

## **Personalentwicklung MIT WIRKUNG**

### Eine Praxisstudie zur Fachkräftesicherung in der Thüringer Sozialwirtschaft

Diana Paschek unter Mitarbeit von Susan Eisenreich und Jasmin Wehner

#### ***Abstract***

*Die Sicherung des Fachkräftebedarfes stellt heute meist die größte Herausforderung für sozialwirtschaftliche Unternehmen dar. Der Arbeitskräftebedarf der Branche ist hoch und wächst an. Vorliegender Artikel fußt auf der Arbeit des Projektes „Personalentwicklung MIT WIRKUNG“. 45 Thüringer Unternehmen der Sozialwirtschaft wurden interviewt und mit ihnen innerhalb von drei Jahren in Denkwerkstätten zusammengearbeitet, um das Thema Personalentwicklung voran zu bringen. Dabei entstand die „Wertschöpfungskette guter Fachkräftesicherung“, die eine Grundlage bildet für die operative und die strategische Arbeit in Bezug auf personalwirtschaftliche Fragestellungen. Die Autorinnen greifen eine Auswahl an Aspekten in dieser Wertschöpfungskette auf, stellen die Praxis dazu dar und leiten Empfehlungen ab.*

#### ***Abstract***

*Securing the need for skilled workers is usually the greatest challenge for socio-economic companies today. The need for workers is high and growing. This article is based on the work of the project „Personalentwicklung MIT WIRKUNG“. 45 Thuringian social economy companies were interviewed and worked with them in think tanks over a period of three years in order to advance the topic of personnel development. The result was the „value chain of good security of skilled workers“, which forms a basis for the operational and for the strategic work with regard to HR management issues. The authors take up a selection of aspects in this value chain, present the practical application and derive recommendations.*

## 1. Einleitung

Personalentwicklung MIT WIRKUNG – der Titel des Projektes und seine Schreibweise sind in der Doppeldeutigkeit wohlüberlegt.

Einerseits ist eine mit Ressourcen ausgestattete Personalentwicklung in sozialwirtschaftlichen Unternehmen noch immer keine Selbstverständlichkeit. Dadurch steht sie nicht selten intern unter monetärer Beobachtung und muss einmal mehr **w i r k s a m** sein. Das bedeutet, dass ihre Arbeit auch tatsächlich spürbare Effekte mit sich bringt. Dann findet in den Unternehmen eine Integration dieser Disziplin statt, die nachhält. Wünschenswert ist es, nachvollziehbare Wirkungen deshalb auch in ursächlichen Zusammenhang bringen zu können.

Andererseits kann Personalentwicklung als Prozess, der sowohl die Menschen in den Unternehmen als auch das Unternehmen selbst im Blick hat, nur wirksam werden, wenn die Akteure vor Ort und damit das gesamte System **m i t w i r k e n**, also aktiv dabei sind. Vielfach ist zu beobachten, dass externe Berater\*innen und Projekte Bewegung in die Organisation bringen. Ob die dabei gefundenen Lösungen tatsächlich längerfristig erhalten und tragfähig bleiben, hängt entscheidend davon ab, ob die Personen in den unterschiedlichen Ebenen der Organisation von dieser Bewegung ergriffen werden. Mitarbeitende und Führungskräfte brauchen so etwas wie „mäeutische Begleitung“, also wertschätzende Unterstützung, um ihre eigenen Lösungen in der Personalentwicklung hervorzubringen. Wenn es gelingt, dass die Menschen sich davon angesprochen fühlen und für sich reizvolle Motive erkennen, dann entsteht Bewegung – Motivation. Daraus resultiert, dass es gelingt, neue Gegebenheiten und Verhaltensmuster in der Einrichtung zu etablieren.

*„Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen, der Bildung, Förderung und der Organisationsentwicklung, die zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden“.* Dieser Begriff von Personalentwicklung im weiten Sinn (BECKER 2002, S. 5) liegt der Arbeit zu Grunde. Die Projektarbeit schließt gleichsam auch die Nachwuchsgewinnung durch Studien- und Berufsorientierung sowie die Verbindung zu ehemaligen Mitarbeitenden in die Betrachtung mit ein.

Diesen Grundideen folgte die Konzeption des dreijährigen esf-geförderten Projektes „Personalentwicklung MIT WIRKUNG“. Zudem wurde es getragen von zwei weiteren Prämissen: der Überzeugung, dass diese Art von Personalentwicklung

der Weg ist, um das Thema Fachkräftesicherung in der Sozialwirtschaft sinnstiftend anzugehen und der Überzeugung, dass Kooperieren und Netzwerken die dazu passenden Methoden sind.

In den Gesundheits- und Sozialberufen wurde in Thüringen bis 2025 ein Arbeitskräftebedarf von insgesamt 67.000 Arbeitskräften prognostiziert (TMWAT 2013) und mittlerweile auf den Wert von 80.400 Arbeitskräften (TMASGFF 2018) fortgeschrieben. Damit wächst die Branche aufgrund der gesellschaftlichen Bedarfe enorm an. Parallel dazu tritt auch hier der notwendige Ersatzbedarf aufgrund von Renteneintritten ein – in einer demographisch zunehmend angespannten Situation.

Eine Arbeitsstrecke des Projektes war die Bestandsaufnahme von unternehmerischen Haltungen und Handlungen in Bezug auf den Umgang mit der Herausforderung, aktuell und zukünftig ausreichend und entsprechend geeignetes Personal zu haben.

Welche Strategien werden entwickelt und umgesetzt? Welches Handeln erweist sich als wirksam und erfolgreich? Geht ein Umdenken in den Organisationen voran und wenn ja, welcher Art in Bezug auf die Personalentwicklung? Wie hilfreich sind bezüglich etwaiger Lösungsansätze die geltenden Rahmenbedingungen gesetzlicher und finanzieller Art? – Dies waren einige der Fragen, auf welche die Praxisstudie in den Unternehmen 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. Gesprächspartner\*innen waren Geschäftsführende, Personalverantwortliche und Personalentwickler aus 45 Unternehmen. 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 diesem Artikel finden sich Zitate aus den Interviews, die der Veranschaulichung dienen.<sup>1</sup> Hierzu kann vertiefend auch nachgelesen werden in der Veröffentlichung „Personalentwicklung mit Wirkung. Fachkräftesicherung in der Thüringer Sozialwirtschaft“ (PARITÄTISCHE BUNTSTIFTUNG 2020).

---

1 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.

## 2. Gute Fachkräftesicherung ist Wertschöpfung

Im Kern ist soziale Arbeit – Arbeit mit Menschen und das auf beiden Seiten des Leistungsaustausches. Sie entsteht wesentlich „uno-actu“ – also im Moment des Kontaktes zwischen dem Menschen mit Unterstützungsbedarf und dem Profi. Damit ist sie auch in hohem Maß individuell. Ob einer Leistung wie z. B. der erzieherischen Tätigkeit in der KiTa, der heilpädagogischen Förderung in der Beratungsstelle oder auch der Pflege im häuslichen Umfeld kundenseitig eine hohe Güte zugesprochen wird, hängt in großem Maß von den personellen Faktoren, also von der konkreten Arbeit der Fachkräfte vor Ort, ab.

Auf dieser Tatsache beruhend, ist Fachkräftesicherung eine wichtige Erfolgsgröße im sozialen Unternehmen – ein inhärenter Bestandteil sowohl der gesellschaftlichen und sozialetischen Beauftragung als auch der betriebswirtschaftlichen Aktivität. Personalentwicklung, die wesentlich dazu beiträgt, dass eine qualitativ hochwertig arbeitende zufriedene Belegschaft im Haus tätig ist und alle Personalstellen rechtzeitig besetzt sind, erzeugt unmittelbaren Mehrwert.

Ausgehend davon wurde im Projekt die „Wertschöpfungskette guter Fachkräftesicherung“ kreiert. Die sechs nachfolgend abgebildeten Themenfamilien entstanden aus einer Verdichtung von mehr als 400 gesichteten Personalentwicklungsmaßnahmen und einzelnen Instrumenten. Die Wertschöpfungskette bildet damit eine didaktische Grundlage für das unternehmerische Handeln.

**Abbildung 1: Wertschöpfungskette guter Fachkräftesicherung nach PMW**



Den abgebildeten Themenfamilien wurden die einzelnen Maßnahmen und Methoden zugeordnet und gleichzeitig in einem Gesamtzusammenhang gestellt. Damit

ist es möglich, die richtigen Fragen zur Fachkräftesicherung für das Unternehmen zu stellen und den Blick auf die Zusammenhänge zu lenken. So kann beispielsweise eine Verbindung zwischen Arbeitszufriedenheit sowie Commitment der Mitarbeitenden und der Attraktivität und Ausstrahlung der Einrichtung beobachtet werden. Zufriedene und verbundene Mitarbeitende helfen dann auch nicht selten bei der Personalsuche. Sie erweitern dadurch den Kreis von potenziellen Interessenten und deren Motivation, sich auch zu bewerben. Die Wertschöpfungskette ist somit ein strategisches Instrument aufgrund dessen sich die notwendige langfristige Wirkmächtigkeit im Unternehmen entfalten kann, die sich vom periodisch schwankenden Aktionismus im Hier und Jetzt unterscheidet.

### **3. Analyse & Strategie oder Wie Sie die Potentiale Ihrer Organisation erkennen**

*„Um erfolgreiche Strategien zu entwickeln, braucht es eine Auseinandersetzung mit der eigenen Verfasstheit als Organisation. Beispielsweise geben Altersstrukturanalysen, Befragungen der Mitarbeitenden und Potentialanalysen wertvolle Hinweise für die eigene Personalbedarfsplanung und zeigen wichtige Handlungsfelder auf. Es geht also nicht darum, gesellschaftlichen Trends hinterher zu rennen, sondern diese mit Blick auf eigene Ressourcen und Potentiale mitzugestalten“<sup>2</sup>.*

Für die erfolgreiche strategisch ausgerichtete Fachkräftesicherung ist es wichtig, den Zustand der eigenen Organisation mit Blick auf die Sicherung des Personal- und Fachkräftebedarfes gut zu kennen. In den Unternehmensinterviews kamen konkrete Analyseinstrumente wie z. B. Fehlzeitenanalysen, Fluktuationsanalysen, Mitarbeitendenbefragungen, SWOT-, Image-, Umfeld- oder Potentialanalysen, die wertvolle Hinweise für die eigene Personalbedarfsplanung aufzeigen können, kaum zur Sprache. Bei Nachfragen zeigte sich, dass, wenn überhaupt, eher punktuelle, weniger systematisiert eingeordnete Analysen erfolgen. Die meisten Unternehmen können zwar insbesondere über ihrer Altersstruktur Auskunft geben, jedoch beruht

---

<sup>2</sup> Vgl. <https://pmw.buntstiftung.de>, Text hinter Ikon: Analyse & Strategie.

diese häufig auf einmaligen Erhebungen oder auch eher auf Schätzungen als auf systematischen Altersstrukturanalysen.

Insgesamt lässt sich sagen, dass professionelle Analyse – Instrumente, die auch im Unternehmen selbst kommuniziert werden und deren Auswertung konsequent in die Personal- und Organisationsentwicklung einfließen, bislang nur wenig gebräuchlich sind. Auch mangelt es bei vielen der befragten Unternehmen an einer konsequenten Fortschreibung der Analysen und Auswertung der sich daraus ergebenden Langzeitergebnisse. Es ist wichtig, nicht nur rückwärtige Erklärungen geben zu können, sondern auf der Basis dieser Daten im Abgleich mit der aktuellen Umwelt und zukünftig möglicher Szenarien zu guten Lösungen zu kommen, die auch den gewünschten Erfolg in der Personalarbeit bringen.

Empfehlenswert ist an dieser Stelle das Konzept des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ aus dem finnischen Arbeitsfähigkeitsmodell (TEMPEL & ILMARINEN 2013). Es bildet mit seinen vier Handlungsfeldern als Etagen der Arbeitsfähigkeit einerseits ein sehr übersichtliches Bild, welche Dinge zu beleuchten sind, andererseits wird mit den Analyseinstrumenten, die darauf aufbauen, tief in die Komplexität der Materie eingestiegen. (vgl. INQA 2018) Bestechend ist der immer wieder hergestellte Zusammenhang zwischen dem was die Mitarbeitenden als Individuen aktuell leisten können und wollen zu dem, was die Organisation braucht. Diese Balance steht im Mittelpunkt des dialogischen Prozesses. Das Konzept betont dabei die Wechselseitigkeit: Mitarbeiter\*innen und Unternehmen haben gemeinsam Verantwortung für eine Passung und Erhaltung dieser Ressourcen. Das *Haus der Arbeitsfähigkeit* eröffnet einen ganzheitlichen Blick auf Mitarbeitende, mit dessen Hilfe transparente Prozesse, Möglichkeiten der Mitgestaltung und somit attraktive Arbeitsplätze geboten werden.

Auch die Betrachtung der Fluktuation lohnt sich (KÖRNER & HAUSCHILD in be/pe/so 2018, S. 26 ff.). Mittels Fluktuationsanalysen sind die Mitarbeiterlebenszyklen in Bezug auf die Betriebszugehörigkeit im Blick. Aufgrund dieser Kennzahlen können Ableitungen getroffen werden, welche Gründe hinter den jeweiligen Abgängen stecken. So können zum Beispiel Aspekte der Einarbeitung neuer Mitarbeitender identifiziert werden, die bisher Grund für Frühfluktuationen sind, das Überprüfen von Auswahlverfahren mit Fokus auf die Passung der Ressourcen von Bewerbenden mit den Anforderungen im Unternehmen kann ein Resultat sein oder

auch, dass bestehende Arbeitsabläufe und -zuschnitte überdacht werden. Darüber hinaus sind auch positive betriebswirtschaftliche Effekte nachweisbar, wenn es gelingt, die Fluktuation und damit die verbundenen Kosten zu senken.

Bei der weiteren Betrachtung der Verfasstheit in den befragten Unternehmen sind folgende Punkte hervorzuheben:

- das eingeschränkte Unternehmertum und
- das Entwicklungsfeld Strategien und Strategiefähigkeit.

Man konstatiert für sich ein sehr eingeschränktes unternehmerisches Handeln aufgrund der Abhängigkeiten in der Finanzierungs- und Reglementierungsstruktur aus öffentlicher Hand. So sieht man sich oft gezwungen dort zu sparen, wo es auch aus eigener Erkenntnis heraus problematisch ist, nämlich bei den Personalkosten und den damit im Zusammenhang stehenden Geldern wie z. B. Zeit für Führungsarbeit, Zusatzaufgaben, Qualifizierungen. Personal ist ein wichtiger Erfolgs-, aber auch meist der größte Kostenfaktor in den Einrichtungen. Geben die Tarifverträge zwar eine gewisse Sicherheit in Fragen der Entlohnung und Kostensatzverhandlung, so lähmen sie mitunter aber auch die Flexibilisierung hin zu wertschätzender, leistungsgerechter Vergütung.

Interviewte Unternehmensvertreter beschreiben mit der Sozialwirtschaft eine Branche, die nicht selten 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.

Der Anpassungszwang an politische Gegebenheiten aus wirtschaftlichen Gründen kann die Fokussierung auf bestimmte Leistungsbereiche zur Folge haben. Das bedeutet gleichzeitig die Vernachlässigung anderer Bereiche. Eine Gesetzgebung, die z. B. eine soziale Lücke schließt, ändert in der Gesamtheit zunächst nichts am Problem des Personal- und Fachkräftemangels, wenn dieser nicht gleichzeitig mitgedacht wird. So verschärft z. B. die unbedingt wünschenswerte Verbesserung des Personalschlüssels in der KiTa gleichzeitig den Fachkräftemangel (Vgl. ZET 2020). Und wengleich die neue Generalisierte Pflegeausbildung ein richtiger Schritt zu einer

attraktiveren Ausbildung ist, löst sich damit noch nicht zwangsläufig das Bewerberproblem. Zudem braucht es u. a. auch eine entsprechend attraktive praxisnahe Berufsorientierung, die dies aufnimmt, um nur einige Zusammenhänge zu benennen.

Das strategische Wachstum von Organisationen in der Sozialwirtschaft scheint immens eingeschränkt. Angebot und Nachfrage können Sozialwirtschaftsunternehmen an immer mehr Stellen nur mit Bewältigungsstrategien begegnen, die sich mitunter sehr drastisch auswirken und eben *nicht* die Nachfrage bedienen. Beschrieben wird die Kapazitätskappung oder -reduzierung aufgrund von Personalmangel, die Einschränkung des Leistungsumfanges, der Qualität oder sogar auch die Schließung von Einheiten, für die grundsätzlicher Bedarf jedoch bestünde.

Entwicklungsziele der befragten Träger richten sich zunächst primär auf die Zielgruppen ihrer Angebote und auf das Leistungsspektrum der Organisation aus. Es scheint noch eher unüblich zu sein, das eigene Personal konsequent als Stakeholder zu betrachten und deshalb Personalentwicklungskonzepte – von der Rekrutierung bis zur Trennung – durchgängig strategisch zu denken und in die Organisationsentwicklung einzuflechten.

Betrachtet man die Strategien, die Unternehmen bereits nutzen, finden sich dabei jedoch auch durchaus zeitgemäße und angemessene Vorgehensweisen, die auch als erfolgversprechend beschrieben werden. So legt man z. B. größeren Wert auf die persönliche Begegnung im Rekrutierungsprozess, oder fokussiert sich bei der Neuausrichtung der Bewerbergespräche mehr auf niederschwellige Gesprächsformen, ein Kennenlernen, 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 neue Kolleg\*innen erkannt. 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 Bekanntheit und Beliebtheit als Arbeitgeber vollzogen.



Freiwilligendienste erleben ebenfalls eine Renaissance, was ihren Wert für Fachkräftegewinnung und/oder Entlastung in der Arbeit angeht. 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 Praktikant\*innen. Auch Kooperationen von Unternehmen mit Hochschulen werden vereinzelt als gute und zum Teil noch junge Strategie genannt. So werden beispielweise untereinander Empfehlungen ausgesprochen, auch das duale Studium rückt zunehmend ins Blickfeld. Vernetzungen und Kooperationen werden entscheidendere Themen.

#### **4. Attraktivität & Ausstrahlung oder Wie Sie die Innen- und Außenwirkung Ihrer Organisation gestalten**

*„Was draufsteht, muss auch drin sein.“ Die schönste Ausstrahlung kommt bekanntlich von Innen. Wer, wenn nicht die eigenen Mitarbeitenden merken, wenn Gesagtes und Gelebtes nicht zusammenpassen. Deshalb geht es bei Konzepten wie dem Employer Branding vor allem um Authentizität und das Herausarbeiten der eigenen Stärken als Arbeitgeber. Nur dann werden Ihre Mitarbeitenden zu den besten Botschaftern und Botschafterinnen für Ihre Organisation.<sup>3</sup>*

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. Hinsichtlich der Arbeitgeberattraktivität wird in der Befragung von Vorteil wahrgenommen, einer anerkannten Tarifbindung zu unterliegen, kommt den Möglichkeiten zur Qualifizierung und Weiterentwicklung eine große Bedeutung zu, halten entgeltrelevante Bestandteile und Sachbezüge, wie z. B. eine Beteiligung am Fahrzeug-Leasing oder

---

<sup>3</sup> Vgl. <https://pmw.buntstiftung.de>, Text hinter Ikon: Attraktivität & Ausstrahlung.

zusätzliche Altersvorsorgeleistungen Einzug in die Unternehmenswirklichkeiten und spielt das Thema „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ eine größere Rolle.

Auch bezüglich Vertragsgestaltung und Onboarding lassen sich Stellschrauben ausmachen, die die Arbeitgeberattraktivität erhöhen. So bieten eine Vielzahl der befragten Organisationen Einarbeitungskonzepte u. a. Startseminare an, um neue Mitarbeiter\*innen in den Betrieb einzuführen. Die Arbeit im Tandem beim Einstieg ins Unternehmen sowie Mentoring, Supervision und Coaching werden gelegentlich genannt. Ein wichtiger Pluspunkt bei der Einstellung scheinen unbefristete Verträge zu sein, die Arbeitsplatzsicherheit bieten. Auch in Sachen Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Pflege werden z. B. durch neue Dienstplanmodelle Bemühungen sichtbar.

Die Befragung verdeutlicht auch, dass es noch Potential gibt, die Merkmale der Sinnhaftigkeit und Vielfältigkeit der Arbeit per se als Attraktivitätspunkte deutlicher als bisher auszuschöpfen. Dies kann mit Blick auf die Forschungsergebnisse von LALOUX 2016 ein zukünftig noch interessanterer Aspekt sein.

Im Zuge des sogenannten Kampfs um die Talente und der Verschiebung vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt muss verstärkt darauf geachtet werden, zu kommunizieren, welche Attraktivitätsmerkmale die eigene Organisation bietet und durch welche Eigenschaften sie sich von anderen konkret abhebt. In diesem Zuge kommt dem *Employer Branding*, dem strategischen Aufbau einer Arbeitgebermarke auf dem Arbeitsmarkt, eine wesentliche Bedeutung zu. Der Arbeitgeberauftritt soll authentisch und zugleich attraktiv für die intendierten Zielgruppen sein. Hiermit ist gewissermaßen eine Art „Wurzelerbeit“ verbunden – die Unternehmenskultur und der Umgang untereinander bilden die Basis. Fühlen Mitarbeiter\*innen sich wohl und wertgeschätzt, werden sie automatisch zu Markenbotschafter\*innen. Hierzu hat die KOFA ([www.kofa.de](http://www.kofa.de)) auch Handlungsempfehlungen und Checklisten entwickelt in denen es um die Stärkung der Arbeitgebermarke und das Employer Branding geht.

Die meisten Einrichtungen sind bereits aktiv dabei, ihren Bekanntheitsgrad stetig zu erhöhen. Sowohl bekannte, von zahlreichen Akteur\*innen angewandte Maßnahmen wie z. B. „Tage der offenen Tür“, Messen, Kooperationen mit Bildungsträgern, Profi-Netzwerke oder die Pressearbeit bei Ereignissen, kommen zum Einsatz. Auch solche, die bislang nur wenig in der Sozialwirtschaft etabliert sind, wie z. B. Radiowerbung.

Viele bisherige Bemühungen zeigen jedoch bei allem Aufwand laut Trägereinschätzungen nur moderate Wirkungen. Zum Teil tritt in den Beschreibungen eine gewisse Ohnmacht zu Tage, wenn Interviewte beschreiben, dass sie zwar sehr viel machen, jedoch der Eindruck entsteht, dass vieles nicht wahrgenommen bzw. wirksam wird. Deshalb ist es von Belang, die wesentlichen Punkte für das Unternehmen zu filtern.

Ein zentrales Element, wenn es um die Bekanntheit, das Image und nicht zuletzt die Frage der Fachkräftesicherung einer Einrichtung geht, ist die mündliche Empfehlung z. B. durch Mitarbeitende. Sie wird von Arbeitgeber\*innen i. d. R. 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 da nicht viel zu tun, die Mundpropaganda macht das dann von ganz alleine.“* Die vorliegenden Daten weisen aus, dass sich ein hoher Bekanntheitsgrad vor allem positiv auf die Anzahl der Initiativbewerbungen auswirkt. Die Relevanz des Betriebsklimas als treibender ‚weicher‘ Faktor ist den Unternehmen bewusst. Viele der Interviewten erkennen mittlerweile, dass keine Schönmalerei hilft, sondern dass es notwendig ist, ein realistisches Bild wiederzugeben. In den Gesprächen wurde deutlich, dass durchaus ein Bewusstsein dafür existiert, dass Wertschätzung etwas unheimlich Wichtiges nicht nur für die Ausstrahlung des Unternehmens ist. So wird geäußert, dass eine wertschätzende Kultur und das Arbeitswohlbefinden immer mehr Gewicht für Mitarbeitende bekommen. Eine ganz andere Frage ist jedoch operativer Natur, nämlich wie die zugehörige Kultur konkret gestaltet wird. Das Handlungsrepertoire vieler Interviewter sozialwirtschaftlicher Organisationen scheint hier bisher begrenzter zu sein, als es die innewohnenden Möglichkeiten und auch Erwartungen an die Branche hergeben könnten.

Je nachdem, welches Ziel sich ein Unternehmen in Bezug auf sein Personalmarketing und die Steigerung des Bekanntheitsgrades setzt, kann die Verwendung von digitalen Medien ein Weg sein, um die individuellen Ziele zu erreichen. 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.

Vereinzelt werden diese Kanäle sogar eher abgelehnt. Die eingeschränkte Nutzung digitaler Medien ist u. a. auf fehlende personelle Ressourcen und Kompetenzen zurückzuführen. Über Kanäle auf digitalen Plattformen (z. B. Kununu) und sozialen Netzwerken (Facebook, LinkedIn, Xing, etc.) können Informationen in hoher Geschwindigkeit verbreitet und für eine Großzahl an Personen zugänglich gemacht werden. So dienen sie der Steigerung des Bekanntheitsgrades über die Region hinaus. Über verschiedene Formate (Videos, Blogs, Mitarbeiterbeiträge, etc.) kann eine Organisation Einblicke in den Arbeitsalltag und die Unternehmenskultur öffentlich zugänglich machen, wobei stets die geltenden datenschutzrechtlichen (und ethischen) Standards zu beachten sind. Außerdem bieten digitale Medien vielzählige Kommunikationsmöglichkeiten, sodass eine Interaktion mit den Zielgruppen aufgebaut und aufrechterhalten werden kann. Sicherlich muss die Expertise im Umgang mit digitalen Medien im Unternehmen aufgebaut werden, welcher Umstand mit der Aufwendung zusätzlicher finanzieller Ressourcen verbunden sein kann. Alternativ kann sich eine Organisation ebenfalls innovative Möglichkeiten zunutze machen, wie beispielsweise die Ernennung interner Social Media-Agenten oder den Ausruf einer Social Media Challenge für bestehende Mitarbeiter\*innen. Nützliche Informationen finden sich hierzu kompakt aufbereitet auch bei der KOFA ([www.kofa.de](http://www.kofa.de)) u. a. ist dort ein „Check Social Media“ eingestellt.

Das Zur-Verfügung-Stellen einer digitalen Infrastruktur und hiermit verbundene Arbeitserleichterungen, wie die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten und trotzdem in stetigem Austausch mit den Kolleg\*innen vor Ort zu stehen, kann ein treibender Faktor der Arbeitszufriedenheit und damit auch ein Pluspunkt der Arbeitgeberattraktivität sein.

Aufgrund der eingeschränkten Rahmenbedingungen und der begrenzten Handlungsfähigkeit sozialwirtschaftlicher Unternehmen ist von ihnen eine besondere Innovationsfähigkeit und Kreativität in Bezug auf die Entwicklung von Personalmarketingmaßnahmen gefordert. Es lohnt sich hier auch auf den Ideenreichtum der Mitarbeitenden zu setzen und kreative, innovative und individuelle Ideen „out of the box“ zuzulassen. Ein Perspektivwechsel in Form einer „Kundenreise“, bei welcher die Kontaktpunkte mit potentiellen Interessent\*innen hinsichtlich ihrer Bedürfnisse und Wahrnehmungen analysiert werden, kann eine mögliche Methode zur Ideenfindung sein. Auch Design Thinking eignet sich als Methode, um sich in

die „Kundenperspektive“ hineinzusetzen und aus dieser heraus neue Ideen zu entwickeln.

Während die Prägung des Unternehmens- und Arbeitgeberimages Aufgabe der jeweiligen Organisation ist, lohnt es sich, verstärkt ebenfalls die Metaebene in den Blick zu nehmen: das Branchenimage als entscheidender Faktor der Fachkräftesicherung. Das althergebrachte und in Teilen überholte Imageproblem der Berufsgruppen und der sozialen Branche an sich überschattet immer noch die Bemühungen der Unternehmen, sich stark zu positionieren. Die Arbeit am Image der Branche setzt im ersten Schritt ein vorhandenes Branchenbewusstsein als Sozialwirtschaft voraus. Die Vielfalt der Handlungsfelder in der Sozialwirtschaft ist ebenso groß, wie die Grenzen zwischen diesen durchlässig sind. Die Chancen, die sich hieraus für Organisationen (gemeinsamer „Personalpool“, Nutzung von Synergien) und Beschäftigte (vielfältige Einsatz- und Explorationsmöglichkeiten) ergeben, müssen stärker herausgearbeitet und genutzt werden.

Sind potentielle Bewerber\*innen bereits von der Sozialwirtschaft und den Berufsbildern abgeschreckt, entfalten Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in dieser Zielgruppe keine Wirkung. Betrachtet man die Wirkmächtigkeit des Branchenimages bei der Fachkräftesicherung in der Sozialwirtschaft, wird deutlich, dass die Branche in einem Netzwerk gemeinsam tätig werden sollte. (siehe auch unter 8. Entwicklungsräume)

Auch an die politischen Entscheidungsträger muss der Appell gerichtet werden, die Handlungsfähigkeit der Sozialwirtschaft durch die Verbesserung der Rahmenbedingungen zu stärken. Es braucht eine breite Lobby für die Sozialwirtschaft als attraktiven Arbeitgeber.

## **5. Rekrutierung & Auswahl oder Wie Sie die Richtigen erreichen und zusammenbringen**

*„Jede und Jeden, egal zu welchem Preis? Um Menschen nachhaltig und erfolgreich zu gewinnen, müssen sowohl Zielgruppen als auch deren Bedürfnisse bekannt sein. Sind dann die unterschiedlichsten Rekrutierungskanäle bedient, geht es auch um die Ausgestaltung eines attraktiven und transparenten Bewerbungsprozesses. Führungskräfte gilt*

*es zu stärken, die richtige Passung zwischen Bewerbenden und der eigenen Organisation herauszufinden.“<sup>4</sup>*

*„Kurzum, die Bewerberlage ist sehr, sehr dünn, wir bemühen uns um jeden, der hier zum Gespräch kommt“.* In diesem Sinne äußerten sich mehrere Befragte. – Es braucht nicht nur geeignete Kanäle und Maßnahmen, um Aufmerksamkeit zu generieren, sondern auch ein gutes Management des gesamten Bewerbungsprozesses. Sozialwirtschaftliche Unternehmen setzen fast ausschließlich auf klassische Rekrutierungskanäle. 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.

Sollte für geeignete Kandidat\*innen aktuell keine passende Stelle im Unternehmen gefunden werden, bitten immer mehr 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“.*

Mit Blick auf die junge Generation ist den Organisationen 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, Freiwilligen-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 Projektstage einen tieferen Einblick in

---

<sup>4</sup> Vgl. <https://pmw.buntstiftung.de>, Text hinter Ikon: Rekrutierung & Auswahl

die jeweiligen Berufsbilder erlangen – die Entscheidung, eine Ausbildung oder ein Studium in dem jeweiligen Bereich zu absolvieren, wird dann bewusster getroffen. (Vgl. BRÜGGEMANN & DEUER, 2015)

Aber auch Praktika im Kontext eines Studiums oder der Berufsausbildung bieten zuweilen die Chance, angehende Fachkräfte bereits vor deren Abschluss für die eigene Einrichtung zu interessieren. Ein größerer Teil der befragten Unternehmen hat 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.

Nicht immer ist es in Zeiten von Personalmangel möglich, Mitarbeitende auf dem Markt zu finden, welche die 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.“*

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 dies erfolgsversprechend 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. Insgesamt werden lediglich vereinzelt Strategien angedacht, neue Zielgruppen aktiv anzusprechen. Eine auf alle demografischen Gruppen ausdifferenzierte, wie beispielsweise neben Fachkräften aus anderen Ländern, ältere Arbeitslose oder auf die jüngste Generation abgestimmte und auch konzeptionell gedachte Rekrutierung findet bei den Befragten wenig statt.

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 Zwischeninfor-

mation wichtig ist. Um einen guten Ablauf zu ermöglichen, entscheiden sich aber immer mehr Organisationen dafür, Kapazitäten für eine ganzheitlichere Personalarbeit zu schaffen. So wird beispielsweise berichtet, dass es jemanden braucht, der den Bewerbungsprozess auch außerhalb des Personalbüros in die Hand nimmt und an den Bewerbern dranbleibt. Grundsätzlich besteht im Vergleich zu anderen Branchen bei Einrichtungen der Sozialwirtschaft hinsichtlich der Implementierung von Personalentwicklungsstellen und -konzepten noch erkennbarer Nachholbedarf.

Im Bewerbungsprozess selbst wird der Aspekt des Probearbeitens von beiden Seiten gern genutzt. Es bietet die Chance nochmal einen größeren Eindruck vom potentiellen Arbeitgebenden und vom Interessenten zu entwickeln. Darüber hinaus setzen viele Personalverantwortliche auch auf die Einschätzung der zukünftigen Teamkolleg\*innen. Fachlichkeit allein reicht nicht. Es ist insbesondere die Passgenauigkeit zwischen den Bewerbenden und dem vorhandenen 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 beschreiben interviewte 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 schaffen.

Hinsichtlich im Unternehmen genutzter Maßnahmen 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.



## 6. Entwicklung & Wachstum oder Wie Sie sich gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern entwickeln

*„Menschen machen Unternehmen – Unternehmen machen Menschen.“ Um Mitarbeitende langfristig zu binden, braucht es Spielräume und Angebote. Ein Wissen um unterschiedliche Karrierepfade gehört ebenso dazu, wie die Möglichkeit, die eigene Rolle und möglichen Wege im Unternehmen aktiv mit zu formen. Hinzu kommen gesundheitsfördernde und motivierende Maßnahmen. Die Angebots- und Ideenpalette wächst kontinuierlich. Umso wichtiger ist es, dass sich Ihre Mitarbeiter in den Weiterentwicklungs- und sonstigen Angeboten wiederfinden und sie mitgestalten können.<sup>5</sup>*

Ab dem ersten Tag der Anstellung befinden sich die Mitarbeitenden auf der sogenannten „Employee Journey“. Die „Reise“ des neuen Mitarbeitenden in die Organisation beginnt – das Onboarding. 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 (u. a. beim intergenerativen Arbeiten) hervorbringen.

Neue Mitarbeitende müssen sich – egal, ob mit oder ohne Mentor\*in – in einer Organisationskultur zurechtfinden, die ihnen zunächst weitestgehend unbekannt ist. Sie machen Erfahrungen und leiten daraus vorherrschende Regeln im Umgang miteinander ab, die nirgendwo niedergeschrieben stehen. Viel in den Anfang zu investieren zahlt sich später aus. Es lohnt sich die Potenziale von Einarbeitungsinstrumenten auszuschöpfen. Neben der fachlichen Einarbeitung, kann ein Mentoring-Programm, das bewusst für die soziale Integration konzipiert ist, folgende Vorteile bringen: Neue Kolleg\*innen lernen die Organisationskultur auf informellem Wege schneller kennen und verstehen. Da es beim Matching (bewusst) nicht nach fachlicher Nähe oder hierarchischer Stellung des/der Mentor\*in zum Mentee geht, können in lockerer Atmosphäre Fragen über Routinen, Mythen und Historien ge-

---

<sup>5</sup> Vgl. <https://pmw.buntstiftung.de>, Text hinter Ikon: Entwicklung & Wachstum.

stellt werden. „Warum macht ihr das so? Wen sollte ich am besten fragen, wenn ...?“ Mit einer/einem Brückenbauer\*in an der Seite, fällt es außerdem leichter, sich bei Hausrundgängen o. ä. Formaten den zukünftigen Kolleg\*innen vorzustellen – miteinander ins Gespräch zu kommen. Die Mentor\*innen erleben sich zudem als wichtigen Teil ihrer eigenen Organisation. Sie beeinflussen unmittelbar, wie neue Kolleg\*innen in der Organisation ‚ankommen‘ und sich wohlfühlen. Ein Mentoring-Programm fördert außerdem die Kommunikation, unabhängig vom Arbeitszusammenhang. Vor allem, wenn die Tandems gut ausgewählt wurden und die (Arbeits-)Freundschaften auch nach dem offiziellen Mentoring bestehen bleiben, profitiert die Organisation vom abteilungsübergreifenden Austausch. Manchmal kann das eine fachliche Idee sein, manchmal stärkt es den Zusammenhalt der Mitarbeiter\*innen. Über ein solches Mentoring-Programm können auch regelmäßige Feedback-Anlässe geschaffen werden. Sei es mit dem/der Vorgesetzten oder zwischen Mentor\*in und Mentee selbst. Gerade in den ersten Monaten lohnt es sich genauer nachzufragen, was neuen Kolleg\*innen begegnet, was sie vielleicht stutzig macht, was sie als besonders positiv empfinden. Sie gleichen ab, ob das Erlebte mit dem zusammenpasst, was Ihnen als Bewerber\*in versprochen wurde oder was sie sich aufgrund des Kontaktes im Vorfeld erwartet haben. Das bietet einen wertvollen Abgleich des Images mit der tatsächlichen Organisationskultur. Erkenntnisse können dann helfen den Rekrutierungsprozess, die Stellenausschreibungen oder die externe Kommunikation anzupassen bzw. tun sich neue Entwicklungsfelder für die Organisationsentwicklung intern auf.

In welchem Ausmaß Mitarbeitende 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. Eine Person beschreibt dazu 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 [...]“*.

In einigen Organisationen gehört ein kontinuierlicher Aushandlungsprozess bereits zum Selbstverständnis: *„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?“*

Sei es der „kurze Draht“ zum/zur Vorgesetzten, die jährliche Mitarbeitendenbefragung 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 und das Commitment mit der Organisation.

Arbeitsgruppen zum Thema Gesunderhaltung gewährleisten zum Beispiel, dass verschiedenste Bedürfnisse einfließen und dann kanalisiert mit den Entscheidungsträger\*innen verhandelt werden können. Eine interviewte Person fasst zum Thema der Partizipation 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 Strategien entwickelt werden? Also, das sind so Punkte, die schon eine Rolle spielen.“*

Mitarbeitendengespräche (Entwicklungsgespräche) bieten die Chance, einen Abgleich zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden vorzunehmen. Eine dahingehend gute Praxis zahlt sich aus und hat nachhaltige Wirkung. Oftmals sind in der Praxis sehr unterschiedliche Qualitäten in der Gesprächsführung gegeben. Die Arbeitsdichte der Führungskräfte und der Mangel an Personal wird aufgeführt, wenn es um Probleme in der Realisierung regelmäßig wiederkehrender (mind. 1x jährlicher) Gespräche mit genügend Zeitumfang geht.

Die Mitarbeitendengespräche machen bei den meisten der Befragten auch Bedarfe der beruflichen Weiterentwicklung deutlich. Viele Organisationen suchen dann dafür nach finanziellen oder zeitlichen Unterstützungsmöglichkeiten. Kompromisse werden ausgehandelt. Nicht wenige Träger begrüßen sehr, wenn sich jemand qualifizieren möchte, weil sie verstanden haben, dass dies auch eine Chance für die Weiterentwicklung der Einrichtung sein kann und darüber hinaus zur Stellenabsicherung beiträgt. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang z. B. ein Träger von Rettungsdiensten, der den Interessent\*innen in Aussicht stellt, berufsbegleitend auch die Qualifizierung zur Lehrkraft zu absolvieren. Dass die Kolleg\*innen damit im Durchschnitt (nur) etwa fünf Jahre beim Träger bleiben und dann häufig auch in die Lehrausbildung gehen, ist ein akzeptierter Umstand, mit dem man sehr

offen umgeht. Vereinzelt besuchen Mitarbeitende auch (Partner)Einrichtungen im Ausland, was als gewinnbringend und als ein besonderes Entwicklungsmoment wahrgenommen wird.

Bei der Frage, wie sich Mitarbeitende in der Organisation weiterentwickeln können, spielen interne Stellenausschreibungen ebenfalls eine große Rolle. Auf der Hand liegt dabei für die Führungskräfte auch: *„Die Einarbeitungszeiten sind geringere, die kennen den Laden.“* Neben dem Erfahrungsschatz und dem Wissensvorsprung gegenüber externen Bewerber\*innen spielen auch Aspekte der Mitarbeitendenbindung eine Rolle. Der Weggang aus dem Unternehmen kann damit verhindert werden. Manchmal sind es aber auch andere Hintergründe, die Mitarbeitende dazu bewegen, sich umzuorientieren. So erfährt man 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 Personalplanung und -deckung.

Solange Stellen nicht besetzt werden können oder krankheitsbedingte Ausfälle vorliegen, drehen sich die Einrichtungen im Kreis. Viele Organisationen sehen 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. Mitunter wird dann im Besetzungsverfahren der Anspruch an die Passgenauigkeit neuer Mitarbeitender zur jeweiligen Organisation bzw. Stelle heruntergeschraubt, mit dem Ziel, vorhandene Mitarbeitende schnellstmöglich zu entlasten. Vorkommen kann es dann auch, dass der Personalmangel zwar kurzfristig behoben ist, recht bald aber deutlich wird, dass die neuen Kolleg\*innen nicht zur Organisationskultur oder Stelle passen und dann mit ihrem Ausstieg das gleiche Problem wieder produziert wird – 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 und wirkt letztlich auch auf die zu betreuenden Menschen.

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.

Als Standardleistungen beschreiben die Interviewten zum einen zur Arbeit notwendige Arbeitsmittel und Arbeitshilfen und zum anderen 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, bereits bei der Grundausstattung, u. a. bei gut ausgestatteten Fahrdienstautos und elektrischen Rollstuhlrampen. Gleichzeitig tragen diese Arbeitsbedingungen positiv zur öffentlichen Wahrnehmung bei. Auch bei Kolleg\*innen aus Konkurrenzorganisationen bleibt besonderes Arbeitsmaterial nicht unbemerkt und kann auch dazu beitragen, Mitarbeitende von anderen Organisationen für sich zu gewinnen, wird berichtet. 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.

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. Den Personalverantwortlichen ist bewusst, dass Mitarbeitende ein familiäres und persönliches Umfeld haben, wobei sich Probleme und Sorgen in diesem auch auf die Arbeitsfähigkeit auswirken können. So werden beispielsweise Physiotherapeut\*innen und Yogalehrer\*innen ins Haus geholt oder nach der Arbeitszeit in Sportgruppen trainiert, um diesem Umstand mit gerecht zu werden. Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist das Unternehmens- und Teamklima auch das Miteinander der Kolleg\*innen.

Neben all den Maßnahmen, die man als Arbeitgeber\*in einführen kann, stellt sich aufgrund des vorherrschenden Fachkräftemangels nicht selten die Frage, wie lang oben genannte Instrumente existenzielle Mängel ausgleichen können. Grundsätz-

lich bedarf es einer entsprechenden auch finanziellen Ausstattung und Unterstützung der Einrichtungen für Personal- und Organisationsentwicklung.

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. Potenziale sehen die Organisationen in der Förderung von eigenen Nachwuchsführungskräften. (siehe auch 8. Entwicklungsräume)

Im gesamten Mitarbeiterlebenszyklus lohnt es sich zu unterschiedlichen Punkten darüber ins Gespräch zu gehen, was macht die Organisation mit dem Menschen und was macht der Mensch mit der Organisation? So muss es möglich sein, Routinen zu hinterfragen, sich im Perspektivwechsel zu üben, um die Qualität der Arbeit weiterzuentwickeln. Beispielsweise könnte hier bewusst die Rolle eingenommen werden, als Mitarbeitende\*r das erste Mal eine Weiterbildung beim Träger zu beantragen, einen Teamkonflikt zu erleben oder nach 20 Jahren Betriebszugehörigkeit nun bald in Rente zu gehen. Wie würde man sich konkret in dieser Situation fühlen, wie sollten Prozesse aussehen, dass man sich wertgeschätzt und ernst genommen fühlt? Eine solche Methode kann helfen, Unstimmigkeiten in vorhandenen Prozessen ausfindig zu machen, neue Ideen zu entwickeln und Unnötiges wegzulassen.

Auch die Fragen, wie in einer Organisation Probleme und Konflikte gelöst werden, wie jede/jeder Verantwortung übernehmen kann, *„dass man auf Augenhöhe miteinander arbeiten kann“*, scheinen zentrale Entwicklungsthemen zu werden. Bedeutsam ist dies gerade auch unter dem Aspekt Diversität zu managen. Wichtig ist, dass es eine proaktive und positive Haltung im Unternehmen gibt, was Konflikte und den Umgang mit ihnen angeht. Wenn Menschen zusammenarbeiten und dabei auch als ganzer Mensch da sein sollen und dürfen, dann sind Konflikte normal. Sind Differenzen in Teams oder zwischen Chef\*in und Mitarbeiter\*in nicht mehr auszugleichen, kann eine interne Versetzung Erleichterung verschaffen. Man hat weder Führungskraft noch Mitarbeitende\*n verloren, direkte Kosten einer Konfliktvermittlung bleiben erspart und indirekte Kosten, wie sinkende Arbeitsleistung, können bestenfalls abgemildert werden. Natürlich hat diese Strategie ihre Grenzen, weshalb die Implementierung eines Konfliktmanagementsystems eine nachhaltige Option sein kann. Über Inputs und methodische Übungen können Mitarbeitende und Führungskräfte für Konflikte sensibilisiert werden und ein Bewusstsein für

(eigenes) eskalierendes und deeskalierendes Verhalten entwickeln. Zusammen mit der Einführung regelmäßiger Feedback-Anlässe (zum Beispiel in Teamsitzungen oder Mitarbeitendengesprächen) und der Befähigung zur kollegialen Fallberatung kann die Fähigkeit zur Selbsthilfe gestärkt werden. Eine institutionalisierte Konfliktberatung und Konfliktvermittlung können sowohl intern (durch entsprechend qualifizierte Mitarbeiter\*innen) als auch durch externe Coaches und Mediator\*innen begleitet werden. Allein die Möglichkeit, dies in Anspruch nehmen zu können, stärkt den offenen Umgang mit Konflikten und das Vertrauen in die Arbeitsbeziehung.

Der Bereich des gemeinsamen Wachsens und Entwickelns ist der umfanglichste Tätigkeitsbereich von Personalentwicklung. Die Erfolge dabei sind in allen anderen Themenfamilien spürbar. Andersherum fällt die geringe Berücksichtigung z. B. im Anschluss an eine Rekrutierung, in die massiv und gekonnt investiert wurde, dann auf die Füße, wenn sich ein Mitarbeitender aufgrund der herrschenden Bedingungen nicht wohlfühlt und wieder geht. Gemeinsam wachsen und entwickeln drückt auch die Reziprozität zwischen den Systemen (Individuum und Unternehmen) aus, nämlich, dass es insbesondere in der Sozialwirtschaft darum geht: „Menschen machen Unternehmen – Unternehmen machen Menschen“.

## 7. Getrennte & Neue Wege oder Wie Sie Übergänge gelingend gestalten

*„Und auch das gehört dazu: Mitarbeitende wünschen sich andere Wege in Ihrem Haus oder verlassen Ihr Unternehmen ganz oder zeitweise. Dazu gehört es ebenso Austritte gut zu managen und Nachfolgen gelingend zu gestalten. Mit dem richtigen Ansatz können Sie aus diesen Phasen wichtige Impulse für Ihr Unternehmen gewinnen. Zumal es sich auch lohnt, mit ehemaligen Mitarbeitenden ein gutes Verhältnis zu pflegen – sei es, um neue Formen der Zusammenarbeit zu eruieren oder sie zu einem späteren Zeitpunkt möglicherweise auch zurückzugewinnen“.*<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Vgl. <https://pmw.buntstiftung.de>, Text hinter Ikon: Getrennte & Neue Wege.

Aus verschiedensten Gründen verlassen Mitarbeitende die Organisation zeitweise oder für immer. Nicht selten steht dann am Ende eines Beschäftigungsverhältnisses die Frage nach dem *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 münden.

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 beschrieben, dass gar kein Kontakt gehalten wird. Die allgemeine Grundhaltung signalisiert eher ein „Dranbleiben“ – ob nun fachlich-inhaltlich oder menschlich. Man lädt zu Festen ein, besucht auch mal zu Hause und hält die Option offen, gern auch an Beratungen im Team teilzunehmen. Für einzelne Interviewpartner gehört es diesbezüglich ebenso dazu, dass den Mitarbeiter\*innen in Elternzeit die gleichen Weiterbildungsangebote zur Verfügung stehen wie den aktiven Mitarbeiter\*innen. Einige vereinbaren aber auch eine stundenweise Beschäftigung oder Honorartätigkeiten mit den Kolleg\*innen in Elternzeit. Im Gespräch bleiben wollen die meisten der befragten Unternehmen vor allem auch deshalb, weil die Besetzung einer aus Elternzeit befristeten Stelle zunehmend schwieriger wird. Größere Unternehmen gehen immer häufiger deshalb dazu über, Vertretungen unbefristet einzustellen und ihnen damit eine Perspektive im Unternehmen zu geben.

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.

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 wenn Mitarbeitende über einen langen Zeitraum krankheitsbedingt der Einrichtungen nicht zu Verfügung stehen, bleibt ein Großteil der Befragten 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.

Was aus den Interviewantworten nicht hervorgeht, ist zum einen, wie Teams befähigt werden, einen Umgang mit der Abwesenheit ihrer/ihrer Kollegin/Kollegen zu finden (Umgang mit Mehrbelastung, Reorganisation der Arbeitsaufgaben, etc.) und zum anderen, wie die Rückkehr an den Arbeitsplatz teamseitig gestaltet werden kann. Auch hier bietet sich das *Haus der Arbeitsfähigkeit* als gute Dialogfolie an. Das dazu gehörige Instrument Arbeitsfähigkeitscoaching® (INQA 2018: 21) dehnt das Konzept auf die Gestaltung eines gelingenden Wiedereingliederungsprozesses aus.

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.

Einige der befragten Personen bieten über den Renteneintritt hinaus eine Beschäftigung auf Honorar- oder Minijob-Basis an. Neben grundsätzlich schwer abzudeckenden Zeiten, sind es gerade auch spontane Bedarfe, die damit kompensiert werden können. 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. Beispielsweise wird berichtet, dass Menschen, die mit der Verrentung in eine psychische Krise geraten sind, mit solchen Tätigkeiten wieder „aufblühen“. 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. Mit Blick auf die hohe körperliche und psychische Belastung in der Branche, ist es andererseits aber auch nicht verwunderlich, wenn Rentner\*innen entscheiden, dem Ruhestand mit gutem Gefühl entgegenzusehen und ihren Platz gern für jüngere Kolleg\*innen räumen.

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 legen. 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.

Es gibt verschiedene Gründe, warum Mitarbeitende ein Unternehmen verlassen oder die Zusammenarbeit durch den Arbeitgeber beendet wird. Wenn Mitarbeitende gehen, bedeutet dies für Unternehmen zwangsläufig Veränderung. Von besonderer Bedeutung ist, darauf acht zu geben, wie diese Trennungen gestaltet werden. Hierzu gehört auch, unterschiedliche Szenarien zu bedenken, wenn Mitarbeitende nach einer Kündigung eben nicht das erwartete Verhalten zeigen und beispielsweise einen Krankenschein einreichen.

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.

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 zur 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 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. 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 Organisationsstruktur und -kultur auf die Arbeitsleistungen des Mitarbeitenden zu erlangen.

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. Eine offene und ehrliche Kommunikation kann unter Umständen auch dazu führen, dass Mitarbeitende schon vor einer endgültigen Entscheidung bereit sind, ihren Arbeitgeber in ihre Überlegungen einzubinden. 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 und kann zur entsprechenden Zeit wieder vorgeholt werden. 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.

Abschied, aber wie? Von der kleinen Kaffeerunde, dem Sektempfang im Büro über die Rede bei einer Dienstversammlung bis hin zur großen Abschiedsfeier, die Bandbreite der Rituale ist groß und hat neben der grundsätzlichen Praxis im Unternehmen auch mit der Person und ihrer Rolle im Haus zu tun – manchmal kümmert sich das Mitarbeitenden-Team darum, manchmal sieht es der/die Vorgesetzte als seine/ihre Ehrerweisung an. Natürlich ist es auch immer eine Frage, was sich derjenige wünscht, der geht. Nicht zu unterschätzen ist es, dass verbleibende Mitarbeitende meist sensibel auf die Art und Weise reagieren, wie jemand verabschiedet

wird. Hier ist davon auszugehen, dass sie Rückschlüsse daraus ziehen, was ihnen selbst mal passieren kann. Auch Unterschiede werden sehr bewusst wahrgenommen und eingeordnet. Insofern ist der Umgang mit Abschieden immer ein wenig Kür.

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.“*

Es 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 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.“*

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.“*

Selten werden Rückkehrer\*innen so empfangen: *„Wenn jemand wiederkommt, dann diktieren wir zu welchen Bedingungen [...] mit der Betriebszugehörigkeit, fängt der wieder bei null an ...“.*

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.

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.“*

## 8. Entwicklungsräume oder Wie Sie als lernende Organisation Ihre Zukunft gestalten

*„Neue Arbeitswelten, Digitalisierung, Inklusion ... – Fachkräftesicherung lebt von dynamischen Einflüssen: Haben Sie sich zum Beispiel die Frage gestellt, ob Sie wirklich geschlechtsneutral aufgestellt sind und allen die gleichen Chancen bieten? Welche Möglichkeiten mit Blick auf flexible Arbeitszeitmodelle bieten Sie an? Knüpfen Ihre Angebote an der Lebenswirklichkeit der Mitarbeitenden an? Sind Sie auf „der Höhe der Zeit“, wenn es um prozesstechnische Entwicklungen geht? Wo finden Sie Raum für Möglichkeiten und Platz für Experimente?“<sup>7</sup>*

---

<sup>7</sup> Vgl. <https://pmw.buntstiftung.de>, Text hinter Ikon: 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.

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 untergebrochen, für uns als Unternehmen, für uns als Menschen, alles subsumieren – 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. Eine innovative 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.

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.

Betreffende Personengruppen sollten im Umgang mit digitalen Prozessen und Tools geschult und begleitet werden. Vor allem Datenschutzbildungen sind unabdingbar, um die Einhaltung rechtlicher Vorschriften zu gewährleisten. Hierbei ist auch an die Ernennung von freiwilligen „Digit Scouts“ zu denken; Mitarbeitende, welche dem Kollegium in allen Fragen der Digitalisierung mit Rat und Tat zur Seite stehen und Bedürfnisse und Sorgen an die Führungsebenen weitergeben. Eine weitere Maßnahme kann das „Reverse-Mentoring“ sein, bei welchem Angehörige der Generation Z als „Digital Natives“ den älteren Generationen als fachliche und persönliche Mentor\*innen zur Verfügung stehen. (vgl. GRAF & EDELKRAUT 2017, S. 25 ff.)

Ein wichtiges Querschnittsthema, welches Organisationskulturen maßgeblich prägt, ist das Führungshandeln. Zunehmend zeichnen dabei Transparenz und eine offene Ansprache ein modernes Führungsverständnis aus. Das bedeutet für eine Führungsperson beispielsweise auch, „ansprechbar“ zu sein. Ebenso selbstverständlich wird von einigen schon geäußert, sich regelmäßig Zeit zur reflexiven Betrachtung der eigenen Rolle und der Wirkung des Führungshandelns zu nehmen.

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. Führung lässt offenbar 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. Auch auf der individuellen Ebene werden durch Führung Freiräume geschaffen. 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. Umso herausfordernder wird es dann, sich als Visionär\*in und Entwicklungsmotor zu verstehen und notwendige Entwicklungsschritte zu antizipieren und einzuleiten.

Gute Erfahrungen konnten bereits gesammelt werden mit regelmäßigen, bestenfalls monatlichen Führungszirkeln, die Impulse zu Führung, Coachinganteile und kollegiale Fallberatung beinhalten. Der Wert liegt hier insbesondere auch im regelmäßigen fokussierten Austausch zum Thema Führen. Damit wird Haltung und Handwerk in dieser Profession gestärkt. Empfehlenswert ist in diesem Zusammenhang die Arbeit von RUTH SELIGER (2016), die mit ihrem Ansatz Systemischer Führung eine sehr gute Arbeitsgrundlage für solche Führungszirkel geliefert hat.

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.

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.

Abseits der Lobbyarbeit zielt die Zusammenarbeit in einem Verbund vor allem auch auf den Erfahrungsaustausch untereinander ab. Durch den Austausch könnte dann langfristig eine Bündelung von Expertisen erfolgen.

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 können ebenfalls nur durch die Zusammenarbeit aller relevanten Akteure aufgewertet werden.

## 9. Fazit

Der Fachkräftemangel ist in der gesamten Sozialwirtschaft angekommen und betrifft längst nicht mehr nur den Bereich der Pflege. Es wird sehr deutlich, dass sich die Unternehmen, einer starken Herausforderung in Bezug auf Personalgewinnung und -bindung und damit auch einer qualitativ abgesicherten Versorgung der Bedarfe ihrer Zielgruppen gegenübersehen. Die Unternehmensgröße oder regionale Verortung spielen weit weniger eine Rolle als vermutet. Es kommt vielmehr darauf an, wie die Unternehmen ins sich aufgestellt sind. Das meint neben der finanziellen Verfassung vornehmlich das Klima in der Organisation. Auffallend sind vor allem die Fragen der Haltung im Umgang miteinander, mit den zu lösenden Aufgaben und mit der Umwelt, in welcher man agiert. Dem Mindset in den sozialwirtschaftlichen Unternehmen kommt damit eine bedeutsame Rolle zu, wenn es um die Lösung der Fachkräfteaufgabe geht.

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 wahr-

genommenen Abhängigkeiten hinausführen und neue Wege zur Erweiterung der Ressourcen und Strategien eröffnen kann.

Der Arbeitsmarkt hat sich umgekehrt. Es sind zunehmend mehr Personalstellen auf dem Markt sind als potentielle Arbeitsnehmer\*innen. Deshalb ist es für eine sozialwirtschaftliche Organisation wichtig zu verstehen, dass strategische Personalarbeit kein „nice to have“ ist, sondern sich zu einer existentiellen betrieblichen Funktion auch in dieser Branche gewandelt hat. Dazu gehört auch ein reflektiertes modernes Führungsverständnis. Partizipation, Wertschätzung, Transparenz und moderierte Eigenverantwortung sind Merkmale dieser notwendigen Veränderung.

Es ist notwendig, die Fachkräftesicherung als Wertschöpfungsprozess zu verstehen und diesen auch in der Verflochtenheit der einzelnen Themenfamilien miteinander zu gestalten.

Um Expertisen und Maßnahmen in Bezug auf die Fachkräftesicherung und -entwicklung bündeln zu können, liegt es auf der Hand, nach klugen Verbundlösungen zwischen den Unternehmen der Sozialwirtschaft zu suchen. Ein starkes Netzwerk könnte zudem auch eine politische Wirkmächtigkeit in Bezug auf Lösungen u. a. in unpassenden Verwaltungsstrukturen und -abläufen oder landesrechtlichen Vorschriften erzeugen. So gelänge es besser als bisher, pragmatische und für die Sozialwirtschaft in ihrer besonderen Verfasstheit passende Personallösungen zu finden.

Sozialwirtschaft ist eine starke Branche inmitten unserer Gesellschaft. Damit es so bleibt, 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.

## Literatur

- BECKER, M. (2002): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- GRAF, N., EDELKRAUT, F. (2017): Mentoring. Das Praxisbuch für personalverantwortliche und Unternehmer, Wiesbaden: Springer-Verlag.
- BERUFSWEGE UND PERSONALENTWICKLUNG IN DER SOZIALWIRTSCHAFT (pe/pe/so) (Hrsg.) (2018): Potentiale entfalten. Zukunft gestalten, Chemnitz: Verlag AGJF Sachsen e. V.
- BRÜGGEMANN, T., DEUER, E. (Hrsg.) (2015): Berufsorientierung aus Unternehmenssicht, Bielefeld: Bertelsmann Verlag.
- INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT (INQA) (Hrsg.) (2018): Eine Familie stellt sich vor WAI-basierte Instrumente. Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wiederherstellen, erhalten und fördern, Berlin.
- KÖRNER, A., HAUSCHILD, A. (2018): Fluktuationsanalysen. Relevanz und Implikationen für ein gelungenes Einarbeitungsmanagement (Onboarding). In: *Potentiale entfalten. Zukunft gestalten*. Berufswege und Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft, hrsg. von be/pe/so, Chemnitz: Verlag AGJF Sachsen e. V., S. 26–29
- PARITÄTISCHE TARIFGEMEINSCHAFT THÜRINGEN e. V. (PATT) (Hrsg.) (2010): „Die Fachkräfteentwicklung in der Thüringer Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Neue Herausforderungen für personalwirtschaftliches Handeln“, Neudietendorf.
- THÜRINGER MINISTERIUM FÜR ARBEIT, SOZIALES, GESUNDHEIT, FRAUEN UND FAMILIE (Hrsg.) (2018): Willkommen in Thüringen. Entwicklung des Fachkräftebedarfs bis 2030 und Strategien der Fachkräftegewinnung, Erfurt.
- THÜRINGER MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND TECHNOLOGIE (Hrsg.) (2013): Fachkräfteperspektive Thüringen 2025, Erfurt.
- ZENTRUM DIGITALE TRANSFORMATION THÜRINGEN (ZcTT) (Hrsg.) (2020): Die Fachkräftesituation in Thüringer Kindertageseinrichtungen, Jena.
- LALOUX, FREDERIC: REINVENTING ORGANIZATIONS VISUELL (2016): Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München: Vahlen Verlag.
- PARITÄTISCHE BUNTSTIFTUNG THÜRINGEN (Hrsg.) (2020): Personalentwicklung mit Wirkung. Fachkräftesicherung in der Thüringer Sozialwirtschaft, Neudietendorf.
- TEMPEL, J., ILMARINEN, J. (2013): Arbeitsleben 2025: das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen, Hamburg: VSA – Verlag.
- SELIGER, RUTH (2016): Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte, Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.