Jedoch auch das eigene Personal konsequent als Stakeholder zu betrachten und deshalb Personalentwicklungskonzepte – von der Rekrutierung bis zur Trennung – durchgängig strategisch zu denken, scheint noch unüblich zu sein: „Wir denken über die Strategie der Personalbeschaffung nach.“ – „Wir haben das auch im Personalbindungskonzept beschrieben als Möglichkeit, sozusagen a) Bekanntheitsgrad und b) Personalbindung eben zu forcieren.“ So drehen sich die von den Interviewten genannten Entwicklungsziele im Personalbereich rund um die Themen: wirksame Strategien der Personalbeschaffung, Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität, neue Formen der Arbeit – vor allem angepasst an eine geringe Personaldecke, weiterhin interne Berufsausbildung und Qualifizierung von Hilfskräften zu Fachkräften sowie die Entwicklung von Strategien, um Wirtschaftlichkeit und soziale Leistung in Einklang zu bringen.

Bereits verstanden haben einige der Befragten: Potenzielle Bewerber*innen sollen in ihren Bedürfnissen und ihren Auswahlkriterien bezüglich eines zukünftigen Arbeitgebers abgeholt werden. Heute bewirbt sich das Unternehmen beim Interessenten. Die Organisationen stellen sich deshalb stellvertretend Fragen wie: „Habe ich hier eine Selbständigkeit? Kann ich hier Dinge entwickeln? Wie werde ich wertgeschätzt? Und wie kann ich mich hier weiterentwickeln? […] dass man da ein Profil entwickelt, ein fachliches Profil, ein atmosphärisches Profil, ein regionales Profil, dass dann attraktiv genug ist, dass wir unsere Fachkräfte hier auch weiter gewinnen können.“

Wie sich im Themenbereich „Rekrutierung und Auswahl“ noch zeigen wird, setzen sozialwirtschaftliche Unternehmen fast ausschließlich auf klassische Rekrutierungskanäle wie bestehende Kooperationspartnerschaften mit Schulen, Praktika und ältere Formate zur Stellenausschreibung. „Ja, wir haben versucht alle Medien auszuschöpfen, die es irgendwo gibt. Sprich über Radio, Werbung, über Stellenanzeigen in den Tageszeitungen […] Homepage, Internetportale, Facebook, (…) Bewerberbörsen, Berufsmessen. […] Also, ich denke, wir haben uns da schon relativ breit aufgestellt, aber ja, wie gesagt, mit mäßigem Erfolg.“ Trotz des geringen Erfolges werden lediglich vereinzelt Strategien angedacht, neue Zielgruppen anzusprechen. Eine auf alle demografischen Gruppen, wie beispielsweise auch auf Fachkräfte aus anderen Ländern, ältere Arbeitslose oder die jüngste Generation abgestimmte und auch konzeptionell gedachte Rekrutierung findet bei den Befragten wenig statt.

Ein Handeln an verschiedenen Stellen, jedoch nicht im Ganzen

Im Vordergrund steht bei vielen Unternehmen der Aufbau eines hausinternen Angebots von Aus-, Fort- und Weiterbildung, welches man auch extern anbieten kann. So generierte Einnahmen erweitern dann den eigenen finanziellen Spielraum. „Wir sind also weg davon, die Leute extern irgendwo hinzuschicken, wo wir die Qualität nicht einschätzen können, sondern regeln es inhouse und suchen uns den Dozenten selber aus." Aufgrund der schlechten Bewerbendenlage wird der Fokus also verstärkt auf das vorhandene Personal und dessen Weiterqualifizierung gelegt.

In einigen Unternehmen soll speziell der Bereich der Personalbeschaffung strategischer ausgerichtet werden: „Jetzt erhoffen wir uns dadurch, dass wir den Prozess neu strukturieren, angesiedelt an die Personalentwicklung, dass die Personalentwicklung viel besser im Blick hat: Wo haben wir Personalbedarfe im Unternehmen, wo scheiden perspektivisch Mitarbeiter aus? […] Der soll also sozusagen auf einer viel höheren fachlichen Ebene mitdenken und Bedarfe erkennen […]. Also viel zielgerichtete Akquise und auch Bewerberpflege betreiben."

Aus den Interviews ist der Eindruck hervorgegangen, dass derartige Maßnahmen bisher bei den wenigsten langfristig strategisch oder gar ganzheitlich angelegt werden: „Das haben wir bisher nicht gemacht, so was, denke ich, ist Personalentwicklung, das ist zielgerichtete Bewerberpflege." Dies gilt ebenso für eine Entwicklung der Organisationskultur, den Aufbau einer Arbeitgebermarke, die Begegnung des demografischen Wandels und die damit verbundene Frage des unternehmensspezifischen Wissenstransfers.

Strategien und Strategiefähigkeit

Betrachtet man aber die Strategien, die Unternehmen bereits nutzen, finden sich durchaus moderne und angemessene Vorgehensweisen, die einzelne Interviewpartner*innen auch als gelingend beschreiben. So legt man größeren Wert auf die persönliche Begegnung im Rekrutierungsprozess, oder es wird in der Neuausrichtung der Bewerbergespräche mehr Wert auf niederschwellige Gesprächsformen – ein Kennenlernen – gelegt, was erlaubt, die Passung von Mensch und Unternehmen besser einzuschätzen. Zunehmend wird der Wert eines guten Betriebsklimas, guter Arbeitsorganisation und gesundheitsfördernder Ausstattung auch in Bezug auf die erfolgreiche Mund-zu-Mund-Propaganda von Mitarbeitenden im Ringen um neuen Kolleg*innen erkannt: „Ich glaube, dass wir sagen dürfen, dass wir eine sehr angenehme Arbeitsatmosphäre geschaffen haben in den letzten fünf Jahren."

Gesundheitsförderung und proaktive Maßnahmen im Teambuilding haben ebenso Einzug in den Organisationen gehalten wie Zusatzleistungen, welche zunehmend in den Aufmerksamkeitsfokus geraten. Immer mehr Organisationen bemühen sich auch um die Rückgewinnung ehemaliger Mitarbeitender oder deren flexible (Weiter-)Beschäftigung nach dem Eintritt ins Rentenalter. Mit einem guten Image oder besserer Bezahlung wird nach wie vor auch versucht, Mitarbeitende abzuwerben. Überarbeitungen aller Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit werden zum Zwecke höherer Bekannt- und Beliebtheit als Arbeitgeber vollzogen. Freiwilligendienste erleben derzeit ebenfalls eine Renaissance, was ihren Wert für Fachkräftegewinnung und/oder Entlastung in der Arbeit angeht. „BFD ist jetzt wieder ein Thema. War es eine Zeitlang nicht, soll jetzt wieder ein Thema werden. FSJ haben wir."

Einige Träger berichten von ihrem Engagement in der Beruflichen Orientierung und legen viel Wert auf eine gute Praktikantenbetreuung. Sie halten mitunter auch weiter Kontakt mit den ehemaligen Praktikanten.

Selten wird in den Interviews die Strategie erwähnt, moderne Ausstattungen auch gezielt zur Imageaufwertung einzusetzen, wie etwa in diesem Beispiel: „… mit fünf Elektrofahrzeugen ausgestattet und über dieses Programm gibt es zahlreiche Pressetermine, Fernsehen, Zeitung, Rundfunk wurden wir schon mehrfach vertreten. Das haben wir einfach auch deshalb getan, um zu zeigen, dass dieses alte eingestaubte Image, was viele […] verbinden, dass das ein bisschen aufgemischt wird einfach."

Zum Zwecke der Personalfrage werden Kooperationen zwischen Unternehmen und mit Hochschulen vereinzelt als gute und zum Teil junge Strategie genannt. So werden beispielweise untereinander Empfehlungen ausgesprochen, auch das duale Studium rückt zunehmend ins Blickfeld: „Vernetzung und Kooperation ist ein entscheidendes Thema."

Summa summarum: Es bedarf ganzheitlicher und langfristiger Strategien in allen Bereichen des Personalmanagements, die sich politischen und gesellschaftlichen Bedingungen nicht ergeben, sondern auch aktiv mitgestalten. Gleichzeitig sollte allerdings nicht vergessen werden, dass die sozialwirtschaftlichen Unternehmen mit dem Instrumentarium der Personalentwicklung selbst einen Schlüssel in der Hand halten, der aus den wahrgenommen Abhängigkeiten hinausführen und neue Wege zur Erweiterung der Ressourcen und Strategien eröffnen kann.

Attraktivität und Ausstrahlung

Der Name ist Programm, die Mission jedoch weniger

Einen Anhaltspunkt, wie die Ausstrahlung als Arbeitgeber ist, liefert die Analyse des Bekanntheitsgrads. In den Daten lassen sich diesbezüglich allerdings eher persönliche Einschätzungen als eine analytische Herangehensweise ausmachen. Zudem zeigen die Interviews, dass die Einschätzungen zum Bekanntheitsgrad in den Thüringer Organisationen stark variieren. Die Palette reicht hier von: „Ich denke, [...] an sich ist eine der weltbekanntesten Marken“ bis hin zu: „Nicht gut. Weiß ich. Überhaupt nicht gut.“

Die Ursachen für diese starken Diskrepanzen sind nur sehr schwer zu systematisieren – so scheint das Urteil beispielsweise nicht an Betriebsgröße oder -standort gebunden. „Das Problem ist, dass diese allgemeine Kenntnis […] nicht bedeutet, dass die Leute, also jetzt der normale Mensch auf der Straße meine ich jetzt mit Leute, dass der automatisch weiß, was wir machen.“ Dieses Zitat spiegelt das oft genannte Phänomen wider, dass Träger der Sozialwirtschaft durch die Teilnahme an Aktionen im öffentlichen Raum zwar häufig unter ihrem Namen und der Tätigkeit für die jeweiligen Zielgruppen allgemein bekannt sind, diese Bekanntheit jedoch nicht mit der Kenntnis der Angebote und Leistungen bzw. der konkreten Arbeitsmöglichkeiten für eine breite Öffentlichkeit gleichzusetzen ist. Darüber hinaus wird häufig zwischen der Bekanntheit in der Region und über die Region hinaus unterschieden: „Ich glaube schon, dass wir einen guten Ruf genießen und dass wir hier in der Region sehr bekannt sind. Darüber hinaus sieht es ein bisschen schwieriger aus.“

Viele Bemühungen, moderate Wirkung

Einige Einrichtungen sind bereits aktiv dabei, ihren Bekanntheitsgrad zu erhöhen. Dazu kommen sowohl bekannte, von zahlreichen Akteur*innen angewandte Maßnahmen zum Einsatz als auch solche, die bislang nur wenig in der Sozialwirtschaft etabliert sind und entsprechend nur von wenigen Interviewten genutzt werden.

Ein zentrales Element, wenn es um das Image einer Einrichtung geht, ist die Mund-zu-Mund-Propaganda. Sie wird von Arbeitgeber*innen nicht aktiv veranlasst, jedoch über verschiedene Faktoren wie beispielsweise das Betriebsklima indirekt beeinflusst. Auf die Frage, wovon der gute Ruf einer Einrichtung abhängig ist, antwortete ein Verantwortlicher: „[…] von einer guten Unternehmenskultur, ja und man braucht als Verband da nicht viel zu tun, die Mundpropaganda macht das dann von ganz alleine.“

Ein besonderes Augenmerk liegt außerdem darauf, sicherzustellen, dass sich die Einrichtung in die Gemeinschaft integriert: „Und wenn Sie in unser Objekt kommen, finden Sie keinen Zaun. Also hier gibt es kein Tor, wo irgendwo etwas abgegrenzt wird. Hier ist immer offen. Jeder kann hier reinkommen. Und wir sind ein Teil des Dorfes, ein Teil der Region.“

Darüber hinaus gibt es weitere, ganz gezielte Maßnahmen, um nicht nur die Einrichtung, sondern auch deren Leistungsspektrum bekannt zu machen. Dazu zählen beispielsweise „Tage der offenen Tür". Diese Möglichkeit, einen Einblick in den Alltag der Einrichtung zu geben, nutzen viele der Befragten. Eine positive Berichterstattung in den Medien bei solchen Events oder anderen Ereignissen verbessert die Bekanntheit ebenfalls nachhaltig. So wird sich beispielsweise der Verbreitung von Journals oder Newslettern und dem Presseauftritt gewidmet. Entsprechend arbeiten hier einige Einrichtungen bereits proaktiv und gehen auf die regionale Presse zu: „Wir geben auch gezielt Presseinformationen raus über bestimmte Aktionen […] tu Gutes und rede darüber."

In Bezug auf die Nutzung digitaler Medien wird ein eher kontroverses Bild erzeugt. Die Mehrheit der Befragten nutzt eine Homepage zu Kommunikationszwecken und begrüßt diese Möglichkeit der Präsentation im Internet. Hinsichtlich des Auftritts in den sozialen Medien sehen einige Interviewpartner*innen allerdings Verbesserungsbedarf: „Man könnte das noch wesentlich mehr ausweiten, auch das ist ein Thema, soziale Medien. Da sind wir noch ein bisschen schwach auf der Brust." Vereinzelt werden diese Kanäle sogar eher abgelehnt: „Und dann gibt es auch schon so private neue junge Plattformen […]. Da müssen wir erst einmal abwarten, ob da irgendetwas kommt. Aber wenn du kein Geld in die Hand nimmst, bringt es auch nichts. Facebook, wobei, ich bin nicht so ein Facebookfreund."

Die eingeschränkte Nutzung digitaler Medien ist u.a. auf fehlende personelle Ressourcen und Kompetenzen zurückzuführen. Nur eingeschränkt ist die Rede von Mitarbeiter*innen, die sich gezielt dem breiten Themenfeld der Öffentlichkeitsarbeit widmen. Das Thema Austausch in Netzwerken, Projekten und Fach- und Arbeitskreisen sowie über Gremien (z.B. Wirtschaftsrat, Mitteldeutscher Wirtschaftsbund, Jugendhilfeausschüsse, Arbeitskreis deutscher Bildungsstätten, etc.) scheint bei einem kleinen Teil der Interviewpartner*innen ebenfalls eine Rolle zu spielen, wenn es um das Ziel geht, die Bekanntheit der eigenen Organisation auszubauen.

Zudem setzen die Einrichtungen auch auf Kooperationen mit (Berufs-)Schulen und die Teilnahme an Messen in der Region: „Wir beteiligen uns an sämtlichen Messen, Bildungsmessen oder Ähnliches, die hier in der Region oder überregional stattfinden […]." Studierende an regionalen (Fach-)Hoch-schulen werden gezielt aufgesucht und angesprochen: „Wir haben gerade in Jugendhilfeeinrichtungen sehr engagierte Teamleiterinnen, die dann eben an der Uni (…) das Unternehmen vorstellen." Nur sehr selten sind hingegen Bestrebungen deutlich, die einen umfassenderen strategischen Charakter haben, wie die Entwicklung einer Arbeitgebermarke oder einer Corporate Identity: „Wir haben ein Leitbild entwickelt, […] haben ein Logo entwickelt. […] Ja und also wirklich eine Corporate Identity auch zu entwickeln."

Zum Teil tritt in den Beschreibungen eine gewisse Ohnmacht zu Tage – unternommene Anstrengungen können nicht mit einer sich unmittelbar einstellenden Wirkung verknüpft werden: „Wir machen ganz viel, aber es wird nicht wahrgenommen." Eine andere Person erlebt die eigenen Bemühungen ähnlich: „Das Interessante war letztendlich auch, dass dann trotzdem auch viele gesagt haben, ‚ach, ich hab bislang hier von der Einrichtung noch gar nicht gehört oder gesehen'. Obwohl wir präsent sind."

Attraktivität und Ausstrahlung

Konkret beim Thema Gewinnung von Mitarbeitenden scheint die bereits beschriebene Mund-zu-Mund-Propaganda an Bedeutung zu gewinnen, denn „wenn die Mutter bei uns arbeitet, kommt die Tochter dann auch, solche Dinge passieren." Für einige Organisationen ist sogar ein direkter Zusammenhang zwischen ihrer regionalen Bekanntheit und der Fachkräftegewinnung erkennbar: „Also ich habe jetzt in den letzten drei Jahren fünf eingestellt, die entweder im Kurs meiner Tochter oder meiner Nichten waren und hier in der Schule auch ihre ersten Schritte gegangen sind. Dann ist das dann ganz gut, dann brauchen wir nämlich nichts mehr ausschreiben, man kann dann auf kurzen Weg sehen, wie man zum Personal kommt." Das funktioniert dann auch abseits von Familie, Freundeskreis oder sozialen Gruppen: „Und dass es oft so ist, dass, wenn sich Fachkräfte untereinander treffen in irgendwelchen Netzwerken und die erzählen, welche Bedingungen bei uns sind […], dass es dann manchmal einen Kollegen gibt, der [zu uns] wechselt."

Andere sehen keinen oder nur einen eingeschränkten Zusammenhang zwischen den Aktivitäten zur Bekanntheitssteigerung und der Rekrutierung von Fachkräften. „Ich halte es für wichtig, auch da [auf Messen] wiederum präsent zu sein, aber ich würde eher trotzdem sagen, dass es für eine Fachkräftegewinnung nur bedingt hilft", berichtet eine interviewte Person.

Maßnahmen mit strategischem Charakter, wie etwa Image-Kampagnen, werden von den Befragten selten umgesetzt. Kommen sie jedoch zum Einsatz, entfalten sie durchaus Wirkung: „Deswegen hatten wir diese Image-Kampagne gemacht damals und haben tatsächlich darüber schon zwei Fachkräfte einstellen können." Ein zielbewusstes Vorgehen bzw. eine Strategie, wer mit den eingesetzten Instrumentarien angesprochen werden soll, sind bei der Planung und Durchführung derartiger Maßnahmen von zentraler Bedeutung. Es braucht hierfür nicht immer zwingend die breite Öffentlichkeit, wie die nachfolgende Aussage zeigt: „Also es muss nicht immer die breite Masse sein, die angesprochen wird, sondern auch so Kleinigkeiten, die der ein oder andere dann wahrnimmt, und sich dann einfach auch meldet."

Die vorliegenden Daten weisen aus, dass ein hoher Bekanntheitsgrad sich positiv auf die Anzahl der Initiativbewerbungen auswirkt. Eine der befragten Organisationen mit hohem Bekanntheitsgrad sagte diesbezüglich, „dass man vom Prinzip her ununterbrochen natürlich auch Initiativbewerbungen bekommt", fügt aber gleich hinzu: „Wir müssen sehr viele ablehnen, weil wir keine Stellen haben." Neben dem Bekanntheitsgrad können es regionale Besonderheiten sein, die sich positiv auf die Anzahl der Bewerbungen auswirken: „Das ist jetzt hier [die] Hochschule, das ist ja ein großer Standortvorteil, den wir haben." In vielen Fällen gab es jedoch keinen systematisierten, nachhaltig gedachten Umgang mit den eingehenden Initiativbewerbungen.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass der reine Bekanntheitsgrad in seiner Wirksamkeit und losgelöst von anderen Faktoren der Fachkräftesicherung, wie beispielsweise dem Branchen- oder Professionsimage, eine eher untergeordnete Rolle spielt. „Also Auszubildende im Bereich der Pflege zu bekommen, ist mittlerweile selbst in Bereichen der ambulanten Pflege extrem schwierig. […] Von daher hilft da sicherlich […] auch kein deutlich sichtbares Fahrzeug, das ist, glaube ich, eher eine Illusion", antwortet eine Organisation, welche zur Wirksamkeit von Maßnahmen zur Steigerung des Bekanntheitsgrads befragt wurde.

Rahmenbedingungen erschweren Umsetzung von Maßnahmen

Die Attraktivität des Arbeitgebenden ist ein ausschlaggebender Faktor bei der Fachkräftegewinnung und -bindung. Die wahrgenommene Attraktivität entscheidet darüber, wie stark potenzielle Bewerber*innen von der jeweiligen Organisation angezogen werden. Sie hat zudem eine Wirkung auf die Arbeitszufriedenheit aktueller Mitarbeiter*innen und deren Bindung an die Organisation. Die Attraktivität für Mitarbeitende innerhalb der Organisation lässt sich durch verschiedene zielgruppenspezifische Maßnahmen erhöhen. Dass diese dann idealerweise auch zur Kommunikation nach außen dienen, ist eine in sozialwirtschaftlichen Organisationen häufig noch zu selten und bislang eher unsystematisch genutzte Möglichkeit.

Einige Interviewte geben an, dass es von Arbeitnehmer*innen dabei durchaus als Vorteil wahrgenommen wird, dass sie einer Tarifbindung (häufig nach TVöD oder PATT) unterliegen. Vereinzelt wird auch berichtet, dass an die Übernahme von projektbasierten oder zeitlich begrenzten Zusatzaufgaben Sonderzahlungen oder Boni geknüpft werden. Auch über entgeltrelevante Bestandteile und Sachbezüge, wie z.B. eine Beteiligung am Fahrzeug-Leasing oder zusätzliche Altersvorsorgeleistungen, heben sich einige der befragten Thüringer Organisationen von anderen ab. Der Eindruck entsteht, dass die Einführung solcher zusätzlichen finanziellen Anreize in der Sozialwirtschaft bisher eher weniger gebräuchlich zu sein scheint, da sich Arbeitgeber hier häufig mit den Rahmen- und Entgeltverordnungen sowie der Zweckbindung bei der Mittelverwendung konfrontiert sehen.

Wahre Schönheit kommt von innen

In den Interviews wird auch deutlich, dass die Vergütungsstruktur in der Sozialwirtschaft eher kompensatorisch und als „Hygienefaktor“ wirkt. Somit ist sie zwar ausschlaggebend für die Vermeidung von Unzufriedenheit, für die Schaffung von Zufriedenheit und Motivation jedoch allein nicht ausreichend. Daraus ergibt sich für diese Person: „[Es] geht nicht nur um Geld. […] Und das ist unsere Erkenntnis, dass wir sagen: Okay, da müssen wir weiter daran arbeiten. Was haben wir an Positivem? Was sehen wir an Positivem? Und andere Kleinigkeiten von der Atmosphäre, von den Feiern miteinander, da einfach zu schauen: Machen wir das weiterhin richtig, auch für die neue Generation?“ In der Wahrnehmung der Befragten ist die Relevanz des Betriebsklimas als treibender ‚weicher‘ Faktor bereits mehrheitlich verankert. Eine ganz andere Frage ist jedoch, wie die zugehörige Kultur konkret gestaltet wird. Das Handlungsrepertoire vieler interviewter sozialwirtschaftlicher Organisationen scheint hier bisher begrenzter zu sein, als die innewohnenden Möglichkeiten der Branche hergeben könnten.

Viele der Interviewten sind sich mittlerweile auch bewusst, dass keine Schönmalerei hilft, sondern dass es notwendig ist, ein realistisches Bild widerzugeben. „Wir haben uns aber, was sich auch nicht geändert hat bei uns, […] Mühe gegeben, uns als Arbeitgeber gut zu präsentieren und ein realistisches Bild einfach von unserer Arbeit zu geben. […] Und das wurde immer so wertschätzend halt auch aufgenommen.“

Attraktivität und Ausstrahlung

Bewusstsein existiert dafür, „[...] dass Wertschätzung heutzutage etwas unheimlich Wichtiges auch für die Ausstrahlung des Unternehmens ist, neben den Bezügen, warum man auf Arbeit geht, eben auch dort sich wohl zu fühlen. Und das, ich weiß nicht wie, aber das ist das, was ich versuche, irgendwie herzustellen." Hinsichtlich der Arbeitgeberattraktivität wird auch den Möglichkeiten zur Qualifizierung und Weiterentwicklung eine große Bedeutung zugesprochen. Während einige wenige Organisationen schon auf ein ausgearbeitetes Personalentwicklungskonzept setzen, werden Weiterbildungsanliegen bei anderen Organisationen formal in der Betriebsvereinbarung geregelt oder mitunter auch eher „auf Zuruf" realisiert. In der Themenfamilie „Gemeinsam wachsen und entwickeln" wird auf diese beiden Aspekte noch näher eingegangen.

Ähnlich verhält es sich mit dem Thema „Betriebliches Gesundheitsmanagement", welches zunehmend „eine größere Rolle" in Bezug auf Attraktivität spielt. So richten einige Einrichtungen beispielsweise Gesundheitstage aus oder schaffen anderweitige Angebote: „Aber wenn ich den ganzen Tag mit dem Rücken gebeugt bin, dann finde ich, könnten wir auch etwas tun, um das vielleicht ein bisschen zu verbessern. Und da haben wir Rückenkurse angeboten, geben Gutscheine aus für ein Fitnessstudio." Es wird jedoch auch angemerkt, dass Arbeitgeber*innen gerade hier Refinanzierungsproblemen unterliegen: „Also es macht es für uns schwierig, als Arbeitgeber besonders attraktiv zu sein. Viele Unternehmen machen ja – im Bereich Gesundheit bieten sie sehr viel an, was von der Umsetzbarkeit her [doch schwierig ist], weil es von der Refinanzierung am Ende doch abhängt."

Zwei Verträge: der rechtliche und der psychologische

Auch bezüglich Vertragsgestaltung und Onboarding lassen sich Stellschrauben ausmachen, die die Arbeitgeberattraktivität erhöhen. So bieten eine Vielzahl der befragten Organisationen in der Thüringer Sozialwirtschaft Einarbeitungskonzepte u.a. Startseminare an, um neue Mitarbeiter*innen in den Betrieb einzuführen. Auch die Arbeit im Tandem beim Einstieg ins Unternehmen sowie Mentoring, Supervision und Coaching werden gelegentlich genannt. Hier stellt sich natürlich die Frage nach der professionellen Umsetzung und Begleitung, auf die die Interviews allerdings keine Antwort liefern.

Ein wichtiger Pluspunkt bei der Einstellung scheinen unbefristete Verträge zu sein, die Arbeitsplatzsicherheit bieten. Auch in Sachen Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Pflege durch eine Flexibilisierung der Arbeitszeit werden Bemühungen deutlich. Sie schlagen sich häufig in einer flexiblen, aber doch planungssicheren Dienstplanbesetzung nieder. Doch auch hier stoßen Unternehmen der Sozialwirtschaft an ihre Grenzen: „Das finde ich, ist gerade die größte Herausforderung, Familienfreundlichkeit umzusetzen in einem Betrieb, der für Menschen da ist."

„Und wir bieten eine hohe Sinnhaftigkeit in der Arbeit. Also wir haben nicht den Mitarbeiter mit dem Strichcode." Die Befragung verdeutlicht, dass die Merkmale der Sinnhaftigkeit und Vielfalt der Arbeit per se als Attraktivitätspunkte in der Praxis noch nicht in all ihren Möglichkeiten ausgeschöpft werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das mögliche Repertoire an Attraktivitäts- und Ausstrahlungsaspekten bislang noch nicht gut gesichtet und auch nicht auf das jeweilige Unternehmen bzw. die konkrete Einrichtung vor Ort angepasst ausgeschöpft wird. Häufig wird sich auf Mund-zu-Mund-Propaganda verlassen, während Aktivitäten wenig systematisch geplant und kaum evaluiert werden. Vor allem hinsichtlich der Gestaltung einer Unternehmenskultur mit positiver und auch moderner Strahlkraft, die auch bei der Ansprache potentieller Bewerber*innen genutzt wird, ist eine Professionalisierung wichtig.

Die Sozialwirtschaft als solche unterliegt darüber hinaus Rahmenbedingungen, die die Umsetzung von Aktivitäten in dieser Themenfamilie erschweren (Finanzierung, Regulierungen, Ressourcen, Arbeitszeitrestriktionen).

Das althergebrachte und in Teilen überholte Imageproblem der Berufsgruppen und der Branche an sich überschattet die Bemühungen der Arbeitgeber, sich stark zu positionieren. Das Bewusstsein dafür, dass die Attraktivität sozialer Berufe und Berufsfelder ein Branchenthema ist und in einem gemeinsamen Verbund wirksamer angegangen werden kann, ist noch nicht weit verbreitet.

Rekrutierung und Auswahl

„Kurzum, die Bewerberlage ist sehr, sehr dünn, wir bemühen uns um jeden, der hier zum Gespräch kommt.“ Diese Aussage spiegelt den Grundtenor vieler Unternehmen wieder. Auch in der Sozialwirtschaft ist es derzeit schwer, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen. Die Unternehmen suchen nach Wegen, sich auf die veränderte Situation am Arbeitsmarkt und damit auch auf ihre veränderte Rolle einzustellen. Dabei kommt es auf viele Aspekte an. Es braucht nicht nur geeignete Kanäle und Maßnahmen, um Aufmerksamkeit zu generieren, sondern auch ein gutes Management des gesamten Bewerbungsprozesses.

Stellenbörsen und Empfehlungen – wie finden wir heute zueinander?

Ein Großteil der befragten Organisationen nutzt Stellenausschreibungen als vorrangige Methode der Rekrutierung. Mittlerweile veröffentlichen die Unternehmen diese in erster Linie digital auf einschlägigen (über-) regionalen Stellenportalen und natürlich auch auf der eigenen Homepage. Nur vereinzelt kommen hierfür noch Printmedien zum Einsatz. Ebenfalls wenig genutzt werden Radiowerbung oder Personalgewinnungsagenturen. Die Agentur für Arbeit hingegen ist nach wie vor eine beliebte Institution, um über vakante Stellen zu informieren. Immer öfter kommunizieren Einrichtungen zu besetzende Stellen explizit an ihre Mitarbeitenden, die diese mit in ihre privaten Netzwerke tragen und somit zu einem weiteren wichtigen Instrument bei der Personalsuche werden: „[D]as beste Mittel ist nach wie vor, muss ich aus meiner Sicht sagen, der persönliche Kontakt. Ich kenne jemanden oder kenne jemanden, der jemanden kennt. Die Mundpropaganda letztendlich.“ Dieses Instrument kommt aber sicherlich nur bei einer entsprechenden Arbeitszufriedenheit der im Unternehmen tätigen Personen zum Tragen.

Heutzutage passiert es den Interviewpartner*innen deutlich seltener, dass für geeignete Kandidat*innen keine passende Stelle im Unternehmen gefunden werden kann. In diesen Fällen bitten die Einrichtungen die Personen dann, die Bewerbungsunterlagen für einen bestimmten Zeitraum in einem Bewerbendenpool aufbewahren zu dürfen. Bei neu zu besetzenden Stellen greifen die Unternehmen „[…] tatsächlich dann auch auf Bewerbungen zurück, die bei uns vorstellig geworden sind und die uns gut gefallen haben. […] Also immer, wenn Ausschreibungen natürlich stattfinden, überlegt man […] auch im Vorhinein, wer würde sich dafür eignen? Haben wir in unserem Pool […] noch Mitarbeiter*innen oder Bewerber, […]die mal hier gearbeitet haben oder die man umsetzen kann als auch [solche], die sich hier schon vorgestellt haben?“

Ein Blick auf die junge Generation: Wie begeistern wir schon frühzeitig?

Zahlreiche Einrichtungen haben „als Aufgabe […] erkannt, viel mehr Nachwuchsarbeit zu machen […] also schon in den Schulen.“ Gleichzeitig geben sie selbstkritisch zu, es „muss aber definitiv ausgebaut werden. Also so dieses Kommunizieren an Schüler.“ Den Organisationen ist bewusst, dass es nicht ausreicht, nur für den akuten Bedarf an Fachkräften Maßnahmen umzusetzen, sondern dass dieses Thema auch langfristig geplant werden muss. Kooperationen mit Schulen, Angebote zur beruflichen Orientierung, FSJ-Stellen oder duale Studienplätze sind einige der aktuell von den Einrichtungen beschrittenen Wege. Die engere Zusammenarbeit zwischen Schulen und den Unternehmen führt dazu, dass die Schüler*innen über Praktika oder Projekttage einen tieferen Einblick in die jeweiligen Berufsbilder erlangen – die Entscheidung, eine Ausbildung oder ein Studium in dem jeweiligen Bereich zu absolvieren, wird dann bewusster getroffen.

Gute Erfahrungen haben die Organisationen auch mit dem Freiwilligen Sozialen Jahr gemacht: „Also wir haben 12 FSJ-Stellen und ja rekrutieren so circa drei bis vier junge Leute in die Ausbildung. Das ist eine gute Quote, also absolut […].“ Einige Unternehmen halten FSJ-ler*innen dabei auch den Weg in ein duales Studium offen: „Die hat ein FSJ bei uns gemacht und die hat sich dann entschieden, ein BA-Studium zu machen. Und ich habe dann einfach gesagt: ‚Ja, das finden wir interessant, das unterstützen wir gerne […] Dann machen wir das halt möglich.‘“ Für kleinere Unternehmen hingegen stellt die Finanzierung und fachliche Begleitung eines Freiwilligendienstes oder gar BA-Studiums eine Hürde dar, weshalb sie auf diese Form der Personalgewinnung oftmals noch nicht zurückgreifen.

Aber auch Praktika im Kontext eines Studiums oder der Berufsausbildung bieten zuweilen die Chance, angehende Fachkräfte bereits vor Abschluss für die eigene Einrichtung zu interessieren. Ein größerer Teil der befragten Unternehmen haben diese Chance erkannt und versuchen zum Beispiel Praktika entsprechend zu gestalten, um einen möglichst vielseitigen Blick auf den angestrebten Tätigkeitsbereich zu ermöglichen. Längst verlassen sich die Organisationen also nicht mehr nur auf das Ausschreiben von (Ausbildungs-)Stellen, sondern versuchen bei jungen Menschen schon vorher Anreize für die Berufswahl zu setzen.

Einmal in der Ausbildung angekommen, sollen zwei Aspekte nicht unerwähnt bleiben, die den Fachkräftemangel erneut verschärfen. So empfinden viele der befragten Einrichtungen die Ausbildungsinhalte als veraltet und wenig auf den praktischen Alltag sowie die derzeitigen Anforderungen angepasst. Ferner kommt zu der knappen Bewerbendenzahl die Tatsache hinzu, dass es auch immer wieder Auszubildende gibt, die frühzeitig abbrechen, „dauernd krank und überfordert“ sind oder sie „haben Burnout, […] ein Riesenthema“. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, inwiefern bei den heutigen Auszubildenden wirklich ein Mangel an Aufnahme- und Umsetzungsfähigkeit oder Stressresistenz vorliegt und welche Veränderungen es im Arbeitsalltag bräuchte, um diesem Zustand entgegenzuwirken.

Quereinstieg und andere Potentiale in der Personalgewinnung

Nicht immer ist es in Zeiten von Personalmangel möglich, Mitarbeitende zu finden, die alle gewünschten Qualifikationen vorweisen. Wenn möglich weichen die befragten Unternehmen auch auf Quereinsteiger*innen aus. Bewerbende bekommen dann zum Beispiel die Chance, als Hilfskraft einzusteigen, um dann nebenberuflich die Ausbildung zu absolvieren und sich so zur Fachkraft weiter zu qualifizieren. In diesem Zusammenhang merkten die interviewten Organisationen an, dass für sie „die Frage nach der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter viel stärker im Mittelpunkt steht als früher“, denn „was nützt mir das schickste Diplom, die beste Note, wenn die persönliche Eignung nicht da ist.“ In diesen Fällen können noch mit Fachwissen auszustattende, aber ansonsten motivierte Mitarbeitende eine größere Bereicherung für das Unternehmen darstellen.

Fachkräfte aus anderen Ländern zu gewinnen ist bei den befragten Organisationen als Thema präsent, jedoch zeigt sich in den Interviews eine große Unsicherheit darüber, wie diese erfolgversprechend gestaltet werden kann. Es besteht großer Bedarf an Vernetzung mit zuständigen deutschen Behörden und Kooperationspartnern im Ausland. Eine ganzheitliche Integrationsbegleitung scheint dabei für eine gelingende Fachkräftesicherung unabdingbar. Konkret heißt dies, dass die Arbeitgebenden sagen: „Wir bieten hier nicht nur einen Arbeitsplatz […] an, sondern wir bieten euch gleich noch eine Wohnmöglichkeit und gleich noch einen sozialen Bezug an.“ Der Aspekt des aktiven Abwerbens von anderen Trägern spielte in den Interviews keine Rolle. Vielmehr ist das Gegenteil der Fall: Einige Einrichtungen schlossen dies konkret für sich aus.

Von der Bewerbung zur Einstellung und weiter

Bereits die Ausgestaltung des Bewerbungsprozesses vermittelt einen ersten Eindruck von der Einrichtung. Konsens herrscht darüber, dass eine zeitnahe Rückmeldung für die Bewerbenden in Form von Eingangsbestätigungen als Zwischeninformation wichtig ist. Um einen guten Ablauf zu ermöglichen, entscheiden sich aber immer mehr Organisationen dafür, Kapazitäten für eine ganzheitliche Personalarbeit zu schaffen: „Wir brauchen jemanden außerhalb des Personalbüros, der den Bewerbungsprozess in die Hand nimmt, und zwar auch in der Form, dass er an den Bewerbern dranbleibt. Bisher war es so: Wir haben den Bewerbungseingang gehabt, dann haben wir uns die passenden Bewerber rausgesucht, haben die anderen Bewerber abgesagt oder maximal geschrieben: ‚Wir behalten euch mal im Pool, und wenn wir eine neue Ausschreibung machen, laden wir euch noch mal ein.'" Im Vergleich zu anderen Branchen besteht bei Einrichtungen der Sozialwirtschaft hinsichtlich der Implementierung von Personalentwicklungsstellen und -konzepten noch Nachholbedarf.

Im Bewerbungsprozess selbst wird der Aspekt des Probearbeitens von beiden Seiten gern genutzt. Es bietet die Chance, „einfach zu sehen, wie das ist" und ein Gefühl für den potentiellen Arbeitgebenden zu entwickeln, alles in allem ist „ es für beide Seiten einfach ein enormer Gewinn […], weil man dann einfach mal sieht, auch der Bewerber sieht, ist das was für mich dieses Haus? Ist diese Atmosphäre, die ich hier wahrnehme, fühle ich mich da wohl? Kann ich mir das vorstellen die nächsten Jahre hier tätig zu werden oder bis zu, meinetwegen, gerne bis zum Renteneintrittsalter."

Darüber hinaus setzen viele Personalverantwortliche auch auf die Einschätzung der zukünftigen Teamkolleg*innen. Fachlichkeit allein reicht nicht beziehungsweise lässt sich in einem gewissen Rahmen selbständig erwerben. Es ist insbesondere die Passgenauigkeit zwischen Bewerbenden und vorhandenem Team, die bei der Besetzung von offenen Stellen oftmals weitaus deutlicher im Vordergrund steht.

Hierbei ist es wichtig und wird auch von einigen Einrichtungen bereits erkannt und gelebt, dass ein solcher Abgleich nicht mit Arbeitsantritt enden kann. So beschrieben Unternehmen, dass sie in diesen Situationen „versuchen, die Mitarbeiter, wenn sie dann da sind, wenn sie kommen, immer mit uns in Kontakt zu bringen. Immer wieder aufzufangen, immer wieder Gespräche zu führen. Immer wieder zu sagen, Mensch, wie kommst du hier an? Wo gibt es Schwierigkeiten?" Derartige Maßnahmen helfen dabei, Probleme schnell zu erkennen und neue Mitarbeitende aktiv in das Unternehmen einzubeziehen und somit die Basis für eine langfristige Zusammenarbeit zu legen. Ein strategischer Blick auf die Kontaktpunkte, die Bewerbende und neu eingestellte Mitarbeitende mit der eigenen Organisation haben, kann hier zum Beispiel helfen, Abläufe zu verbessern.

Die befragten Einrichtungen spüren die Veränderungen der Arbeitsmarktsituation deutlich und haben in der Konsequenz für sich erkannt, dass es neue Handlungswege braucht, um auch zukünftig ausreichend geeignetes Personal zu beschäftigen. Einige Wege, wie etwa der Quereinstieg, erfreuen sich zwar bereits einer gewissen Beliebtheit, werden aber bisher noch eher zögerlich gegangen. Das liegt nicht zuletzt an den bürokratischen Hürden in der Sozialwirtschaft, auf welche im Abschnitt Analyse und Strategie bereits näher eingegangen wurde.

Hinsichtlich der beschriebenen Formen der Personalgewinnung stellt sich aber auch die Frage, ob diese ausreichend beziehungsweise wirklich geeignet sind, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Vor allem wird deutlich, dass neben einer entsprechenden fachlichen Qualifikation die persönliche Eignung und eine entsprechende Motivation einen hohen Stellenwert zugeschrieben bekommen. Für die Einrichtungen ist es daher wichtig, sich auch immer wieder selbst zu hinterfragen, was während des Bewerbungs- sowie Einarbeitungsprozesses getan wird, um diese Motivation zu erhalten. Gerade hier können neue Mitarbeitende wichtige Impulse für die Unternehmenskultur liefern.

Entwicklung und Wachstum

Das öffentliche Image einer Organisation als Arbeitgeber ergibt sich aus den nach außen getragenen Wahrnehmungen der Mitglieder einer Organisation. Konkret meint das zum Beispiel die Erfahrungen, die Mitarbeitende über die Dauer ihres Arbeitsverhältnisses sammeln. Ab dem ersten Tag der Anstellung befinden sie sich damit auf der sogenannten ‚Employee Journey'. Die in diesem Kapitel vorgestellte Themenfamilie „Entwicklung und Wachstum" beschreibt den größten Teil einer solchen Reise.

Potenziale von Einarbeitungsinstrumenten bedachter nutzen

Am Beginn der ‚Employee Journey' steht die Integration des neuen Mitarbeitenden in die Organisation. Während viele der Befragten hier hauptsächlich auf eine formelle fachliche und strukturelle Erstinformation setzen, werden Mentor*innenprogramme, die losgelöst vom Fachlichen auch die soziale und kulturelle Integration im Unternehmen ansteuern, eher selten genannt. Dabei kann diese Art der Einbindung sowohl der neuen als auch der vorhandenen Kolleg*innen ein Schlüssel zum erfolgreichen Ankommen sein und gleichzeitig Effekte im Wissensmanagement hervorbringen. Befragte Personen beschreiben dies folgendermaßen: „[…] wir haben auf jedem Wohnbereich ein bis zwei Mentoren. Das sind in der Regel immer unsere ehemaligen Auszubildenden". Auch Tandems tragen nicht nur zur Integration bei, sondern wirken sich zudem auch positiv auf die Unternehmenskultur insgesamt aus: „Mittlerweile hat es sich bewährt, Tandems zu bilden: ein etwas jüngerer Kollege mit einem etwas Älteren, die sehr gut auch zu einander passen und die sich gegenseitig unterstützen und auch ihre Familien kennen."

Beteiligung als Unternehmenswert: Partizipationsprozesse an der Tagesordnung?

Neue Mitarbeitende müssen sich – egal, ob mit oder ohne Mentor*in – in einer Organisationskultur zurechtfinden, die ihnen zunächst weitestgehend unbekannt ist. Sie müssen Erfahrungen machen und daraus vorherrschende Regeln im Umgang miteinander ableiten, die nirgendwo niedergeschrieben stehen.

In welchem Ausmaß sie mitgestalten können, ist ein weiterer Ausdruck der Organisationskultur. Mitgestaltung kann sich dabei sowohl auf die Entwicklung eigener Fähigkeiten und Kompetenzen als auch auf die Entwicklung der Organisation als Ganzes beziehen. Führungskräfte setzen hier verstärkt auf partizipative Prozesse. Wenn auch vielleicht zunächst aus einem Gefühl der Überforderung heraus: War es bisher so, „dass es vier Menschen gab, […] die die Konzepte tatsächlich im stillen Kämmerchen geschrieben haben und das war ja dann irgendwann nicht mehr machbar", so erkennt man jetzt den Nutzen für die eigenen Ressourcen und die Chance für die Organisation selbst: „man streut das in die Mitarbeiterschaft […] und dann finden sich eben Menschen, die noch die Kompetenzen haben, weil das gerade das Projekt ist, was sie interessieren würde und wo sie gerne mitarbeiten würden […] und dann entsteht diese Gruppe […] Und das entlastet natürlich, klar, […] und natürlich auch die Motivation, was dafür getan zu haben, dass es weitergeht im Verein. Es hat ja auch was mit Identifikation zu tun. Und ich glaube, das ist ein ganz wichtiger Punkt, um Mitarbeiter zu halten."

Eine andere Person beschreibt ihr erstes Erlebnis in diesem Zusammenhang wie folgt: „Dann habe ich eine Kiste auf den Tisch gestellt und habe gefragt, wer möchte dort mitarbeiten. Und dann war ich sehr, sehr überrascht, positiv überrascht, dass sich sofort 13 [Mitarbeitende] gemeldet haben […]". Für wiederum andere sind solche Prozesse schon fester Bestandteil mit „[…] Team Workshops auch ein- bis zweimal im

Jahr, wo die Kollegen sich dann auch mit Konzeptevaluation beschäftigen und Fortschreibung."

In einigen Organisationen gehört ein kontinuierlicher Aushandlungsprozess bereits zum Selbstverständnis. So beschreibt es eine interviewte Person als „[…] wichtig, Kontroversen wirklich durchzugehen. Also, alles muss auf den Tisch, offen diskutiert werden, das Für und Wider. Und dann kommt man auch zu guten Lösungen. So denken wir." Und so scheint es immer häufiger akzeptiert, vor allem zeitliche aber auch finanzielle Ressourcen dafür freizustellen: „Also wir investieren sehr viel in Formate des Teambuildings, […] des gemeinsamen Blickes auf: Was sind eigentlich unsere Werte? Warum machen wir das hier? Wie spiegelt sich das in unserer täglichen Arbeit wider?"

Das Datenmaterial zeigt, dass einige der befragten Führungskräfte sich der Bedeutung der Transparenz in diesem Kontext bewusst sind. Entsprechend investieren sie Zeit in die Kommunikation, den Austausch und die Diskussion mit den Mitarbeitenden: „Das ist unser Job […], wir müssen reflektieren, wir müssen neu bewerten, […] Ideen auch mit verschiedenen Mitarbeiter-Teams auch zu besprechen, neue Ideen entwickeln. Und dafür müssen wir Kommunikation provozieren und unterstützen."

Das kann dann konkret so aussehen, dass die Führungskräfte sich selbst aufmachen: „[W]ir reisen ja jetzt immer außer Haus. Das heißt, der Mitarbeiter muss nicht herkommen und hat dann seine Audienz […] Ich muss mir keinen Termin holen, ich muss nicht auf den Klingelknopf drücken […]. Diese ganzen unterschwelligen Hemmnisse, sind ja nicht mehr da. […] Also, da haben wir gute Erfahrungen gesammelt in den letzten Monaten. Und das machen wir jetzt auch regelmäßig." Diese Gelegenheiten können sowohl informeller und spontaner Natur sein als auch als Versuch gestaltet, „durch […] regelmäßige Teamgespräche [die Mitarbeitenden] mitzuziehen, sie immer zu informieren, wenn es neue Sachen gibt und ja, immer zu gucken: Wie kann ich sie mitziehen bei Ausschreibungen? […] haben auch das Team gefragt: Wie stehen Sie dazu?"

Sei es der „kurze Draht" zum/zur Vorgesetzten, die jährliche Mitarbeitendenbefragung zum Thema Prävention oder die Möglichkeit, dass Mitarbeitende sich Arbeitsmaterialien nach ihren eigenen Bedarfen selbst aussuchen können – ein hohes Maß an Beteiligung bei Entscheidungen und Gestaltung fördert auch das Verständnis für ökonomische Rahmenbedingungen. Arbeitsgruppen zum Thema Gesunderhaltung gewährleisten zum Beispiel, dass verschiedenste Bedürfnisse einfließen und dann kanalisiert mit den Entscheidungsträger*innen verhandelt werden können.

Die Wirksamkeit von Partizipation als Instrument der Fachkräftesicherung steht und fällt dabei mit der Unternehmenskultur. Offenbar kann dieses Zusammenspiel in die folgenden zwei Pole ausschlagen: „Also das war eine ganz klare Forderung der Arbeitnehmer, die haben sich dort an der Stelle positioniert […] und haben aufgezeigt, was denen wichtig ist, was sie wollen." Während es auf der einen Seite Mitarbeitende gibt, die sich ermächtigt fühlen, ihre Position zu kommunizieren, gibt es auf der anderen Seite wiederum Mitarbeitende, die von vornherein davon ausgehen, dass ihr Anliegen sowieso kein Gehör findet: ‚Ja aber das wird ja sowieso nicht genehmigt.' Ich sage: ‚Wer sagt Ihnen das, hat mich schon mal jemand gefragt danach?' […] War noch nie Thema."

Eine interviewte Person fasst dieses Thema der Partizipation passend zusammen: „[…] Fragen von Transparenz und auch Fragen der Informationsgestaltung. Was passiert in der Organisation insgesamt? Was passiert in einzelnen Teilen? Wie habe ich auch Möglichkeiten zur Mitsprache und können gemeinsam sozusagen Strategien entwickeln? Also, das sind so Punkte, die schon eine Rolle spielen, ja."

Mitarbeitendengespräche, ja – aber mit welcher Ausrichtung?

Mitarbeitendengespräche bieten die Chance, einen Abgleich zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden vorzunehmen: „[W]ir probieren natürlich auch über jährliche Mitarbeitergespräche, die Zufriedenheit der Kollegen zu erfragen, […] auch auf die Zusammenarbeit mit mir und dem Träger". Folgende Einschätzungen zeigen, dass die Qualität von solchen Mitarbeitendengesprächen von den befragten Personen teilweise noch bemängelt wird: „Was finde ich noch genauer justiert werden muss, ist praktisch so – das sind Gespräche, die führen die Gruppenleiter mit ihren Mitarbeitern, dass da noch genauere Planung stattfinden kann. Das finde ich, das ist noch nicht so, wie ich das gern hätte." Liegen diese in der Verantwortung der direkten Vorgesetzten, sind oftmals unterschiedliche Qualitäten in der Gesprächsführung gegeben: „Da weiß ich immer nicht so genau – oder ich sage jetzt mal, dass Level der Gesprächsführung ist sehr unterschiedlich, sagen wir es mal so." Teilweise herrscht auch Unklarheit darüber, ob die Gespräche überhaupt stattfinden: „[…] intern durch Mitarbeitergespräche, die geführt werden sollen. Sollen – sie werden halt tatsächlich nicht regelmäßig geführt […]."

Da wir meist Führungskräfte vorfinden, welche sowohl die eigentliche Führungsfunktion eines/einer Coach*in, Anleiter*in, Entscheider*in übernehmen als auch ein eigenes fachlich zu verantwortendes Aufgabengebiet leiten, kann hier mit Blick auf den Fachkräftemangel von einer zunehmenden Belastung dieser Schlüsselpersonen gesprochen werden. Damit kann eine gut zugängliche Gesprächsressource mit ungeteilter Aufmerksamkeit zwischen Mitarbeitendem und Führungskraft nur unzureichend ausgeschöpft werden: „Ich schaffe es höchstens alle zwei Jahre mit den 40. Weil man muss sich sehr viel Zeit nehmen, man muss die gut vorbereiten, es kriegen die [Mitarbeitenden] vorab ein Raster mit. […] Dann kommt das ein oder andere noch zur Sprache, […] und kriegt da mit, der hat eine Wahnsinns-Belastung zu Hause mit Pflege von Familienangehörigen. Oder mit problematischen beruflichen Situationen von Kindern oder Enkeln oder auch das kommt da zur Sprache […] Und das kostet ganz viel Zeit."

Bei der Qualifizierungsunterstützung ist Kompromissbereitschaft und Umdenken gefordert

Die Mitarbeitendengespräche machen bei den meisten der Befragten auch Bedarfe der beruflichen Weiterqualifizierung deutlich. Die Organisationen unterstützten sowohl finanziell als auch im Rahmen der Arbeitszeit bei Ausbildungen von der Hilfs- zur Fachkraft, dem Übergang vom FSJ in die Ausbildung oder aber auch von dem/von der Mitarbeiter*in zur Führungskraft. Für Organisationen ist es unumgänglich geworden, ihre Arbeitgeberattraktivität durch eine erhöhte Bereitschaft zu Unterstützungsleistungen bei Fort- und Weiterbildungen hervorzuheben. So „[…] muss man gucken, was man im Unternehmen auch bieten kann den Leuten, die gehen ja sonst irgendwo anders hin. Wenn niemand mehr die Chance hat, irgendwie aufzusteigen oder irgendwas zu machen, wird es schwierig [...]."Gerade bei berufsbegleitenden Weiterqualifizierungen bedeutet das für Führungskräfte und Teams regelmäßig eine Herausforderung, der sie sich zum Zwecke der Mitarbeitendenbindung stellen: „Und das ist für uns als Firma auch nicht einfach, weil wir immer wieder Kompromisse finden […], weil er muss ja nebenbei auch zum Beispiel zwei Tage die Woche oder abends nach Feierabend noch zur Schule gehen, und ist natürlich dann nicht so belastbar, ist nicht so einsatzfähig im Rahmen der Dienstplangestaltung. Das ist auch so ein Kompromiss, den wir neuerdings eingehen."

Eine andere Notwendigkeit ergibt sich manchmal auch aus Anforderungen externer Akteure oder dem Bestreben, am Markt weiter zu wachsen und die eigenen Angebote auszubauen. „Da fließen die Vorstellungen des Vorstandes, der Leitungsebene ein. Was brauchen die Mitarbeiter im Rahmen dieses beschriebenen Weges, ne, dieser Entwicklung des Unternehmens […].“ Und so kommt es dann zum Beispiel dazu, dass die Unternehmensleitung Bedarfe identifiziert und wie in einem Fall sagt, „wir brauchen jemanden, der hier eine Autismusförderung macht, da haben wir jemanden ausgebildet […] wo wir jetzt auch eben entsprechend die Aufträge für haben, ne? Auch das gehört dazu, zu gucken, was kommt hier an Bedarf auf uns zu […].“ Die Kür ist offenkundig, die individuelle Entwicklung der Mitarbeitenden auf beruflicher wie privater Ebene ebenso als Entwicklung der Organisation zu begreifen und beides entsprechend zu verbinden, wie auch dieses Zitat zum Ausdruck bringt: „Wir begrüßen das sehr, wenn sich jemand ausbilden möchte, weil das immer eine Weiterentwicklung ist für denjenigen und folglich auch für unser Haus. Immer.“

Es kann festgehalten werden, dass in den meisten der befragten Organisationen Mitarbeitende ihre Wünsche für Weiterbildungen abgeben, bevor ein Jahresplan erstellt wird oder die Teams ihr Weiterbildungsbudget gleich selbst verwalten. Zu Themen wie Gesundheit oder Qualitätsmanagement gibt es häufiger bereichsübergreifende Arbeitskreise, wobei damit auch die Kommunikation über andere Unternehmensbelange gefördert wird. Eine andere Organisation hat „eine Pflegeakademie gegründet, wo wir für mittleres medizinisches Personal, also Schulungen oder Vortragsreihen anbieten, wo aber auch, also aus Krankenpflege- oder Altenpflegeschulen, Schüler daran teilnehmen können.“

Mitarbeitende besuchen aber auch Partnereinrichtungen im Ausland, um mit einem kritischen Blick auf die eigenen Leitlinien und Werte in den Diskurs zu gehen. Letzteres hat, wie auch die klassischen Formate der Jobrotation, neben einem hohen Transferwert für die eigene Arbeit auch verbindende Elemente, „[i]m Sinne eines Jobenrichments, dass man sagt ‚[o]kay, du kannst eben auch mal zwei, drei Monate was ganz Anderes machen‘, […] ein bisschen Abwechslung eben schadet ja auch nicht und fördert die Identifikation mit dem Unternehmen.“ Neben dem reinen Wechsel von Arbeitsplätzen, insofern dies möglich ist, berichten auch einige Interviewpartner*innen von den positiven Effekten durch Beratung unter Kolleg*innen, die zum Beispiel einen Tag in einer anderen Einrichtung verbringen und dann „[…] als kritische Freunde eine Rückmeldung [geben], was ihnen aufgefallen ist.“

Interne Versetzungen schließen Löcher – und reißen neue auf

Bei der Frage, wie sich Mitarbeitende in der Organisation weiterentwickeln können, spielen interne Stellenausschreibungen ebenfalls eine große Rolle. In nahezu allen Organisationen gibt es diese und bei einigen sogar mit zeitlichem Vorlauf vor einer externen Ausschreibung: „Also wir versuchen das vorzugsweise, kann aber auch noch ein bisschen bewusster werden, bevor man extern jemanden holt, immer erstmal intern anschaut [...]." Aber auch bei finalen Stellenbesetzung gilt für einen Großteil das Credo: interne Bewerber*innen haben Vorrang. Auf der Hand liegt dabei für die Interviewten: „Einarbeitungszeiten sind geringere, die kennen den Laden."

Neben dem Erfahrungsschatz und dem Wissensvorsprung gegenüber externen Bewerber*innen spielen auch Aspekte der Mitarbeitendenbindung eine Rolle. So sollten „[…] zu allererst die eigenen Leute die Möglichkeit erhalten, wenn sie sich verändern wollen. Weil die Alternative wäre ja, dass sie dann das Unternehmen vielleicht verlassen." Der Wunsch nach Veränderungen ist sowohl in der Persönlichkeitsentwicklung als auch in der familiären Situation, die eventuell andere Arbeitszeiten oder Tätigkeitsfelder verlangt, zu finden.

Manchmal sind es aber auch andere Hintergründe, die Mitarbeitende dazu bewegen, sich umzuorientieren. Geschieht dies in der eigenen Organisation, so können dadurch eventuell andere ‚Baustellen' zu Tage treten. Im Gespräch mit den internen Bewerber*innen ging es dieser interviewten Person deshalb darum, „einfach mal zu gucken, warum wollen die weg da, wo sie sind." Man erfährt dadurch mitunter von bisher verdeckten Konflikten mit Vorgesetzten oder Kolleg*innen. Die andere Seite der Medaille: So sehr die Befragten interne Bewerbungen vorziehen, wird dies auch immer wieder als ‚Verschiebebahnhof' beschrieben: ein Jonglieren in der strategischen Personalplanung und -deckung.

Neue Herausforderungen erfordern Kompetenzzuwachs

Die befragten Führungskräfte gaben mit Blick auf die notwendigen Kompetenzen von Arbeitnehmenden folgende Aspekte an: persönliche und professionelle Haltung, spezifische Fachlichkeit und Sozialkompetenz.

Die Notwendigkeit einer Weiterentwicklung der persönlichen sowie der professionellen Haltung ergibt sich unter anderem bereits aus der Einführung des Bundesteilhabegesetzes: „Das ist für uns eine Riesenherausforderung, die Mitarbeiter zum einen mitzunehmen auf diesem Weg, denn mehr Individualität für die Nutzer, für die Menschen mit Behinderung, bedeutet von anderer Seite, von unserer fachlichen Seite her, natürlich sehr viel mehr Flexibilität […]", aber auch die Bereitschaft, das eigene Selbstverständnis von einer Fürsorge- zu einer Assistenzhaltung zu entwickeln: „[…] es sind erwachsene Menschen und wir müssen sie nicht mehr pädagogisieren oder erziehen, sondern begleiten – da, wo sie Unterstützung brauchen. Also auch die Pädagogen müssen umdenken in der Assistenzhaltung."

Ähnliche Notwendigkeiten ergeben sich mit Blick auf Elternarbeit, die Arbeit mit Menschen mit Migrationserfahrung oder die Vorbildhaltung in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen nach dem „Ko-Konstruktionsprinzip". Und „das geht dann mehr um menschliche Grundhaltung als nur um Qualifizierung" oder darum, wie eine andere befragte Person die Fähigkeit zur Reflexion der eigenen pädagogischen Arbeit als Haltungsfrage begreift: „das kann man, wie gesagt, halt nicht schulen."

Zunehmende Komplexität – oder auch Multikomplexität – in den Krankheitsbildern, Mehrfachbehinderungen, die Zunahme von dementiellen Erkrankungen oder multiplen Problemlagen bei Klient*innen erfordern laut den Befragten zukünftig auch ein ausdifferenzierteres fachliches Know-how. Ein erhöhter Förderbedarf

in Kindertageseinrichtungen folgt aus dem Konzept der Einzelintegration und spezielle Qualifikationen zu Themen der Palliativversorgung, Demenz oder Schmerztherapie ergeben sich aus der Tatsache, dass „[…] Menschen immer später ins Heim kommen […], man hat manchmal das Gefühl schon, man ist ein Hospiz". Viele Interviewpartner*innen suchen nach entsprechenden Möglichkeiten, ihre Mitarbeitenden im Umgang mit diesen psychischen Belastungen zu stärken.

„Wenn die Vorgesetzten mit den Mitarbeitenden gut und dauerhaft zusammenarbeiten wollen, dann geht das nicht immer nur nach streng formalen Regeln […]." Kommunikative Kompetenzen – „dass einfach eine wertschätzende Kultur, Kommunikationskultur aufgebaut werden kann" – bringen uns also zu einem weiteren wichtigen Aspekt. Mit Blick auf die Zukunft sehen die befragten Personen einen besonderen Entwicklungsbedarf vor allem in Fragen der Zusammenarbeit: „Also Problemlöser-Kompetenz, Handlungskompetenz als solches […], Teamarbeit in dem Sinne, dass man eben sieht, dass manche Prozesse nur im Netzwerk, also interner wie externer Art zu lösen sind […]."

Die Frage, wie in der Organisation Probleme und Konflikte gelöst werden, wie jede/jeder Verantwortung übernehmen kann, „dass man auf Augenhöhe miteinander arbeiten kann", scheint dabei zentral. Es gilt die Devise, dass man Situationen manchmal nicht ändern kann, den Umgang damit aber sehr wohl: „Das ist einfach ganz wichtig, dass man immer wieder Bilder abgleicht, dass man Geschichten abgleicht, dass man offene kritische Fragen auch behutsam aber konsequent und deutlich bespricht und klärt. Das ist eine ganz andere Kultur, die wir jetzt in die Zukunft gerichtet brauchen."

Sich im Kreis drehen: Personaldeckung, Ausfallkompensation, Arbeitswohlbefinden

Auch wenn in den Interviews Aussagen wie „Aktuelle Situation: Wir haben keinen Personal-Notstand" zu lesen sind, überwiegen jene Aussagen, die die Deckung des Personalbedarfes als große Herausforderung beschreiben. „Da [rufen Sie] irgendwo an, da kommen fünf aus einer Reserve. So eine Reserve haben wir nicht", bringt es eine interviewte Person auf den Punkt. Insbesondere die Überbrückung von mittelfristigen Ausfällen scheint für die Personaldecke eine nahezu unlösbare Problematik: „Ganz schwierig gestaltet sich das Thema Elternzeitvertretung, Krankenvertretung. Weil diese Stellen für den Arbeitnehmer nicht attraktiv sind." Viele Organisationen sehen hier keine andere Möglichkeit, als die anfallenden Aufgaben oder Schichten auf verbleibende Kolleg*innen aufzuteilen.

Dabei ist den Verantwortlichen durchaus bewusst, dass diese Maßnahme zu Lasten der Bestandsmitarbeitenden geht: „Aber es wird immer schwieriger [Ausfälle durch flexible Stunden zu kompensieren]. Und es kommt dann eben auch zu Situationen, dass ein oder zwei Monate lang Erzieher halt über 40 Stunden arbeiten müssen. Und das wiederum, ja, wirkt sich natürlich in gewisser Weise auch auf die Qualität aus." Insbesondere Einrichtungsleitungen unterliegen dem Druck, Personalengpässe in den eigenen Reihen auszugleichen und gleichzeitig immer wieder auf genau diese belasteten Mitarbeitenden zurückgreifen zu müssen. „Wir dürfen nicht die vergessen, die stets und ständig jetzt in Dienste eingesprungen sind, weil die Leute krank sind", warnt eine Organisation. Wird diese Situation zum Normalzustand, „kann [es] im schlimmsten Fall zur Krankheit führen, es kann auch zur Depression führen oder zu sonstigen psychischen Schwierigkeiten, wo es einem [als Arbeitgeber] sehr schwer fällt, gegenzuhalten […]. Das ist eine Herausforderung, die ist eindeutig größer als früher."

Dass die Fähigkeit, mit Widrigkeiten umzugehen, zu einem großen Teil auch in der Verantwortung jedes/r einzelnen liegt und damit für den Arbeitgeber unbeeinflussbar bleiben wird, bedeutet für das professionelle Miteinander, „[…] dass man Kollegen hat, die eine hohe Resilienz haben, andere wieder ein bisschen weniger und die dann einfach sagen: Ich schaffe es psychisch nicht mehr. Wo man aber so leicht keine Alternativen im Beschäftigungsbereich findet."

Diese Situation stellt Arbeitgeber mit Blick auf gemeinsames Wachsen und Entwickeln vor große Herausforderungen. Um Ausfälle zu kompensieren, werden im Besetzungsverfahren zuweilen der Anspruch an die Passgenauigkeit neuer Mitarbeitender zur jeweiligen Organisation bzw. Stelle heruntergeschraubt. Mit dem Ziel, vorhandene Mitarbeitende schnellstmöglich zu entlasten, werden dann Personen eingestellt, die den Personalmangel zwar kurzfristig beheben, bei denen aber schon im Bewerbungsgespräch oder spätestens in der Probezeit deutlich wird, dass sie nicht zur Organisationskultur oder Stelle passen und dann mit ihrem Ausstieg das gleiche Problem wieder produzieren – nur zeitverzögert.

Sich in Bezug auf die Eignung bei einer Einstellung zu täuschen, kommt immer wieder einmal vor. Dieser Umstand potenziert sich jedoch im Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel, denn die fehlende Passgenauigkeit bei der Neueinstellung führt zu einer weiteren Belastung für die anderen Mitarbeitenden. Eine befragte Person beschreibt die Situation der mangelnden Passung mit Blick auf das Wohl der Klient*innen als problematisch: „Manchmal täuscht man sich tatsächlich auch. Und dann führt das wieder zu Belastungen. Und das hat wirklich dazu geführt, dass wir in den Wohngruppen jetzt eine hohe Mitarbeiterbelastung durch Mehrarbeit [haben], [das] hat sich in der Krankenstatistik niedergeschlagen […] Das merken die Kinder und Jugendliche[n]."

Was tun, um das Arbeitswohlbefinden zu sichern?

Dem Thema Arbeitswohlbefinden kommt in diesem Spannungsfeld eine außerordentliche Bedeutung zu. Es lässt sich im Wesentlichen in drei Kategorien gliedern: sogenannte Standardleistungen, die ganzheitliche Betrachtung der Mitarbeitenden und existenzielle Arbeitsbedingungen.

Von uns als klassifiziert eingestufte Standardleistungen beschreiben die Interviewten zum einen als zur Arbeit notwendige Arbeitsmittel und Arbeitshilfen und zum anderen als institutionalisierte Aufmerksamkeiten – etwa bei Geburtstagen und Jubiläen oder bei der Bereitstellung eines finanziellen Budgets für Teamausflüge, Weihnachtsfeiern und Klausuren. Hilfsmittel bieten vor allem bei körperlich anspruchsvoller Arbeit eine wesentliche Entlastung. Technische Entwicklungen zu verfolgen und die Ausstattung regelmäßig den neuen Standards anzupassen, ist Teil einer wertschätzenden Kultur und beginnt eben, wie in nachfolgendem Zitat erfasst, bereits bei der Grundausstattung: „[…] die Fahrdienstautos sind alles nicht irgendwelche alten Schrottkisten, […] die haben jetzt […] elektrische Rollstuhlrampen, sodass der Kraftaufwand […] wegfällt." Gleichzeitig tragen diese Arbeitsbedingungen positiv zur öffentlichen Wahrnehmung bei. Auch bei Kolleg*innen aus Konkurrenzorganisationen bleibt besonderes Material nicht unbemerkt und „[…] trägt eindeutig dazu bei, um eben auch Mitarbeiter zu gewinnen von den Organisationen, die nebenan mitfahren […]." Auf die Identifikation der eigenen Mitarbeitenden hat diese positive Außenwirkung einen wertvollen Einfluss.

Dennoch gilt es nicht selten, Mitarbeitende auch zur Nutzung neuer Technologien zu befähigen und sie beim ‚Umdenken' zu begleiten, wie hier am Beispiel einer Einrichtung für Menschen mit Behinderung zu sehen ist: „In der Praxis stehen eben schon viele Hilfsmittel zur Verfügung, aber es gibt auch eben wirklich viel Gewohnheit, Arbeitsabläufe, wo man eben doch sagt, anstatt den Lifter zu holen oder eben ein anderes Hilfsmittel, die Person […] zu heben […] – da müssen wir nochmal ein bisschen dran […] an das Umdenken."

In den Interviews kristallisiert sich eine deutlich erkennbare Entwicklung hin zur ganzheitlichen Betrachtung der Mitarbeitenden im Sinne einer Work-Life-Balance heraus. Die Frage, ob Betreuungszeiten der Kinder oder pflegebedürftiger Angehöriger im Moment keine Nachtdienste zulassen oder perspektivisch sogar eine Umbesetzung in der Organisation sinnvoll wäre, rückt den Menschen und nicht nur den Mitarbeitenden in den Mittelpunkt der Personalentwicklung, denn „an jedem Mitarbeiter hängt auch eine Familie oder ein Umfeld dran und dieses Umfeld ist auch ganz wichtig für die Arbeit, weil man kann auch nur eine gute, super Arbeit leisten mit hoher Qualität, wenn im Umfeld auch alles gut ist." So werden beispielsweise Physiotherapeut*innen und Yogalehrer*innen ins Haus geholt oder nach der Arbeitszeit in Sportgruppen trainiert.

Ein wesentlicher Aspekt ist auch das Miteinander der Kolleg*innen. Das Arbeitswohlbefinden wird in einem Interview auch als ‚unique selling point' beschrieben: „[…] auf der anderen Seite wollen wir dadurch uns auch etwas abheben von den anderen und einfach sagen, […] wir wollen dieses Familienprinzip leben, wo man sich eben auch drum kümmert, wie es dem nächsten geht und versucht auch zu helfen […] Und damit wollen wir uns natürlich von anderen abheben […] und hoffen, dass sich das rumspricht." Über das Thema Arbeitswohlbefinden legt sich zudem die Frage nach Kommunikations- und Partizipationswegen für Mitarbeitende, welche auf S. 22 weiter vorn bereits ausführlich erläutert wurde.

Neben all den Maßnahmen, die man als Arbeitgeber*in einführen kann, stellt sich aufgrund des vorherrschenden Fachkräftemangels aber nicht selten die Frage, wie lang oben genannte Instrumente existenzielle Mängel ausgleichen können. Wo hört Gesundheitsförderung auf und wo beginnt die Fürsorgepflicht der Arbeitgebenden gegenüber ihren Mitarbeitenden? Hilft einmal wöchentlich Physiotherapie, wenn bereits die dritte Vertretungsschicht aufgrund von Krankheit an die gleiche Person vergeben wird? Insbesondere Leitungskräfte stehen bei Engpässen oft vor einer schwierigen Situation, wie ein Teilnehmer aus dem Bereich Kindergärten konstatiert: „[…] das fällt vor allem jungen Kollegen unheimlich schwer, […] die neigen dazu […] dann eher in der Gruppe auszuhelfen, […] aber dann bleibt das Büro eben liegen. Diese selbstständige Einteilung […] ist oft schwer. Und bei den älteren Kollegen muss man sagen, geht es auch an die Substanz. […] Und viele von den Leitungen sagen, […] ich möchte spätestens mit 60 dann nochmal in die Gruppe."

Grundsätzlich bedarf es einer entsprechenden Ausstattung und Unterstützung der Einrichtungen: „Dreh- und Angelpunkt ist das Geld. Mit einer besseren finanziellen Ausstattung kann man die Arbeitsbedingungen verbessern. […] Ja, dass man Arbeitszeiten flexibler gestalten kann. Aufgabenbereiche anders strukturieren, organisieren könnte."

Veränderte Führungsrolle, interne Karriereleitern

Eine Mehrzahl der befragten Organisationen sieht zukünftig einen Schwerpunkt in der Stärkung ihrer Führungspersonen. Dabei geht es häufig um Sicherheit im Umgang mit Konflikten und in der Kommunikation und Begleitung von Mitarbeitenden. „[E]s geht ganz viel um die Gestaltung von Beziehung, und man ist teilweise wirklich in Coachingprozessen der Mitarbeiter. Also als Teamleitung geht wirklich extrem viel Zeit in die Stärkung und Begleitung der Mitarbeiter, damit die ihre Arbeit gut machen können." Dafür braucht es mehr Intuition, „weil eben die rationale Herangehensweise an die Lösung von Problemen und das nötige Erfahrungswissen nicht mehr ausreicht, um einfach auch die Zukunft zu gestalten."

Dabei geht es um die Stärkung aller Führungsebenen, denn „[d]er Weg ist manchmal zu weit von der Einrichtung in die Geschäftsstelle oder zur Geschäftsleitung oder zum Geschäftsführer. Der das dann auffangen kann und entwickeln kann." Weiterbildungsreihen mit mehreren Modulen, einzelne Seminare zu speziellen Führungsthemen, aber auch Einzelcoachings für Führungskräfte gehören dabei zum Instrumentenkoffer der befragten Organisationen. Eine Herausforderung auf dem Weg zur Entwicklung einer organisationseigenen Führungskultur kann dabei in der Unterschiedlichkeit der vorliegenden Karrierewege gesehen werden, „weil gerade früher wurden die von den Erziehern zu Führungskräften gemacht. Das Handwerkszeug fehlte einfach."

Gerade beim Thema Weiterentwicklung der Mitarbeitenden können Führungskräfte sowohl als Unterstützungs- wie auch als Hemmnisfaktoren in Erscheinung treten, wie dieses Zitat deutlich macht: „Der eine Werkstattleiter kümmert sich […] und der andere Werkstattleiter sieht das ein bisschen, ich sage mal, locker und möchte das praktisch serviert kriegen […]", so eine Personalleiterin zu den unterschiedlich gemeldeten Qualifizierungsbedarfen aus zwei Werkstätten. Aber vor allem sollte es darum gehen, dass „die, die auch eine Führungsaufgabe haben, sich in ihrer Führungsrolle wohl fühlen […] den Leuten, die in Verantwortung stehen, die richtigen Werkzeuge [zu] geben […] dass sie ihre Aufgabe gut lösen können. Ja und dass die auch zufrieden nach Hause gehen."

Potenziale sehen die Organisationen in der Förderung von eigenen Nachwuchsführungskräften: „Auch, wenn ich jetzt heute diese Stelle noch nicht habe, ne? So, dass man einfach guckt, wer von dem Personal hat hier Potentiale und die gezielt fördert." Ob eine Führungsrolle dabei auf Dauer ausgelegt ist, scheint nicht immer ausschlaggebend: „Und deswegen habe ich viele Leiterinnen, die nur tatsächlich vorübergehend leiten, aber auch die bekommen diese Ausbildung, diese Fortbildung, weil langfristig gesehen möchte ich expandieren und da möchte ich einfach in einen Pool greifen können, wo ich sage: ja, die haben sich bewährt, die haben eine Haltung, die haben Bock drauf." Sollte es dann geplant oder ausfallbedingt zum Wechsel in eine Führungsposition kommen, kann man sagen „Okay, das ist für dich jetzt weder erschreckend noch ist es unmöglich, eine Gruppenleitung zu übernehmen." Die Einladung sollte dabei aber nicht lauten: „[…] du wirst das jetzt, sondern du darfst es werden. Möchtest du es sein?" Eine interviewte Person spricht in diesem Zusammenhang von „Findungsgespräch[en]". Explizit auch, weil sie es nicht als interne Bewerbungsgespräche verstanden haben möchte.

Dieser Einschätzung geht voran, dass sich bereits Gedanken gemacht wurden, welche/r Mitarbeiter*in für eine freiwerdende oder neu zu besetzende Stelle das geeignete Profil mitbringt und darauf aufbauend dann persönlich angesprochen wird: „Dann gibt es mitunter gar keine Ausschreibung mehr." So sehen auch viele andere Befragte die Ressourcen des Führungskräftenachwuchses vornehmlich in den eigenen Reihen: „Die Teamleiter ergeben sich meistens aus den Mitarbeiterinnen, die schon da sind. Also mir ist es sehr wichtig, dass ich keine Stelle ausschreibe, um eine Teamleitung zu besetzen." Auch folgende zwei Zitate unterstreichen diesen Sachverhalt: „Führungspositionen, die haben wir ja überwiegend intern besetzt, ne? Weil das ja auch eine Sache ist, für den Mitarbeiter, Motivation, Weiterentwicklung, Bindung, dass ich eigenen Mitarbeitern, die gut sind, eine Chance gebe, die förd[e]re." – „ [D]ie Leitungspositionen […] besetzen wir aus den Fachkräften oder aus den Kräften, die wir haben, die schulen wir selber, weil man dann auch weiß, wen man da hat."

Inhouse-Nachwuchssicherung

Aber nicht nur die interne Entwicklung des Führungsnachwuchses im Speziellen, sondern ganz allgemein die Entwicklung aller Kompetenz- und Hierarchieebenen scheint erfolgsversprechend: sei es über eine Ausbildung (in den Berufsgruppen, in denen dies möglich ist), das Beschäftigen von Studierenden oder die Weiterqualifizierung von ungelernten Mitarbeitenden bis hin zu (Hilfs-)Fachkräften. Für die Begleitung von Ausbildungen gibt es verschiedene Modelle der finanziellen Unterstützung und Arbeitsfreistellung, die sich etabliert haben und immer individuell auf die betreffenden Personen angepasst werden. „Bei einigen auch so großzügig, dass wir dann eine Arbeitsplatzbindung da rangemacht haben", so ein*e Interviewpartner*in.

Bei der Qualifizierung von ungelernten Personen wird indes häufig noch von ungenutzten Potenzialen gesprochen. So würde ein*e Gesprächspartner*in „am liebsten noch konzentrierter auch die ungelernten Helfer […] in dem Bereich gelernte Helfer dann auch fördern." Fügt aber hinzu: „Wenn ich einen Sinn darin sehen würde. Und der Sinn wäre unter anderem auch, dass die Teile der Behandlungspflege mit übernehmen können."

Bestehen bleibt trotzdem der Ruf nach agileren, flexibleren Instrumenten zur Deckung des Personalbedarfes. Auszubildende oder Mitarbeitende, die sich in einer berufsbegleitenden Weiterqualifizierung befinden, können im Hier und Jetzt und vor allem bei spontanen Ausfällen keine spürbare Entlastung leisten. Eine befragte Person wünscht sich vor allem neue Reaktionsmuster und fordert eine andere Prioritätensetzung: „[…] man sollte einfach auch agiler reagieren. Und nicht erst die Arbeit, die jetzt da eigentlich liegen bleibt, dann auf viele Köpfe wieder zu verteilen."

Getrennte und neue Wege

„Also wenn da am Ende Mitarbeitende Sie hier verlassen und sitzen dann auf der anderen Seite bei dem Kostenträger, dann plagt sie manchmal schon das schlechte Gewissen: ‚Oh, nicht nur wie sind wir denn nur auseinandergegangen, sondern was war denn in der Vergangenheit?'" Aus verschiedensten Gründen verlassen Mitarbeitende die Organisation zeitweise oder für immer. Nicht selten steht dann am Ende eines Beschäftigungsverhältnisses die Frage nach dem ‚Wie': also wie die Mitarbeitenden gehen. Sind die Erinnerungen geprägt von Kollegialität und Wertschätzung?

Das Bild über den ehemaligen Arbeitgeber wird unweigerlich im eigenen Umfeld multipliziert und kann in der Folge in einer entsprechend guten oder weniger guten Resonanz für die Organisation resultieren. So wird beispielsweise ein/e befristet angestellte/r Mitarbeiter/in den Arbeitgeber kaum empfehlen, wenn der Ausstieg perspektivlos oder im schlimmsten Fall unkommentiert verlief. Der Aspekt des Verabschiedens von Mitarbeitenden findet bisher in der Praxis zu wenig Beachtung.

Vorübergehend nicht erreichbar: der zeitlich begrenzte Ausstieg

Egal, ob Mutterschutz, Elternzeit oder Langzeiterkrankung – es stellt sich in diesem Zusammenhang immer auch die Frage, wieviel Kontakt seitens des Arbeitgebers gewünscht ist oder gepflegt werden sollte. In den Interviews zeigten sich hierbei unterschiedliche Herangehensweisen. Eher selten wurde das folgende Vorgehen beschrieben: „Da werden im Moment keine intensiveren Kontakte gehalten. Also auf der privaten Ebene kann jeder machen, was er will, aber offiziellerseits als Werkstatt jetzt läuft da nicht viel. Das ist auch mal eine Frage des Verständnisses, also was soll damit bewirkt werden?" Die allgemeine Grundhaltung signalisiert eher ein ‚Dranbleiben' – ob nun fachlich-inhaltlich – „Die werden eingeladen. Natürlich. […] Die kommen auch manchmal zu Dienstberatungen, wenn was wichtig ist" – oder mit Blick auf die Beziehung zum Team, wie in diesem Zitat deutlich wird: „Sie werden eingeladen, auch zu Festen, wenn wir Mitarbeiterfeste haben, dass sie dann einfach auch wissen, sie gehören noch ins Team, sie gehören noch ins Haus."

Für einen anderen Interviewpartner gehört es diesbezüglich ebenso dazu, dass den Mitarbeiter*innen in Elternzeit die gleichen Weiterbildungsangebote zur Verfügung stehen wie den aktiven Mitarbeiter*innen: „Wir empfehlen zum Beispiel Muttis gerade über dieses Onlineportal ein bisschen am Ball zu bleiben." Einige vereinbaren aber auch eine stundenweise Beschäftigung oder Honorartätigkeiten mit den Kolleg*innen in Elternzeit.

In der Mehrzahl bleibt vor allem zu konstatieren, dass der Kontakt zumeist von Seiten der Mitarbeitenden selbstverständlicher zu sein scheint, denn die jungen Mütter und Väter „kommen dann spätestens, wenn das Baby auf der Welt ist und so ein Vierteljahr alt, dann spazieren sie das erste Mal stolz zur Tür rein und [das Kind] wird präsentiert. Und da ist man dann automatisch im Gespräch."

Im Gespräch bleiben wollen die meisten der befragten Unternehmen vor allem auch aus folgendem Grund: „[Wir] machen Luftsprünge, wenn unsere Mitarbeiter, die in der Elternzeit dann sind, wiederkommen und wir dann letztendlich die Köpfe wieder zur Verfügung haben." Das kann unter Umständen daran liegen, dass die Besetzung einer solchen befristeten Stelle in einigen Interviews als eher aussichtslos beschrieben wird, denn die beschriebenen Erfahrungen zeigten, „[…] eine Elternzeitvertretung bekommt man nicht. Die braucht man auch gar nicht ausschreiben. Es kommt keiner für sechs Monate zu uns und pflegt die Leute mit." Andere begegnen diesem Umstand wiederum damit, auch Vertretungen unbefristet einzustellen und ihnen damit eine Perspektive im Unternehmen zu geben, denn „[s]elbst bei Elternzeitenvertretungen haben wir zu 90 Prozent Unbefristete, weil in der Zwischenzeit hat sich jemand anders wieder entwickelt."

Nicht ungenannt bleiben soll allerdings die Schwierigkeit, dass sich viele Führungskräfte Situationen gegenübersehen, wo sehr unmittelbar klare Prozesse wie etwa das Beschäftigungsverbot greifen: „Es ist ja dann auch so: Im Rettungsdienst dürfen die ja dann auch tatsächlich nicht mehr arbeiten. Sodass sie wirklich auf den Punkt, sage ich mal, wenn die von ihrer Schwangerschaft erfahren, dann sind die auf dem Punkt weg. Und dann stehen wir natürlich da und müssen gucken, wie kompensieren wir jetzt auf einmal vier Vollzeitkräfte."

Spätestens bei der Rückkehr aus der Elternzeit stellt sich fast immer die Frage, ob die Rahmenbedingungen noch familienfreundlich genug sind. Möglichst frühzeitig miteinander seitens des Arbeitgebers ins Gespräch über die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen und Gestaltungsmöglichkeiten zu kommen, bietet nicht nur für beide Seiten Planungssicherheit, sondern dient auch der Bindung zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden. Damit wäre auch eine Situation wie die folgende von vornherein vermeidbar: „[…] Mitarbeiter, die zum Beispiel aus der Elternzeit kommen und jetzt völlig schockiert sind, dass sie eine Familie haben, dass wahrscheinlich vorher nicht wussten, dass das anders wird und plötzlich sozusagen aus allen Wolken fallen, wenn sie weiterhin im Schichtsystem und am Wochenende arbeiten."

Arbeitgeber*innen zeigten sich in den diesbezüglich geführten Gesprächen kompromissbereit, „[…] mit Mitarbeitern Vereinbarungen [zu] schließen, wo wir sagen, okay, man macht jetzt zum Beispiel ein halbes Jahr lang nur Frühdienst oder kein Wochenende oder das nicht und dies nicht und jenes nicht[…]." Oftmals klappt es, dass die Kolleg*innen sich dabei nicht benachteiligt fühlen, sodass „[sie] mit wenigen Ausnahmen gleichwertig oder gleich eingesetzt [sind] wie die anderen Kollegen. Aber das ist jeweils eine Herausforderung und das geht immer nur individuell zu besprechen."

Dringend gesucht bleiben trotzdem innovative Instrumente zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Ansätze, wie die Beschäftigung einer internen Tagesmutter bzw. Kinderbetreuung wurden in einem der Interviews benannt und in diesem konkreten Beispiel als ein Produkt erfolgreicher Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat beschrieben.

Auch beim Thema Langzeiterkrankungen ist ein weites Spektrum an Erfahrungen und Bewältigungsstrategien in den befragten Organisationen zu erkennen. Dieses reicht von: „Also krankheitsbedingte Ausfälle haben wir eigentlich keine längeren" bis hin zu „Der Krankenstand ist auch in den letzten Jahren sehr gestiegen. Das ist auch ein gesamtgesellschaftliches Phänomen. […] das hat einfach was mit dem enormen Stress und auch seelischen Herausforderungen zu tun, denen wir alle unterliegen in dieser Gesellschaft." Auch wenn Mitarbeitende über einen langen Zeitraum krankheitsbedingt der Einrichtungen nicht zu Verfügung stehen, bleibt ein Großteil regelmäßig mit dem/der Arbeitnehmer*in in Kontakt. Sei es durch Telefonate oder den persönlichen Besuch zu Hause mit Genesungskarte und Blumenstrauß. Oft erfolgt dies aufgrund der Initiative der unmittelbaren Kolleg*innen,

hin und wieder durch den/die Vorgesetzte*n – je nachdem, was in der Organisationskultur als ‚angemessen' erlebt wird. Das kann wie hier beschrieben auch ein sehr enger Kontakt sein: „Die Einrichtungsseite hält permanent Kontakt, jetzt nicht permanent, aber in regelmäßigen Abständen immer Kontakt zu den Mitarbeitenden. Ist so gewollt. Ist so gewünscht".

Häufiger findet es aber wohl ohne formale Regeln und ohne den/die Vorgesetze*n statt: „Ich finde immer gut, dass die das auch untereinander in den Häusern organisieren. Also da brauchen die jetzt nicht unbedingt auf Bereichsleiterebene Unterstützung. Das ist auch gut und richtig so, weil die ein Team sind und so was muss in einem Team wachsen. Also ich fände es sehr traurig, wenn wir das anweisen müssten."

Nehmen Führungskräfte den Kontakt selbst auf, wird dies meist auch aus einer pragmatischeren Intention heraus beschrieben. So stellen sich neben der Frage nach dem Gesundheitszustand eben auch Fragen wie: „Ist schon absehbar, ob er wiederkommt? Wann er wiederkommt? Ob noch mal eine Reha-Maßnahme [notwendig] ist? Ob man da eine Wiedereingliederung machen [muss], aufgrund einer körperlichen Geschichte?" Ebenso scheint ein professioneller Kontakt weiterhin denkbar: „Ich gebe ihr auch meine Sachen zum Lesen, weil sie ist meine Öffentlichkeitsmitarbeiterin". Schwierig ist es für die Einrichtungen eigentlich nur dann, wenn es an Kommunikation mangelt, wie nachfolgend mit Blick auf die Erkrankung von Auszubildenden beschrieben: „[Ich] wünsche mir da eigentlich noch mehr Hilfestellung, wie kann das laufen, weil ich sage Ihnen ehrlich, bis man weiß, das [ist] ein Langzeiterkrankter - es geht in der Schule zu viel Zeit verloren."

Was aus den Interviewantworten nicht hervorgeht, ist zum einen, wie Teams befähigt werden, einen Umgang mit der Abwesenheit ihrer/ihres Kollegin/Kollegen zu finden (Umgang mit Mehrbelastung, Reorganisation der Arbeitsaufgaben, etc.) und zum anderen, wie der Prozess der Wiedereingliederung – abseits des betrieblichen Wiedereingliederungsmanagement – gestaltet werden kann.

Nur wenige der Befragten machten Angaben zu geplanten Auszeiten oder sogenannten Sabbaticals. Eine interviewte Person schließt diese Möglichkeit zum Zeitpunkt der Befragung gänzlich aus, „weil die Nachbesetzung schwierig ist und dann kommt derjenige wieder und die Nachbesetzung müsste ja dann wieder weg." Ist eine Auszeit ein gängiges Instrument, bleibt trotzdem die Frage, ob dieses gut oder weniger gut für die Mitarbeitendenbindung geeignet ist.

Ein Abstand auf Zeit kann, wie in folgendem Zitatbeispiel dargestellt, ebenso dazu führen, dass Mitarbeiter*innen sich beruflich und/oder privat umorientieren. Dann zeugt das Instrument ‚Auszeit' entsprechend auch von Vertrauen in und Demut gegenüber den Entscheidungen der Mitarbeiter*innen: „Dem habe ich natürlich zugestimmt, keine Frage. Hat sich dann aber beruflich anders orientiert. Also auch dem stimmen wir zu, egal in welcher Funktion oder egal, was danach passiert oder auch nicht. Es ist für mich selbstverständlich, wenn es begründet ist und machbar ist, diese Auszeit zu nehmen". Wichtig ist auch hier, dass die Mitarbeiter*innen, die betroffen sind – das Team, die direkte Führungskraft – eingebunden werden, denn sie müssen am Ende einen Weg finden, eine solche Auszeit mitzutragen.

Ich bin dann mal weg: der wohlverdiente Ruhestand

Die durchgeführten Interviews zeigen: Viele Organisationen halten auch zu ihren Mitarbeitenden in Ruhestand einen regen Kontakt. Schon fast selbstverständlich scheint hierbei die Anbindung über informelle Anlässe: Einladungen zu Weihnachtsfeiern, Sommer- oder Werkstattfesten werden auch an berentete Kolleg*innen weitergeleitet. Aber auch spezielle Angebote wie Ehemaligen- oder ‚Veteranentreffen' und gemeinsame Ausfahrten der Rentner*innen finden sich in den Beschreibungen wieder. So beschreibt eine Einrichtung exemplarisch: „[W]ir haben ein so genanntes ‚Seniorentreffen', so nennen wir das. Die Jungrentner wollen da immer nicht hin, aber wir kriegen sie alle. Wo wir also auch wirklich ehemalige Mitarbeiter mit einladen. Ich will zu denen Kontakt halten."

Einige der befragten Personen bieten über den Renteneintritt hinaus eine Beschäftigung auf Honorar- oder Minijob-Basis an. Neben grundsätzlich schwer abzudeckenden Zeiten – „Einige arbeiten auf geringfügiger Basis weiter, gerade Wochenenddienste" – sind es auch spontane Bedarfe, die damit kompensiert werden können: „[…] weil wir so einen hohen Krankheitsausfall hatten […] und dann haben wir jetzt auch schon Berentete angesprochen, ob sie nochmal für ein Vierteljahr oder so kommen." Die ehemaligen Mitarbeiter*innen kennen das Unternehmen, die Arbeitsabläufe und in einigen Fällen auch die Klient*innen, was für die Organisation einen immensen Vorteil darstellt.

Aber auch für die Rentner*innen erwächst daraus, neben den finanziellen Aspekten, eine ganz persönliche Bereicherung: „Der eine hat sich sogar total gefreut, der ist total happy wieder, der blüht gerade wieder auf, der war ein bisschen in ein Loch gefallen mit der Rente."

Für Entlastung sorgen viele Ehemalige auch durch die Übernahme ehrenamtlicher Tätigkeiten. Oft geschieht dies aus Loyalität und aus dem Wissen heraus, wie wertvoll kleine Hilfestellungen im Arbeitsalltag sein können: „[Sie] lesen in der Weihnachtszeit mal vor oder backen Plätzchen oder sie decken mal eine Schlafwache ab, damit die anderen Kollegen die Dienstberatung in der Zeit machen können. […] Und sind dann natürlich auch bereit, wenn mal ein großer Krankenstand herrscht, zu sagen, ‚Mensch, ich helfe mal mit. Ich wasche mal mit auf in der Küche oder so, ist überhaupt kein Problem. Das nehme ich euch ab.' Dafür sind wir auch unheimlich dankbar. Das schätzen wir auch sehr."

Mit Blick auf die hohe körperliche und psychische Belastung in der Branche, ist es andererseits aber auch nicht verwunderlich, wenn Rentner*innen, „[…] die nie arbeitslos waren, die immer gearbeitet haben, jetzt einfach sagen: So, jetzt sollen die Jungen mal ran, jetzt bin ich zu Hause."

Die Unterstützung nach Renteneintritt ist gerade in Zeiten von Fachkräftemangel ein wertvolles Gut. Gleichzeitig ist hierbei immer mit zu berücksichtigen, dass dies nicht plan- oder kalkulierbar bleibt. An dieser Stelle zeigt sich, dass ein gutes Betriebsklima und eine wertschätzende Unternehmens- oder Teamkultur die Basis für ein weiteres Engagement der Ehemaligen legt. Keine/r der Befragten berichtete allerdings von strategischen Bemühungen, eine dünne Personaldecke mit ehemaligen Mitarbeitenden zu stärken. Vielmehr scheinen die Berichte auch hier eher individuelle Erfolgsgeschichten widerzuspiegeln, die zu großen Teilen von der Eigeninitiative der Rentner*innen leben.

Getrennte und neue Wege

Wenn die Wege sich wieder trennen …

Es gibt verschiedene Gründe, warum Mitarbeitende ein Unternehmen verlassen oder die Zusammenarbeit durch den Arbeitgeber beendet wird. Gehen Mitarbeitende, aus welchen Gründen auch immer, bedeutet dies für Unternehmen zwangsläufig Veränderung. Von besonderer Bedeutung ist hier, den Blick darauf zu lenken, wie sie diese gestalten. Hierzu gehört auch, unterschiedliche Szenarien zu bedenken, wenn Mitarbeitende nach einer Kündigung eben nicht das erwartete Verhalten zeigen: „[…] man erwartet eigentlich ja die Professionalität, trotzdem weiterzuarbeiten. Wir hatten aber auch schon Leute, die haben die Kündigung […] gekriegt und haben das letzte halbe Jahr, ich sage es mal platt, blaugemacht. Wenn der eine Krankenschein abgelaufen war, dann kam der nächste.“ In diesem Kontext ist es daher von großer Bedeutung, die verbleibende gemeinsame Zusammenarbeit zu besprechen.

Einrichtungen können bei Kündigungen auch selbst viel lernen. Gerade Gespräche über die Gründe können Entwicklungsfelder und -notwendigkeiten aufzeigen. Dafür braucht es jedoch eine Haltung und eine Organisationskultur, in der ‚Trennung‘ als Entwicklung erlebt und auch besprochen wird. Dann kann eine Kündigung durch Mitarbeitende auf wertschätzendem Boden ausgesprochen und Hemmschwellen wie die nachfolgend aufgeführte abgebaut werden: „Dann gibt es natürlich auch Leute, die plötzlich das Handtuch schmeißen, aus persönlichen Gründen, und sich es nicht trauen. Also nicht zu mir kommen und noch einmal das dann schriftlich machen. Ja, dann gibt es das schriftlich, dass die Kündigung eingegangen ist.“

Kündigungs- und Abschiedsgespräche sind ein wichtiger Grundstein dafür, ob und in welcher Qualität eine Beziehung über das zu beendende Arbeitsverhältnis hinaus bestehen bleibt. Von Nutzen sind die Gespräche vor allem dann, wenn sie wirklich einen Rahmen zu Reflexion bieten. Wie schwer dies ist zeigen auch die Interviewaussagen. So reichten die Inhalte von Abschlussgesprächen von „War alles soweit in Ordnung? Und eventuell: Wohin gehen Sie denn, darf ich das fragen?“ bis hin zu „Was ist der Grund? Ob ich da immer eine ehrliche Antwort kriege, weiß ich nicht. Aber ich kümmere mich zumindest noch einmal darum und möchte das auch wissen.“ Führungskräften, die ein ehrliches Interesse an den Beweggründen der Mitarbeitenden haben und den Weggang nicht als Affront gegen die Organisation werten, eröffnet sich hier die Chance, ein Gespräch mit den Mitarbeitenden als ideale Organisationsberater*innen zu führen, schließlich berichten diejenigen von ‚innen‘.

Schwieriger ist die Situation zuweilen bei Kündigungen durch den/die Arbeitgeber*in: „Also ich habe mich von dem verabschiedet. Ich habe das ihm auch sehr deutlich zu verstehen gegeben, dass wir mit seiner Arbeit nicht zufrieden waren.“ Unabhängig von der Arbeitsleistung, die es klar einzuschätzen gilt, ist auch bei derartigen Gesprächen eine wertschätzende und fragende Grundhaltung geboten. In einigen Fällen kann diese mitunter auch dazu beitragen, ein differenzierteres Verständnis der Auswirkungen der eigenen Organisationstruktur und -kultur auf die Arbeitsleistungen des Mitarbeitenden zu erlangen.

In welchem Kontakt die ehemaligen Mitarbeitenden nach einer Kündigung zu der Einrichtung stehen, hängt zumeist von der Tatsache ab, wer diese Trennung initiiert hat. Die Palette reicht hier von „[w]enn wir kündigen […], dann kümmern wir uns nicht mehr um die Person“ oder „[…] weil dann hat es Gründe, warum wir uns von dem Mitarbeiter trennen wollten“ über Kontaktpflege mit ausgewählten ehemaligen Kolleg*innen – „Also solche Mitarbeiter, wo ich es schade fand, dass sie gingen, da versuchen wir die Kontakte zu halten“– bis hin zu „Ich würde behaupten, dass wir zu vielen Mitarbeitern, auch die uns verlassen, noch einen guten Kontakt pflegen […].“

Insgesamt wird die Beziehungspflege nach einem Anstellungsverhältnis nicht als strategisches Instrument der erneuten Rekrutierung betrachtet, wie die folgenden Zitate zeigen:

- „Ich bin zwar traurig, aber ich würde jetzt niemanden hinterherrennen oder betteln.“
- „[…] wenn wir gekündigt haben, ist in der Regel der Kontakt nicht mehr so da. Und in der Regel eigentlich auch, wenn die Leute selber kündigen. Das ist ganz selten.“
- „Aber, dass man jetzt so ganz bewusst sagt, als Organisation wird zu ehemaligen Kollegen Kontakt gehalten, finde ich auch schwierig, weil A: trennt man sich ja nicht immer nur im sehr Guten.“

Ist eine Kündigung ausgesprochen oder der Wunsch zu gehen formuliert, ist in den meisten Fällen bereits einige Zeit vergangen, in der man sich der eigenen Unzufriedenheit bewusstgeworden ist, interne Veränderungsmöglichkeiten durchspielt und nicht selten ohne den Austausch mit Vorgesetzten zu der Entscheidung gelangt ist, die Organisation zu verlassen. Dem gegenüber zeigen die folgenden Beispiele, dass eine offene und ehrliche Kommunikation unter Umständen auch dazu führen kann, dass Mitarbeitende schon vor einer endgültigen Entscheidung bereit sind, ihren Arbeitgeber einzubinden. Haben sich Mitarbeitende zum Beispiel über die Jahre nebenher Qualifikationen angeeignet, „[u]nd können diese gelernten Fertigkeiten gar nicht zum Einsatz bringen und [die] fragen uns dann [auch], haben Sie nicht irgendeine Stelle, wo ich das auch mit nutzen kann [,] dann versuchen wir natürlich auch zu überlegen, wenn das gute Leute sind, wie wir die halten, ne?“ Im zweiten Beispiel ist es wiederum durch ein vertrauensvolles Gespräch gelungen, eine Mitarbeiterin aus einer hohen Unzufriedenheit mit ihrem Arbeitsumfeld herauszulösen: „Wir haben jemandem im Dauerkrank gehabt, psychische Erkrankung, und diese Mitarbeiterin haben wir auch versetzt. Man hat lange überlegt, ob das jetzt gut oder schlecht ist, aber man hat das getan und diese Mitarbeiterin ist seitdem nicht einen Tag krank gewesen. Sie hat keine Probezeit, sie hat keinen befristeten Vertrag, also das ist nicht der Grund, dass sie nicht krank wird, weil sie Angst hat oder so etwas, sondern weil die sich jetzt plötzlich an der Stelle wohlfühlt. Und das ist uns gelungen durch solche Gespräche, durch solche Veränderungen.“

Ein weiteres Beispiel: Eine der befragten Organisationen pflegt eine Datenbank mit Veränderungswünschen der Mitarbeiter*innen. Auch wenn darauf nicht immer sofort reagiert werden kann, geht zumindest nichts verloren, was die Mitarbeitenden einmal äußerten.

Für Einrichtungen ist es daher unabdingbar, immer wieder zu reflektieren, wie sie mit ihren Mitarbeitenden in Kontakt stehen und ob sie derartigen Wünschen auch ausreichend Raum einräumen.

Getrennte und neue Wege

Abschied, aber wie und wohin?

Da wir es in Organisationen mit den unterschiedlichsten Persönlichkeiten zu tun haben, scheint auch bei der Verabschiedung von Mitarbeitenden Differenzierung geboten: „Wir fragen natürlich auch vorher nach, der eine will einen großen Bahnhof, der andere will das eher nicht, der möchte sich leise zurückziehen." Von der kleinen Kaffeerunde, dem Sektempfang im Büro über die Rede bei einer Dienstversammlung bis hin zur großen Abschiedsfeier – manchmal kümmert sich das Mitarbeitenden-Team darum, manchmal sieht es der/die Vorgesetzte als seine/ihre Ehrerweisung an.

Für die Zeit nach der Anstellung haben einige Organisationen bereits gute Instrumente entwickelt. Neben der Möglichkeit auf Honorarbasis oder als Minijobber*innen das Tagesgeschäft weiter zu unterstützen, kann es aber auch einfach darum gehen, in Verbindung zu bleiben und sich als Botschafter*in der Organisation zu verstehen. Großer Beliebtheit erfreut sich dabei auch das Thema ‚Ehrenamt': „Damit man den Kontakt nicht gänzlich […] verliert und die werden ja dann auch weiterhin […] informiert über wichtige Sachen, die den Verein betreffen." Ob Mitglied im Verein, im Förderverein oder auch wie hier im Vorstand: „Also […] zur letzten Vorstandswahl gab es sehr viele, auch aus dem Verein heraus, die gerne im Vorstand mitarbeiten würden [...]."

Außerdem finden sich Formate wie das tabellarische Führen der ehemaligen Mitarbeitenden, damit man bei Bedarf schnell und strukturiert nach potentiellen Rückkehrer*innen suchen kann. In einem Beispiel gibt es sogar über die Anstellung hinaus Zugang zur internen Kommunikationsplattform: In Kontakt bleiben mit den Kolleg*innen, und vor allem mit den Inhalten der Organisation, erweist sich dabei als großer Vorteil.

So schlecht war es ja doch nicht

Haben Mitarbeitende die Organisation verlassen, sind sie meist auf der Suche nach etwas Neuem oder Anderem gewesen. Nach einiger Zeit kann sich dann schon mal die Erkenntnis einstellen, dass dieses Neue gar nicht so anders ist als das Alte. Vielleicht erkennt man aber auch erst durch den Wechsel, was man am alten Arbeitsplatz mochte. So empfinden es die Interviewten teilweise nicht als ungewöhnlich, von ehemaligen Kolleg*innen kontaktiert und um eine Möglichkeit zurückzukommen gebeten zu werden. Sind die Beweggründe wegzugehen beispielsweise finanzieller Natur gewesen und die betreffende Person realisiert nun, dass 100 Euro mehr im Monat nicht kompensieren können, was einem zuvor an Kompromissbereitschaft entgegengebracht wurde, dann „[kommen] auch schon welche zurück und haben gesagt, okay, ich nehme das in Kauf, dass ich ein bisschen weniger bekomme, aber ich weiß, was ich hier habe."

Manchmal kommen aber auch Mitarbeitende zurück, die sich woanders – manchmal auch in einem anderen Tätigkeitsfeld – bessere Arbeitsbedingungen oder -zeiten erhofften und dann eventuell realisieren mussten, dass „[...]andere [es] mit denselben Problemen zu tun haben." Wie sich zeigte, gibt es für die Interviewten diesbezüglich kaum Gründe, diesen Personen nicht erneut ein Arbeitsverhältnis anzubieten. Vielmehr zeigen sie Verständnis und sagen: „[…] die lassen wir auch ziehen. Und die kommen dann aber irgendwann zurück wieder. Und die stellen wir dann wieder ein." So manch einer hat bereits erkannt, dass es auch seine positiven Seiten hat, wenn Mitarbeitende wiederkommen: „Da freuen wir uns auch. Das hat natürlich auch intern [einen] sehr positiven Multiplikatoreffekt auf die andere Belegschaft." Dies ist genau dann der Fall, wenn „die, die zurückkommen, [uns] ganz klar auch signalisieren: Es ist richtig klasse beim [...]."

Damit „[...]keine Scham bestehen kann, gegangen zu sein und jetzt wieder zu kommen", legen die meisten Interviewten großen Wert darauf, dass Mitarbeitende „[...] erhobenen Hauptes gegangen sind und auch gehen durften, und dass der Kontakt auch nach wie vor vorhanden ist." Kontakt kann dabei wie hier bedeuten: „immer wieder dort, wenn ich die treffe, denen sagen, dass die jederzeit wiederkommen können" – oder auch proaktiv Kontakt aufzunehmen: „[...] dass man einfach mal hinterherruft und fragt: ‚Wie geht es Ihnen denn? Alles okay? '"

Wie das systematisch aussehen kann, gilt es für viele der Befragten noch zu klären. Bisher überwiegt aber das Vertrauen darauf, dass Mitarbeitende allein ihren Weg einschlagen: „Das kann ich aber, wenn jemand wechselwillig ist, dem zehnmal erzählen, das muss er selbst erfahren." Die Entscheidung zurückzukommen, liegt wohl allein bei den Mitarbeitenden und kann durch den Arbeitgeber nur bestmöglich begleitet werden: „Offenes Gespräch, die Tür bleibt immer offen. ‚Wenn irgendwann mal irgendwas ist, suchen Sie Ihren Weg draußen, machen Sie andere Erfahrungen, finden wir gut. Wir sind traurig. Aber für Sie können wir es nachvollziehen. Die Tür ist aber immer offen. Sobald Sie wieder denken: ‚Hach, war das doch schön in [...].', klopfen Sie an, dann reden wir.'"

Getrennte und neue Wege

Aber unter welchen Bedingungen werden Rückkehrer*innen empfangen? Wenn auch nicht viele der Interviewten sich speziell dazu äußern, beschreiben die folgenden beiden Zitate einen Spannungsbogen: „Wenn jemand wiederkommt, dann diktieren wir zu welchen Bedingungen […] mit der Betriebszugehörigkeit, fängt der wieder bei null an…“ steht dabei vor allem bezüglich der Haltungsfrage folgende Aussage entgegen: „[...] wenn jemand jetzt fünf Jahre hier gearbeitet hat, geht in eine andere Organisation, kommt dann wieder, arbeitet der dann im sechsten Jahr bei uns. Also der fängt dann nicht bei null an.“ Wo überwiegt der Druck des Fachkräftemangels und wo kommt vielleicht auch Stolz zum Tragen? Letzteres drückt sich in folgendem Zitat durch den Wunsch aus, eine gelebte Organisationskultur nicht zu untergraben: „Also [die, die] sagen, hier ist es nicht schön [...] und dann sind zwei Jahre rum, und dann kommen die, und sagen, [...] ich würde jetzt hier gerne wieder arbeiten. Dann sagen wir auch, [...] das hat ja was mit unserer Kultur zu tun, die möchte man nicht [wieder].“

Wendet man den Blick auf mögliche Potentiale von Rückkehrer*innen, eröffnet nachfolgendes Zitat noch eine weitere Perspektive: „[...] also wir haben auch einen erheblichen Anteil an Rückkehrern. Mitarbeiter, die zu anderen Trägern gehen, auch mal sehen, wo es mehr zu verdienen gibt. Die, wo wir sagen, das wäre auch fachlich für uns ein Gewinn, dort kommen auch immer wieder welche zurück.“ Kommen Mitarbeiter*innen zurück, haben sie mitunter nicht nur einige Dinge neu entdeckt, die ihnen beim alten Arbeitgeber lieb waren und strahlen durch die damit verbundenen Erzählungen einen positiven Effekt auf ihre Kolleg*innen aus, sondern es ist zudem auch mit einem fachlichen Zuwachs zu rechnen, sodass betriebseigene Arbeitsabläufe noch einmal ganz anders betrachtet werden können.

Ein Kommen und Gehen

Viele der Befragten beklagen die in ihrer Wahrnehmung gestiegene Fluktuation: „Die [Personalwechsel] sind neu. Die sind nicht so massiv gewesen die letzten Jahre.“ So ist „die Verweilabsicht der Mitarbeiter […] zumindest im Wohnen-Bereich deutlich gesunken.“ An anderer Stelle sind es vor allem die Teilzeitkräfte im Fahr- und Mahlzeitendienst oder, mit Blick auf gesellschaftliche Entwicklungen: „Mitte-Ende dreißigjährige Personen, [die] bereits zwölf, fünfzehn Arbeitgeber hatten, weil sie einfach überall mal Dinge auch sich anschauen und ausprobieren.“

Bei genauerer Betrachtung scheint aber vor allem die sogenannte Frühfluktuation für die befragten Organisationen ein Thema zu sein: „Also eine Fluktuation verzeichnen wir, kennen wir immer bei Mitarbeitern, die wir in der Regel erst eingestellt haben. Weniger bei welchen, die jetzt schon, was weiß ich, drei, fünf Jahre da sind.“ Ein Interviewpartner macht es noch konkreter: „Die tatsächliche Fluktuationsquote negativer Art liegt im Bereich der Neueinstellungen und die würde ich […] schon mit fast 30 Prozent ansetzen.“

Eine ‚sinkende Verweilabsicht' der jüngeren Generationen in Kombination mit einer hohen Frühfluktuation, die in den Interviews anklingt, bedeutet vor allem, dass der schon beschriebene Teufelskreis bei der Deckung des Personalbedarfes insbesondere auf den Schultern derer lasten, die schon viele Jahre betriebszugehörig und somit bereits auch wesentlich länger der – für die Sozialwirtschaft typischen – psychischen Belastung ausgesetzt sind. Gehören diese Mitarbeitenden im logischen Schluss auch zu den älteren Mitarbeitenden, trifft sie zudem die steigende körperliche Belastung noch stärker als ihre Kolleg*innen.

Herausgestellt werden sollen an dieser Stelle drei Tätigkeitsfelder, die aufgrund ihrer Ausgangsvoraussetzungen besonders häufig mit Fluktuation umgehen müssen. Im Bereich der Schulsozialarbeit etwa befördern ganz klar die Anstellungsverhältnisse mit sehr wenig Perspektive eine hohe Fluktuation. Da die meisten Träger eine Beschäftigung immer nur für ein Schuljahr gewährleisten können, dienen diese Stellen häufig als Überbrückung oder Berufseinstieg, zum Beispiel für (angehende) Lehrer*innen. Kommt dann das Angebot, im staatlichen Schuldienst zu starten, zögern die betroffenen Personen nicht lang.

Ähnlich gestaltet es sich bei der Wettbewerbsfähigkeit von Schulen in freier Trägerschaft. Nicht mit den gleichen Ressourcen ausgestattet wie vergleichbare staatliche Schulen, gelingt es ihnen vielleicht noch, Lehrer*innen zu finden, „aber wenn die ein besseres Angebot gefunden haben, sind die weg gewesen. Zum Teil mitten im Schuljahr, oder wir hatten den Stundenplan fertig und einen Tag, bevor die Schule losging, hieß es dann, nein, ich habe was Besseres gefunden, ich komme doch nicht."

Vor besondere Herausforderungen gestellt sehen sich derzeit ebenso Einrichtungen der Eingliederungshilfe. Die Einführung des Bundesteilhabegesetzes bringt nicht nur bürokratische Herausforderungen mit sich, sondern rüttelt auch in kultureller Hinsicht am Selbstverständnis der Organisationen und ihrer Mitarbeitenden. Geschäftsführende sehen sich hier mit gesetzlichen Veränderungen konfrontiert, die einen teilweise schwerwiegenden Wertewandel zur Folge haben, für deren Umsetzung aber keine begleitenden Ressourcen zur Verfügung stehen: „Wir verlieren möglicherweise Mitarbeiter, die schon lange bei uns sind, die viel Erfahrung haben, die unser Unternehmen bisher gut mitgetragen haben, die aber vielleicht mit diesem Wandel nicht so gut umgehen können."

Entwicklungsräume

Im Datenmaterial finden sich auch Themen, die verschiedene Bereiche der Personal- und Organisationsentwicklung berühren. Diese setzen als Entwicklungsräume Impulse in allen Bereichen der Wertschöpfungskette und eröffnen Raum zur Diskussion.

Digitalisierung – immer noch in den Kinderschuhen

Seit einigen Jahren verändert die Digitalisierung die Arbeitswelt, hiermit verbunden auch Arbeitsprozesse und Formen der Zusammenarbeit. „Digitalisierung ist für mich einfach ein riesen Thema [...], wo ich einen Druck verspüre, auch als Unternehmensführer. Weil das ein riesiger Transformationsprozess ist, dann können wir, nach unten runtergebrochen, für uns als Unternehmen, für uns als Menschen, alles subsummieren – das ist gewaltig, was da ansteht.“ Aussagen wie diese, finden sich in den vorliegenden Interviews bezeichnenderweise genauso selten wie die Beschreibung von digitalen Tools und Prozessen. Hervorzuheben ist jedoch eine Organisation, die über „digitale Kommunikation in der Cloud“ spricht und strategische Maßnahmen daraus ableitet: „Digitalisierungsprozess, also Arbeit in der Cloud und solche Geschichten, das müssen wir irgendwie in den Fortbildungsplan auch gießen, weil man muss die Kollegen dazu fortbilden, sonst funktioniert das nicht, ne?“ Dieselbe Einrichtung stellt sich weiter die Frage, „[...] wie organisieren wir bei uns Kommunikationsflüsse? Wer muss was bekommen? Wie läuft interne und externe Kommunikation ab? Und das auch entsprechend mit IT- oder anderen Methodenformaten zu untersetzen.“ Genutzt wird dafür „so eine Art Intranet, wir haben Yammer, das ist wie Facebook, das ist allerdings firmenintern.“

Gleichzeitig ergeben sich bei virtuellen Formaten auch Fragen der Zugriffsrechte, zum Beispiel, wenn Mitarbeitende das Team wechseln oder die Organisation verlassen: „Wer ist noch in Yammer? Das ist halt ein vertrauliches Netzwerk mit auch personenbezogenen Daten, und da müssen wir auch schauen, auch wenn wir Leute sehr gut leiden können und die uns, wie lange können die in so einem Netzwerk dann noch aktiv sein dann, ne? Weil die am Ende Zugriff auf fast alle Daten dann haben so.“

Eine andere Organisation bietet bereits „[...] ein Onlineportal, das unseren Mitarbeitern kostenlos zur Verfügung gestellt wird, was die von zu Hause aus auch nutzen können, wo die in über 100 Fachbüchern lesen können, über 350 Kurzfilme sich anschauen können, deutschlandweit Experten befragen können.“

Wie sich zeigt, können selbst Instrumente des digitalen Berichtswesens neben den vielen Möglichkeiten der digitalen Kommunikation schon entlastend auf den Arbeitsalltag wirken: „Wir haben [...] durch Veränderungen auch in der Dokumentation, jetzt auch mit der Umstellung hier die strukturierte Informationssammlung, schon auch eine spürbare Entlastung.“

Außerhalb dieser Beschreibungen spielten Digitalisierungsprozesse in den Interviews kaum eine Rolle. Das lässt den Schluss zu, dass Personal- und Organisationsentwicklung hier zukünftig Impulse und Unterstützung bei der Implementierung benötigt. Digitalisierung in der Sozialwirtschaft sollte dabei allerdings nicht zum Selbstzweck werden, sondern zur Entlastung von Abläufen beitragen und die Arbeitsqualität und -zufriedenheit steigern.

Führungskultur im Wandel

Ein wichtiges Querschnittsthema, welches Organisationskulturen maßgeblich prägt, ist das Führungshandeln. In nicht wenigen Teilen zeichnen dabei Transparenz und eine offene Ansprache ein aktuelles Führungsverständnis aus: „[…] ich sage das offen ins Gesicht, Vieraugengespräch: Mir ist das und das aufgefallen, wollen wir reden?“ Die hier zitierte Führungskraft ist zudem bemüht, vorhandenen Hierarchien kein übermäßiges Gewicht zu verleihen: „Ich bin schon so mitarbeitermäßig auf der gleichen Ebene. Also ich mache eine Ansage, das wissen sie auch […], ich sage das aber nicht so von oben herab.“

Das bedeutet für eine Führungsperson beispielsweise auch, ‚ansprechbar zu sein'. Der morgendliche Hausrundgang ermöglicht es dabei unter Umständen, mit Mitarbeiter*innen und Bewohner*innen ins Gespräch zu kommen. Im Interview werden diese kommunikativen Fähigkeiten sogar als unabdingbar für Führungspositionen genannt: „Ich würde nie im Leben bewusst jemand auf eine Führungsstelle setzen, wo ich nicht hundertprozentig überzeugt bin, […] und da spielen eben 50 Prozent fachlich und 50 Prozent spielen für mich so die Schlüsselqualifikationen […] wie Kommunikation, Umgang und solche Dinge [eine Rolle].“

Für eine andere Person ist es diesbezüglich ebenso selbstverständlich, sich regelmäßig Zeit zur Betrachtung der eigenen Rolle zu nehmen. „Wer hier Karriere machen will, der muss sich auf jeden Fall einer Landkarte bedienen im Sinne von Reflexivität, der muss sich selber reflektierend hinterfragen ‚Bin ich im Moment gut unterwegs oder wo hakelt es grad. '“

Darüber hinaus lässt Führung offenbar auch immer mehr Raum für Eigenverantwortung und Partizipation. So melden Mitarbeitende zurück, „dass sie […] diesen Führungsstil als angenehm und wirklich so, dass sie mitbestimmend entscheiden können, also das sehr demokratisch [empfinden].“ Führungskräfte verstehen sich zunehmend als Unterstützer*innen anstatt als alleinige Entscheider*innen, wie etwa bei Fragen der Rekrutierung neuer Teammitglieder: „Also ich nehme auch nicht alles, was hier reinkommt. Das Team ist das Wichtigste.“

Auch auf der individuellen Ebene werden durch Führung Freiräume geschaffen: „Ansonsten arbeiten wir sehr eigenverantwortlich, weil ja auch die Leute unterschiedliche Bedürfnisse haben.“ Hier und da stellt sich dabei noch die Frage, was es auf dem Weg zu einer partizipativen Kultur braucht, vor allem, wenn Spannungen zwischen Hierarchien erkennbar sind: „Also, ich wünsche mir wirklich als pädagogische Leitung, dass ich hier auch Entscheidungen treffen kann, die mir im Moment noch sehr schwer gemacht werden.“

Entwicklungsräume

Ein Spannungsfeld, das Organisationen im Rahmen von Führung wiederholt begegnet, sind strukturelle Veränderungen, welche u.a. durch den Generationenwechsel bedingt sind, sowie deren Folgen: „Ich denke, es wird in den nächsten Jahren perspektivisch Zeit, die Führungsstrukturen ein bisschen zu verändern […]. Da haben wir in den nächsten Jahren einfach massiven Schulungsbedarf, damit auch also, was Mitarbeiterführung und diese ganzen Geschichten angehen, das nicht nur auf meinen Füßen oder auf meinen Schultern lastet." – „[S]o einfach da ein geeignetes Führungspersonal zu finden", schildern einige Einrichtungen als problematisch und fokussieren sich daher verstärkt auf die Entwicklung von Führungskräften im eigenen Haus.

Im Aufeinandertreffen von Generationen können unterschiedliche Erfahrungswerte und Zukunftsvisionen dann mitunter auch, wie hier beschrieben, Verständigungsprobleme hervorrufen, denn „oft sehen sie[7] oder können das gar nicht mehr so richtig begreifen, wie der Verein da auch jetzt gewachsen ist." Neue Kolleg*innen hingegen „[…], die haben ganz viel Input eigentlich, den wir gar nicht in Anspruch nehmen. […] Dann ist die Frage, wie kann man das so umsetzen, dass die Alten sich nicht verprellt fühlen und dagegen arbeiten? […] Und das so zu stricken, dass das auch funktionieren kann, dass sich Alt und Jung gut ergänzt, das gelingt uns tatsächlich nicht so gut." Die Führungsarbeit so zu gestalten, dass sich keine Widerstände aufbauen und stattdessen Verbindungslinien zwischen im Unternehmen und im Beruf Erfahrenen und neuen Kolleg*innen bilden, ist offenbar eine komplexe Herausforderung.

Sind Führungskräfte selbst noch im Tagesgeschäft eingebunden, ergibt sich in der Folge kapazitätsbedingt häufig eine Zerreißprobe zwischen den Leitungsaufgaben und den zu bewältigenden Aufgaben im Tagesgeschäft. „Da ist unheimlich viel Organisation noch nebenbei, was man einfach noch gar nicht in seiner Struktur, die man sowieso eigentlich schon hat, noch mit einflechten muss", berichtet ein*e Interviewte*r. Umso herausfordernder wird es dann, sich als Visionär*in und Entwicklungsmotor zu verstehen und notwendige Entwicklungsschritte zu antizipieren und einzuleiten: „Das sehe ich auch so ein bisschen als meine Aufgabe, da so auch mal den Blick in die Glaskugel zu machen […]. Und zu schauen, wo könnte es sich hin entwickeln, dass man da rechtzeitig Entscheidungen, die richtigen Entscheidungen trifft." Durch das Projekt „PersonalentwicklungMitWirkung" erhielten auch sie Feedback über ihre Führungsarbeit: „Prozessbegleitung. Dass man sagt, an der ein oder anderen Stelle und wenn es nur eine Rückkopplung ist, dass man sich mal ein Feedback holt."

7 Gemeint ist hier der verrentete Vorstand, der aus ehemaligen Gründungsmitgliedern besteht.

Gemeinsam mehr erreichen

Sozialwirtschaftliche Unternehmen unterliegen einer Vielzahl an Regulierungen, welche als stark einschränkend wahrgenommen werden: „Wir haben festgelegte Personalschlüssel. Die haben wir auch nicht erfunden, sondern die sind uns vorgegeben. Wir haben Pflegesätze. Wir sind halt auch ein System, das sehr stark, ja, sich innerhalb gesetzlicher Verordnungen und Strukturen befindet und damit unser Spielraum klein ist. Wir haben nicht die großen Räder, die zu drehen sind, wir haben die kleinen Schrauben und die müssen wir halt finden." Aus den Aussagen der Interviewpartner*innen geht klar hervor, dass diese Rahmenbedingungen in der Branche als eher hinderlich für eine wirksame Fachkräftesicherung angesehen werden. So stellen sich den Personalverantwortlichen unter anderem Fragen wie folgende: „Wenn die Rahmenbedingungen und die Strukturen etwas schwieriger sind, wie gewinne ich dann trotzdem die Bewerber für das Unternehmen?" Aus diesem Grund fordert eine interviewte Person: „[…] wir müssen uns mehr vernetzen, um in der Gesellschaft auch gemeinsame Sprache zu sprechen."

Besonders im Vergleich mit anderen Branchen beklagen die Interviewten mangelnde Ressourcen: „Und wenn ich Ihnen sage, dass wir mit fast 200 Mitarbeitern keine eigene Personalabteilung haben […], da muss man ganz klar sagen, dass das eigentlich ein Unding ist. Und das würde es in keinem wirtschaftlichen Unternehmen geben, diese Notwendigkeiten bestehen ausschließlich bei uns, die eben über die Sozialversicherungsträger gegenfinanziert sind." Über ein gemeinsames Sprachrohr kann eine Strahlkraft entwickelt und eindringlicher Druck auf Politik und Staat ausgeübt werden. Es braucht dafür mehr Möglichkeiten „[…] auch immer wieder darauf hinzuwirken, dass man nicht vergisst, auf politischer Ebene oder da, wo die Gesetzlichkeiten und Rechtsverordnungen gemacht werden, immer wieder drauf zu drängen, dass die auch so aussehen, dass sie uns unsere Arbeit machen lassen und nicht noch grundsätzlich erschweren." Nicht zuletzt die Erwartung „sich unabhängiger ein bisschen zu machen von Pflegekassen oder vom Landratsamt, also von externen Geldgebern", ist an eine Zusammenarbeit im Netzwerk geknüpft. Nur über einen Verbund, welcher sich dem Hinweisen auf und der Beseitigung von gesellschaftlichen Missständen annimmt, kann die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit nachhaltig gestärkt werden. Dabei drückt sich vor allem bei kleinen Unternehmen eine gewisse Ohnmacht gegenüber politischen Vertreter*innen und der Gesetzgebung aus: „Da ist es, glaube ich, eher so, dass wir so ticken und das versuche ich auch vorzugeben, dass wir uns flexibel Notwendigkeiten anpassen. Also, wir sind nicht in der Lage hier aus dem Ort heraus gesetzliche Änderungen in Frage zu stellen oder sie auch umzustoßen."

Folgendes Zitat macht deutlich, welche Auswirkungen dieser Zustand auf den gesellschaftlichen Auftrag der Organisationen hat: „Und wenn das so ist wie im Moment, dass jeder zweite Pflegedienst die Leute ablehnt, weil es einfach nicht machbar ist, dann, denke ich, ist das ein gesamtgesellschaftliches Problem und nicht nur ein Problem des Trägers."

Entwicklungsräume

Auch die Sichtbarmachung von Mängeln im Ausbildungssystem und deren Auswirkungen auf den Arbeitsalltag wäre in einem Verbund zu bearbeiten: „Was wir immer wieder merken ist, dass […] Lehrer ausfallen, zu wenige Lehrer da sind, zu wenige qualifizierte Lehrer da sind, dass sozusagen ein ganz großer Part auch seitens der Praxiseinrichtungen auch darauf liegt, theoretisches Wissen zu vermitteln, was im Alltag ein bisschen schwierig ist.“ – „[W]enn die Trägervertreter alle mit einer gemeinsamen Stimme für ein anderes Ausbildungskonzept in Thüringen sich stark machen würden. Es vielleicht auch ein bisschen eine politische Lobby kriegt“, bekräftigt diese Person weiter. Das sollte dann zur Folge haben, „dass Ausbildungen so organisiert und strukturiert werden, dass sie a) interessant sind für die Bewerber und b) dann auch das Endergebnis dasteht, dass möglichst viele gut ausgebildete Fachkräfte auf den Markt kommen.“

Sozialwirtschaftliche Träger fühlen sich außerdem immer wieder alleingelassen bei der Bekämpfung struktureller Probleme in der Region und müssen vermehrt selbst Verantwortung übernehmen – eine gelungene Zusammenarbeit mit anderen Institutionen findet nur selten statt: „Es ist schon auch sehr schwierig, diese ganzen Akteure dann schon zusammenzubringen […] es[8] interessiert eigentlich nicht wirklich das Jugendamt […] man ist dann als Träger der Einzige, der die Sozialraumtreffen einberuft.“ All diese verbesserungsbedürftigen Umstände können in einem Netzwerk angegangen werden.

Abseits der Lobbyarbeit zielt die Zusammenarbeit in einem Verbund vor allem auf den Erfahrungsaustausch untereinander ab: „Zum einen wünsche ich mir da so ein bisschen Erfahrungsaustausch, dann auch mit dem Kontakt zu anderen Einrichtungen und zum anderen auch mal vielleicht für mich selber so ein Feedback für die Dinge, die wir tun, wie wir die tun und vielleicht auch Möglichkeiten, Chancen, die man kennenlernt, um Dinge zu verbessern.“ Durch den Austausch könnte dann langfristig eine Bündelung von Expertisen erfolgen. So lautet ein Wunsch, „[…] dass man vielleicht auch gemeinsam in die Zukunft schauen kann und bestimmte Konzepte aufstellen kann. Auch die unter den Trägern dann genutzt werden können.“

Ein Austausch ist vereinzelt sogar in Bezug auf personelle Ressourcen denkbar. Die Etablierung eines gemeinsamen Personalpools kann dabei eine Möglichkeit zur Bekämpfung des Fachkräftemangels sein: „[…] das ist schon vorgekommen, dass bei denen zwei vor der Tür standen, die können halt nur einen nehmen, dass der andere dann eben an eine andere Organisation weitergegeben wurde.“

Die Attraktivität und das Image der Branche kann ebenfalls nur durch die Zusammenarbeit aller relevanten Akteure aufgewertet werden. Den Unternehmensvertreter*innen ist zwar bewusst, dass sie den Markt nicht grundsätzlich verändern können, aber dennoch schauen müssen, „dass wir uns attraktiv genug aufstellen.“ Ein*e Interviewpartner*in spricht für viele, indem er/sie sich wünscht, „(…) irgendwie eben diesen Pflegeberuf wieder auch ein stückweit in der Attraktivität aufzuwerten.“
Die Geschäftsführenden sprechen sich dafür aus, indem sie sich wünschen „da einfach auch so eine andere Ebene [zu] finde[n], jetzt nicht nur so unbedingt als Konkurrenten immer sehen, weil wir endlich irgendwo ganz am Ende alle dieselben Ziele verfolgen.“ Es herrscht ein Bewusstsein dafür, dass die Beseitigung des Konkurrenzdenkens eine wichtige Voraussetzung darstellt, um miteinander ins Arbeiten zu kommen, denn „[...]wir merken, es funktioniert nur miteinander.“ – „ [V]ieles, was wir tun, ist mit Unsicherheit verbunden und man muss sich durch Gemeinschaft stärken.“ Eine der größten Herausforderungen der Zukunft ist daher das kooperative Denken und Handeln aller Beteiligten für ein gemeinsames Ziel.

8 Die interviewte Person spricht hier von der Zusammenarbeit mit Blick auf den Jugendförderplan des Landkreises.

Fazit

Vorliegende Arbeit fasst die Auswertung der Interviews im Projekt „PersonalentwicklungMitWirkung“ mit 45 Thüringer Unternehmen der Sozialwirtschaft zusammen. Deutlich wird, dass sich die Unternehmen, unabhängig des jeweiligen Handlungsfeldes, einer starken Herausforderung in Bezug auf Personalgewinnung und -bindung und damit auch einer qualitativ abgesicherten Versorgung der Bedarfe ihrer Zielgruppen gegenübersehen. Der Fachkräftemangel ist in der Mitte der Branche angekommen. Dies betrifft längst nicht mehr nur den Bereich der Pflege.

Es wurden Unternehmen aller Thüringer Regionen und unterschiedlicher Größenordnung untersucht. Unterschiede liegen viel mehr in der inneren Verfasstheit und finanziellen Aufstellung als das allein Größe und Region zu deutlich auffallenden Differenzen in der untersuchten Thematik führen.

Die Einrichtungen reagieren auf den Fachkraftmangel in unterschiedlicher Art und Weise – mehr oder weniger erfolgreich. Selten jedoch mit einem strategisch ausgerichteten Gesamtkonzept, dies lässt auch die politische Ebene für die Branche an sich vermissen. Ressourcen in die Personal- und Organisationsentwicklung im Sinne der Fachkräftesicherung werden immer noch eher zaghaft investiert bzw. können kaum finanziert werden.

Sichtbar werden allerdings auch gelingende Strategien. Wirksamkeit entfaltet sich immer da, wo differenzierter und individueller mit Blick auf den Menschen als Bewerbenden, Mitarbeitenden, Ehrenamtlichen geschaut und gehandelt wird. Insofern heben sich einzelne Träger bereits ab, gehen neue Wege, analysieren ihr Tun und probieren aus.

Zu den vorliegenden Essentials aus knapp 57 Stunden Tonmaterial der Interviews zu Projektbeginn kamen zahlreiche weitere Gespräche und Dialogrunden sowie Entwicklungsworkshops in Form von neun Denkwerkstätten, die Projektevaluation und verschiedene Austauschformate auf der eigenen Plattform hinzu. Aus dieser insgesamt dreijährigen Zusammenarbeit im Verbund ist nicht nur die vorliegende Zustandsbeschreibung erwachsen, sondern auch Handlungsempfehlungen, die im Projektbericht zu finden sind. Diese sollen einen Beitrag für die Weiterentwicklung der teilnehmenden Organisationen liefern, darüber hinaus aber auch Politik und Verwaltung wertvolle Handlungsansätze bieten.

Sozialwirtschaft ist eine starke Branche inmitten unserer Gesellschaft. Damit dies so bleiben kann, ist wirksames Handeln in Bezug auf die Gewinnung, Bindung und Entwicklung des notwendigen Personals zwingend geboten und zwar mit deutlich mehr Zielrichtung, finanziellen Ressourcen und professionellem Vorgehen als bisher wahrnehmbar.

Quellennachweise:

akquinet buisness consulting GmbH, Universität St. Gallen Institut für Wirtschaftsethik, Beuth Hochschule für Technik Berlin Fachgebiet Unternehmensführung (2012): „Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft. Eine empirische Studie"; URL: https://www.sonderpaedagogik.uni-wuerzburg.de/fileadmin/06040030/Downloads/Ratz/Studie_Fachkraeftemangel_2012_Ergebnisse_Langfassung_01.pdf, (15.01.2020)

Behr, Prof. Dr. Michael: „Fachkräftebedarf und Arbeitsmarktentwicklung in Thüringen und die Implikationen für die FK-Sicherung in der Sozialwirtschaft", Vortrag im Rahmen der Fachtagung zum Thema Personalpolitik des Paritätischen Landesverbandes in Thüringen e.V. am 28. Mai 2015

Becker, Manfred (2002): „Personalentwicklung. Bildung. Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis", Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

Hrsg.: PARITÄTISCHE Tarifgemeinschaft Thüringen e. V. (PATT): „Die Fachkräfteentwicklung in der Thüringer Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Neue Herausforderungen für personalwirtschaftliches Handeln", 2010

Hrsg.: Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie: „Willkommen in Thüringen. Entwicklung des Fachkräftebedarfs bis 2030 und Strategien der Fachkräftegewinnung", 2018

Hrsg.: Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie: „Fachkräfteperspektive Thüringen 2025", 2013

Personalentwicklung

MIT WIRKUNG