

Wöhrle | Gruna | Kolhoff | Kortendieck | Nöbauer | Tabatt-Hirschfeldt | Zillmann

Personalmanagement – Personalentwicklung



Nomos

Studienkurs Sozialwirtschaft

Lehrbuchreihe für Studierende der Sozialwirtschaft und des Sozialmanagements an Universitäten und Hochschulen.

Praxisnah und verständlich führen die didaktisch aufbereiteten Bände in die zentralen Felder der Sozialwirtschaft und des Sozialmanagements ein: sozialwirtschaftliche Organisationen und Unternehmensformen, Personalmanagement, Qualitätsmanagement, Wissensmanagement, Management des Wandels etc.

Herausgegeben von
Prof. Dr. Armin Wöhrle

Wöhrle | Gruna | Kolhoff | Kortendieck
Nöbauer | Tabatt-Hirschfeldt | Zillmann

Personalmanagement – Personalentwicklung



Nomos

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8487-4339-1 (Print)

ISBN 978-3-8452-8563-4 (ePDF)

1. Auflage 2019

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2019. Gedruckt in Deutschland. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Inhaltsverzeichnis

Einführung	9
1. Personalsituation in der Sozialwirtschaft und Herausforderungen für das Personalmanagement (<i>Armin Wöhrle</i>)	11
1.1 Organisationen in der Sozialwirtschaft	11
1.2 Beschäftigtenzahlen in der Sozialwirtschaft	13
1.3 Steigende Nachfrage nach Beschäftigten	17
1.4 Fachkräftemangel	19
1.5 Prognose: Der Fachkräftemangel wird zunehmen und die Schwierigkeiten, gut qualifiziertes Personal zu gewinnen, werden wachsen	22
1.5.1 Demografischer Wandel	22
1.5.2 Sociosclerose und schlechte Bezahlung	23
1.5.3 Prekäre Arbeitsverhältnisse	24
1.5.4 Fachliche Ausdünnung in den Arbeitsbezügen und Unzufriedenheit bei den Fachkräften	25
1.5.5 Fluktuation	26
1.5.6 Generation Y	27
1.6 Herausforderungen für das Personalmanagement	30
2 Bestandteile der Personalwirtschaft und des Personalmanagements (<i>Ludger Kolhoff</i>)	39
2.1 Personalwirtschaft im Sinne einer Systemgestaltung	40
2.1.1 Personalbedarfsplanung	40
2.1.2 Personalbeschaffung	42

2.1.3	Personalauswahl	42
2.1.4	Personalentwicklung	46
2.1.4.1	Personalentwicklungsmaßnahmen „into the Job“	47
2.1.4.2	Personalentwicklungsmaßnahmen „on the Job“	48
2.1.4.3	Personalentwicklungsmaßnahmen „near the Job“	49
2.1.4.4	Personalentwicklungsmaßnahmen „off the Job“	50
2.2	Personalmanagement im Sinne einer Verhaltenssteuerung	51
2.2.1	MitarbeiterInnenmotivation	51
2.2.1.1	Was motiviert Mitarbeiter?	51
2.2.1.2	Motivationstheorien	53
2.2.1.3	Prozesstheorien	56
2.2.2	MitarbeiterInnenführung	59
2.2.2.1	Eindimensionale (klassische) Führungsstile (autokratisch bis demokratisch)	59
2.2.2.2	Zweidimensionale Führungsstile (MitarbeiterInnen- und Aufgabenorientierung)	62
2.2.2.3	Dreidimensionale (situative) Führungsstile	66
2.2.3	Veränderungen des Führungsverständnisses	70
3.	Anforderungen an ein strategisches Personalmanagement (Georg Kortendieck)	73
3.1	Die Notwendigkeit zum Strategischen Management in Sozialen Einrichtungen	74
3.1.1	Geplante vs. ungeplante Strategien	77
3.1.2	Ein Stakeholder vs. viele Stakeholder und Binnenorientierung vs. Außenorientierung	78
3.1.3	Strategien zwischen Erhalten und Wandel	78
3.1.4	Unabhängigkeit vs. Abhängigkeit der Unternehmensstrategien von der Personalstrategie	80
3.2	Die Anforderungen an das Personalmanagement	83

3.3	Strategisches Personalmanagement und Unternehmenserfolg	88
3.3.1	Personalstrategie und Unternehmensstrategie	88
3.3.2	Die Personalarchitektur (HR-Architektur)	91
3.4	Fazit	95
4.	Anforderungen an Personalführung und Vorgesetzte in der Sozialwirtschaft (<i>Brigitta Nöbauer</i>)	100
4.1	Besonderheiten der Personalführung in der Sozialwirtschaft	103
4.2	Altersheterogenität als Herausforderung für die Personalführung	104
4.3	Personalmanagement-Aufgaben von Führungskräften in der Sozialwirtschaft	107
4.4	Personalgewinnung/Rekrutierung	108
4.4.1	Grundelemente zeitgemäßer Personalrekrutierung in der Sozialwirtschaft	108
4.4.2	Die Rolle von Führungskräften im Rekrutierungsprozess	113
4.4.2.1	Definieren von Anforderungen an BewerberInnen (qualitativer Personalbedarf)	113
4.4.2.2	Die Bewerbersuche	115
4.4.2.3	Der Auswahlprozess – Beteiligte und Instrumente	118
4.4.2.4	Vorbereiten und Führen von Auswahlgesprächen/-interviews	119
4.4.3	Integration neuer Mitarbeiter (Onboarding) planen und umsetzen	122
4.4.3.1	Phasenmodelle der Mitarbeiterintegration	122
4.4.3.2	Patenmodelle	124
4.5	Personalentwicklung	125
4.5.1	Merkmale von Personalentwicklung	125
4.5.2	Aufgaben von Führungskräften in der Personalentwicklung	128
4.5.3	Talente erkennen und fördern	131
4.5.3.1	Möglichkeiten für Talentmanagement in der Sozialwirtschaft	132

4.5.3.2	Instrumente des Talent Managements	133
4.6	Mitarbeiterführung und Leistungssteuerung	135
4.6.1	Zentrale Verhaltensdimensionen persönlich-interaktiver Führung	136
4.6.2	Neuere Führungskonzepte für die Sozialwirtschaft	137
4.6.2.1	Empowerment-Ansatz	137
4.6.2.2	Transformationale Führung	139
4.6.2.3	Gesundheitsförderliche Führung	140
4.7	Zusammenfassung	141
5.	Bestandteile des Personalmanagements (Strategien, Verfahren, Methoden und Instrumente) (<i>Andrea Tabatt-Hirschfeldt</i>)	148
5.1	Instrumente der Personalbeurteilung und -unterstützung	148
5.2	Die Arbeitgebermarke (Employer Branding) in der Sozialwirtschaft	165
5.3	Diversity Management	176
5.4	Multirationales Management	183
6.	Besonderheiten des Personalmanagements bei kleinen Trägern und Möglichkeiten trägerübergreifender Personalentwicklung (<i>Peggy Gruna/Raik Zillmann</i>)	193
6.1	Situation der Träger sozialer Dienstleistungen in Deutschland	194
6.1.1	Wirtschaftliche Situation im Dritten Sektor	194
6.1.2	Die Trägergröße als Problematik für das Personalmanagement	195
6.1.3	Probleme bei fehlender Personalentwicklung	197
6.2	Möglichkeiten organisationsübergreifenden Personalmanagements für kleine Träger	200
6.2.1	Trägerübergreifende Netzwerke	200
6.2.2	Chancen innerhalb von Kooperationen	202
6.3	Ziele und Vorteile von Trägerverbünden	206
6.4	Schwierigkeiten und Nachteile von Trägerverbünden	207
6.5	Trägerübergreifende Kooperationen – ein Fazit	210
	Lernzielkontrolle	215
	Angaben zu den Autorinnen und Autoren	237

Einführung

Armin Wöhrle

Die Reihe „Studienkurs Management in der Sozialwirtschaft“ startete 2003 in der Nomos Verlagsanstalt mit dem Band „Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft“. Es folgten insgesamt 12 Bände mit den Themen „Sozialwirtschaft“, „Organisationen der Sozialwirtschaft“, „Betriebswirtschaftliche Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft“, „Rechtliche Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft“, „Personalmanagement“, „Qualitätsmanagement“, „Führung und Zusammenarbeit“, „Wissensmanagement“, „Sozialmanagement in Europa“, „Projektmanagement“, „Sozialinformatik“.

Nach zehn Jahren war es an der Zeit, all diese Bände gründlich zu überarbeiten.

Begonnen wurde die Überarbeitung 2013 mit drei Grundlagen-Bänden (den generellen Grundlagen, den betriebswirtschaftlichen und den rechtlichen). Der Systematik folgend steht nun die Überarbeitung der Bände zur Organisationsentwicklung und dem Change Management, der Personalentwicklung, der Qualitätsentwicklung und zum Thema Führung an. Charakteristisch für die grundlegenden Überarbeitungen ist, dass sie nicht mehr von einzelnen Autoren verfasst werden, sondern von Teams aus Fachleuten zu diesen Themen, die zudem nicht nur aus Deutschland kommen. Man kann also durchaus von grundlegenden Neufassungen sprechen.

Der vorliegende Band fußt auf den „Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft“ (Wöhrle/Beck/Grunwald/Schellberg/Schwarz/Wendt 2013). Darin sind die Bestimmungen hinsichtlich der Sozialwirtschaft bereits vorgenommen worden (darin: Wendt, 11 ff.), der sozialpolitische Kontext und daraus entspringende Steuerungsversuche können als bekannt vorausgesetzt werden (darin: Beck/Schwarz, 35 ff.), die Soziale Arbeit wurde in ihrer Selbstverortung und hinsichtlich der Steuerungsfragen für sozialwirtschaftliche Unternehmen bereits erörtert (darin: Grunwald, 81 ff.), die Sozialwirtschaft in ihrem Verhältnis zu den Wirtschaftswissenschaften bestimmt (darin: Schellberg, 117 ff.) und das Management in der Sozialwirtschaft im Kontext der Organisationstheorien und Managementlehre dargelegt (darin: Wöhrle, 157 ff.).

Im vorliegenden Band wird die Logik des 2006 erschienenen Bandes „Personalmanagement und Personalwirtschaft“ (Kolhoff/Kortendieck) aufgegriffen. Seitdem haben sich die Herausforderungen für das Personalmanagement weiter erhöht. Nicht nur, dass es einen wesentlichen Beitrag für den Wandel der Organisationen zu leisten hat, es hat aktuell und zukünftig auf einen steigenden Personalbedarf zu reagieren und kann dabei oft nur eine schlechte Bezahlung und prekäre Arbeitsbedingungen bieten.

In diesem Band geht es um folgende zentrale Fragen:

- Was sind Personalwirtschaft, Personalmanagement und Personalführung?
- Welches sind die aktuellen Herausforderungen für das Personalmanagement?
- Was stehen dem Personalmanagement für Möglichkeiten der Systemgestaltung und Verhaltenssteuerung zur Verfügung?
- Was bedeutet strategisches Personalmanagement?
- Welche Anforderungen richten sich an die Person des Vorgesetzten?
- Gibt es auch für kleine Träger Möglichkeiten des Personalmanagements?

Literatur

Kolhoff, Ludger/Kortendieck, Georg (2006): Personalmanagement und Personalwirtschaft, Baden-Baden: Nomos.

Wöhrle, A./Beck, R./Grunwald, K./Schellberg, K./Schwarz, G./Wendt, W.R. (2013): Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft, Baden-Baden: UTB Nomos.

1. Personalsituation in der Sozialwirtschaft und Herausforderungen für das Personalmanagement

Armin Wöhrle

Der einführende Beitrag sucht Folgendes zu verdeutlichen:

- Die Erfassung der Sozialwirtschaft als volkswirtschaftliche Kategorie ist nicht besonders weit fortgeschritten. Dennoch wird die Sozialwirtschaft in ihrer volkswirtschaftlichen Bedeutung bereits deutlich wahrgenommen.
- Aufgrund von neuen Herausforderungen, die sich seit den 1990er Jahren durch Veränderungen in der Sozialpolitik und Verwaltung ergeben, muss das Management in der Sozialwirtschaft den Umbau der Organisationen betreiben, um für die Überlebenssicherung gut aufgestellt zu sein. Dabei ist insbesondere das Personalmanagement mit in der Pflicht und muss für besonders gut qualifizierte Fachkräfte sorgen.
- Die Nachfrage nach Beschäftigten in der Sozialwirtschaft steigt seit deren zahlenmäßiger Erfassung an und laut aktueller Prognosen wird sie weiterhin im Vergleich zu anderen Berufsgruppen überproportional ansteigen.
- Das Personalmanagement ist deshalb besonders gefordert, weil der Arbeitsmarkt insbesondere in den Gesundheits- und Sozialberufen einen Fachkräftemangel signalisiert, wobei gleichzeitig und erschwerend eine schlechte Bezahlung und eine Vielzahl prekärer Arbeitsverhältnisse in der Sozialwirtschaft und insbesondere für Deutschland die Soziosclerose, also zersplitterte Tarifverhältnisse in der Sozialwirtschaft mit einem Sog zur schlechteren Bezahlung, festgestellt werden.

1.1 Organisationen in der Sozialwirtschaft

In Organisationstheorien werden Organisationen ohne konkrete Menschen gedacht. Das klingt zunächst befremdlich, weil wir uns aus eigener Erfahrung keine Organisationen ohne konkrete Menschen vorstellen können. Aber es macht Sinn. Es leuchtet insofern ein, wenn wir uns vergegenwärtigen, dass Organisationen länger existieren, als konkrete Menschen leben können. Also müssen die konkreten Menschen austauschbar sein und die

Organisationen bedürfen eines Bauplans und eines Gerüsts, aufgrund dessen immer wieder Menschen neu in das Gefüge integriert werden und im Interesse des übergeordneten Ganzen aktiv werden können. Als Bauplan und Gerüst kann die Aufbauorganisation (Über- und Unterordnungsverhältnisse, zuständige Abteilungen, Weisungsberechtigungen etc.) dienen. Allerdings muss ein übergeordnetes Ganzes erkennbar sein, auf das die Struktur der Organisation ausgerichtet ist und wodurch der Sinn und Zweck der Unternehmung deutlich wird. Die Fragen nach dem Sinn und Zweck der Organisation, aber auch nach ihren Werten sollten in der Betriebsphilosophie (auch Selbstverständnis, Leitbild usw. genannt) beantwortet werden. Damit eng verbunden sind die strategische Ausrichtung und die operationalisierten Organisationsziele, an denen sich die Mitarbeitenden hinsichtlich einer erfolgreichen Arbeit ausrichten können. Ablauforganisation und Vorgaben für konkrete Arbeitsschritte dienen der weiteren Orientierung. Das eigentliche Wesen des Organismus ist allerdings die Kommunikation, mit der alles in Bewegung gesetzt wird (Luhmann 1984) und die Kultur, in deren Rahmen die Normen, Werte und Regeln entstehen und vorgegeben werden (Grunwald 2013, 722 ff., Bate 1997, Schein 2003), sich aber auch Riten und Mythen ausbilden (Wöhrle 2013, 677 ff., 847 ff., – vertiefende Literatur zu Organisationen und Management in der Sozialwirtschaft: Wöhrle/Beck/Grunwald/Schellberg/Schwarz/Wendt 2013).

Auf diesem grob entworfenen Hintergrund können nun konkrete Organisationen beschrieben werden. Allerdings sind in der Sozialwirtschaft sehr unterschiedliche Organisationen tätig, die – je nach Blickwinkel – unterschiedlichen Rubriken zugeordnet werden. Die Sozialwirtschaft ist gekennzeichnet durch die großen Wohlfahrtsverbände ebenso wie durch die vielen kleinen gemeinnützigen Vereine und Initiativen. Theoretisch können einzelne Organisationen sowohl dem Dritten Sektor zugerechnet werden als auch den Nonprofit-Organisationen oder den Nongovernment-Organisationen. Unter all diesen Oberbegriffen wird allerdings eine große Zahl von Organisationen mit erfasst, die ihr Selbstverständnis nicht aus der Sozialwirtschaft beziehen und auch keine versorgenden, erziehenden und pflegenden Berufsgruppen beschäftigen (z.B.: Sport, Umweltschutz, Tierschutz, Gewerkschaften). Gleichzeitig werden Professionelle aus sozialen Berufen in der öffentlichen Verwaltung (Jugendamt, Sozialamt) benötigt und sogar in Wirtschaftsunternehmen (Gesundheits- und Sozialabteilungen), womit deutlich wird, dass es keine eindeutige Kategorie zur Erfassung der Berufsgruppen mit Qualifikation für soziale Berufe gibt (Wöhrle 2013).

Es macht zunächst einmal Sinn, den Begriff der Sozialwirtschaft zu definieren, was Wolf Rainer Wendt folgendermaßen versucht:

„In intensionaler Definition, das heißt dem Sinn und den Eigenschaften nach, besteht der Charakter der Sozialwirtschaft darin, für Menschen in organisierter Form eine Versorgung zu leisten, durch die sie mit dem für sie sozial und gesundheitlich Nötigen versehen werden. Darin besteht das primäre *Sachziel* sozialwirtschaftlichen Handelns (unabhängig vom Formalziel eines Unternehmens, als Betriebsergebnis einen Gewinn ausweisen zu können). Versorgen heißt im Einzelnen, dass Menschen unterstützt, beraten, behandelt, gepflegt, erzogen, betreut und integriert werden. Bei der Versorgungsaufgabe in »Diensten am Menschen« und in einer Gemeinschaft ist zu bedenken: Menschen versorgen sich seit jeher schon selbst und sie kümmern sich umeinander. Sie kommen aber unter beeinträchtigenden und benachteiligenden Bedingungen in der Gesellschaft und wegen allfälliger Risiken nicht alleine zurecht. Deshalb hat sich komplementär und kompensatorisch zur Selbstsorge ein vielgestaltiges betriebliches Geschehen ausgebildet, in dem ein Sorgen miteinander und füreinander erfolgt“ (Wendt 2013, 11 f., zur Vertiefung empfohlen: Wendt 2017).

1.2 Beschäftigtenzahlen in der Sozialwirtschaft

Dass es sich hier um keinen zu vernachlässigenden Anteil des Wirtschaftens in Europa handelt, wird deutlich, da die Kommission der Europäischen Gemeinschaften innerhalb der damaligen Generaldirektion XXIII 1989 ein Referat „Economie Sociale“ einrichtete. Ebenfalls 1989 erging eine „Mitteilung der Kommission der Europäischen Gemeinschaften an den Rat über die Unternehmen der Economie Sociale und die Schaffung des europäischen Marktes ohne Grenzen“. In dieser Mitteilung wurden die bestehenden Organisationen benannt und ihr Platz im europäischen Wirtschafts- und Sozialraum erörtert. Anhand der damals festgelegten Definition existieren in Europa zwei Millionen dieser sozialwirtschaftlichen Unternehmen (das sind 10 bis 12 Prozent aller europäischen Unternehmen). In diesem Zehntel aller Betriebe der Europäischen Union (EU) sind über sechs Prozent aller Beschäftigten tätig (vgl. Spear 2012). Die Sozialwirtschaft erwirtschaftet rund zehn Prozent des Bruttoinlandprodukts. Der Sektor beschäftigt in ca. zwei Millionen Sozialunternehmen rund 14,5 Millionen Menschen (Braem 2017, 14).

Infolge der Finanz- und Wirtschaftskrise wird die quasi antizyklische Wirkung der Sozialwirtschaft deutlich (vgl. Ehrentraut/Hackmann/Krämer/Plume 2014).

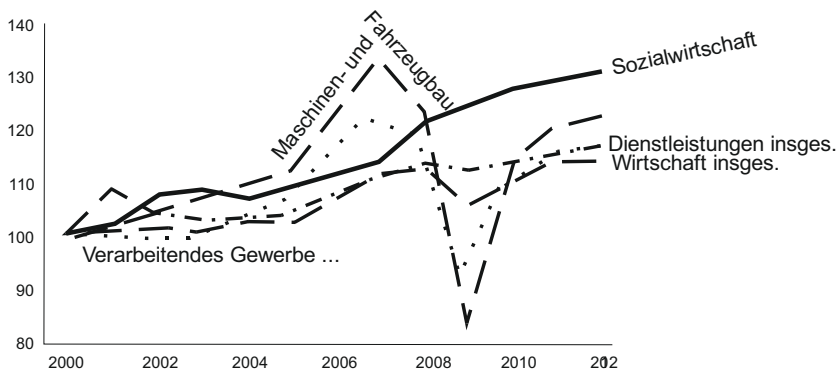


Abb. 1: Bruttowertschöpfung (Quelle: Ehrentraut/Hackmann/Krämer/Plume 2014, 2)

In diesem Zusammenhang wird die Bedeutung der Sozialwirtschaft als ein vergleichsweise beschäftigungsintensiver und krisensichererer Wirtschaftsakteur wahrgenommen und in ihr wird eine treibende Kraft für die wirtschaftliche und soziale Entwicklung gesehen. Um dem Rechnung zu tragen, startete die Europäische Union am 25.10.2014 die „Initiative für Soziales Unternehmertum“ (Bank für Sozialwirtschaft 2015) mit den Zielen „Anerkennung und Bewusstseinsbildung für soziales Unternehmertum, Zugang zu Finanzmitteln, förderlicher Rechtsrahmen für Sozialunternehmen“ (Braem 2016, 2017).

Da es an einer einheitlichen Begriffsverwendung innerhalb der Länder der EU fehlt, sind nur mit großem Aufwand vergleichbare Zahlen zu ermitteln. Auch innerhalb Deutschlands ist es ausgeschlossen, eine präzise Aussage über Größenverhältnisse, weder über den Bereich der Organisationen, die Soziale Arbeit leisten, noch über die Sozialwirtschaft, zu treffen. Trotz fehlender volkswirtschaftlicher Berechnungszusammenhänge und damit der Einschränkungen hinsichtlich eines umfassenden Bildes der Sozialwirtschaft soll hier mithilfe von ausschnittshaften Daten verdeutlicht werden, dass es sich auch in Deutschland um einen bedeutsamen Wirtschaftsfaktor handelt. Insbesondere interessieren hier die Beschäftigtenzahlen.

Eine verlässliche Datengrundlage kann in den Angaben des Statistischen Bundesamtes (Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch 2017) gesehen werden. Die neuesten Angaben bestätigen einen bereits seit einem Jahrhundert währenden Trend, demzufolge die Beschäftigtenzahlen in der Land- und Forstwirtschaft sowie Fischerei deutlich und beständig zurückgehen sowie den sich seit den 1950er Jahren abzeichnenden Trend, dass sie auch im produzierenden Gewerbe wahrnehmbar abnehmen. Demgegenüber ist ein deutlicher Anstieg im Dienstleistungsbereich festzustellen. Die aktuellen Zahlen belegen den Zeitraum 1991 bis 2016.

Erwerbstätige nach Wirtschaftsbereichen
1991 = 100

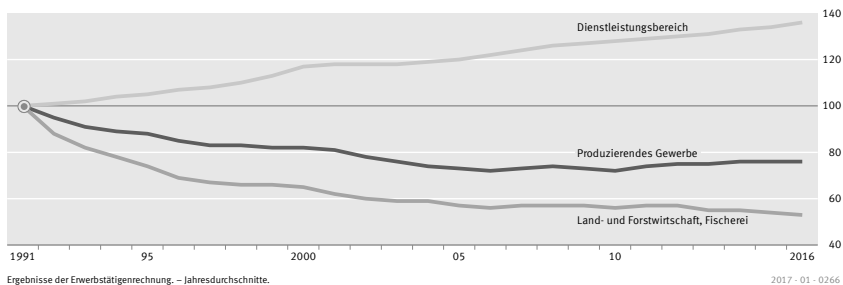


Abb. 2: *Erwerbstätige nach Wirtschaftsbereichen (Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch 2017, 354)*

Betrachten wir die Zahlen zu den Erwerbstätigen in den einzelnen Wirtschaftsgliederungen, so wird deutlich, dass der Rubrik Gesundheits- und Sozialwesen eine besondere Bedeutung zukommt. So nimmt der Abstand zum verarbeitenden Gewerbe beständig ab. Und innerhalb der wachsenden Dienstleistungsbereiche ist der Anstieg in der Rubrik am deutlichsten.

Für die Sozialwirtschaft geben die Daten hinsichtlich der Wohlfahrtsverbände ausnahmsweise genaue und deutliche Hinweise. Hier sind bereits 2,8 Millionen Menschen mit umgerechnet 1,85 Millionen Vollzeitbeschäftigungen erfasst.

1. Personalsituation in der Sozialwirtschaft

13 Arbeitsmarkt

13.2 Erwerbstätige und Erwerbslose

13.2.1 Erwerbstätige im Inland nach Wirtschaftsabschnitten

Nr. der Klassifikation ¹⁾	Wirtschaftsgliederung	1991	1995	2000	2005	2010	2015 ¹²⁾	2016 ¹²⁾
		Durchschnitt in 1 000						
		Erwerbstätige						
A – T	Alle Wirtschaftsbereiche	38 790	37 958	39 917	39 326	41 020	43 057	43 595
A	Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	1 174	866	758	668	661	637	617
B – F	Produzierendes Gewerbe	13 856	12 128	11 358	10 095	10 036	10 517	10 560
B	Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	301	182	120	87	71	58	...
C	Verarbeitendes Gewerbe	10 064	8 040	7 828	7 243	7 138	7 512	7 531
D	Energieversorgung	378	335	264	247	249	250	...
E	Wasserversorgung, Entsorgung u. Ä.	225	251	252	241	247	267	...
F	Baugewerbe	2 888	3 320	2 894	2 277	2 331	2 430	2 456
G – T	Dienstleistungsbereiche	23 760	24 964	27 801	28 563	30 323	31 903	32 418
G	Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	5 576	5 673	6 037	5 797	5 813	5 887	5 950
H	Verkehr und Lagerei	2 195	1 955	1 897	1 897	1 983	2 132	2 168
I	Gastgewerbe	1 043	1 157	1 445	1 514	1 680	1 837	1 873
J	Information und Kommunikation	959	948	1 081	1 149	1 162	1 213	1 233
K	Finanz- und Versicherungsdienstleister	1 206	1 259	1 288	1 260	1 214	1 187	1 181
L	Grundstücks- und Wohnungswesen	253	331	439	444	463	467	468
M	Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleister	1 113	1 357	1 860	2 148	2 408	2 669	...
N	Sonstige Unternehmensdienstleister	1 195	1 339	1 950	2 187	2 764	3 088	...
O	Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung	3 280	3 109	2 943	2 769	2 741	2 538	...
P	Erziehung und Unterricht	1 696	1 827	1 977	2 098	2 292	2 406	...
Q	Gesundheits- und Sozialwesen	3 114	3 605	4 138	4 449	4 882	5 518	...
R	Kunst, Unterhaltung und Erholung	382	420	520	571	621	669	...
S	Sonstige Dienstleister a. n. g.	1 128	1 262	1 400	1 443	1 509	1 441	...
T	Häusliche Dienste	620	722	826	837	791	851	...
darunter: Arbeitnehmer/-innen								
A – T	Alle Wirtschaftsbereiche	35 227	34 161	35 922	34 916	36 533	38 721	39 290
A	Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	509	340	330	302	309	350	348
B – F	Produzierendes Gewerbe	13 264	11 450	10 650	9 329	9 259	9 759	9 809
B	Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	297	178	117	84	69	57	...
C	Verarbeitendes Gewerbe	9 756	7 717	7 539	6 941	6 857	7 255	7 273
D	Energieversorgung	378	335	264	247	249	250	...
E	Wasserversorgung, Entsorgung u. Ä.	221	247	248	235	241	260	...
F	Baugewerbe	2 612	2 973	2 482	1 822	1 843	1 937	1 971
G – T	Dienstleistungsbereiche	21 454	22 371	24 942	25 285	26 965	28 612	29 133
G	Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	4 892	4 936	5 300	5 045	5 127	5 275	5 333
H	Verkehr und Lagerei	2 076	1 820	1 746	1 749	1 845	1 995	2 035
I	Gastgewerbe	746	845	1 134	1 217	1 383	1 557	1 593
J	Information und Kommunikation	918	886	989	1 004	1 018	1 077	1 101
K	Finanz- und Versicherungsdienstleister	1 098	1 143	1 154	1 101	1 061	1 039	1 028
L	Grundstücks- und Wohnungswesen	207	275	373	381	393	409	414
M	Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleister	868	1 046	1 475	1 634	1 836	2 095	...
N	Sonstige Unternehmensdienstleister	1 016	1 163	1 768	1 982	2 535	2 838	...
O	Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung	3 280	3 109	2 943	2 769	2 741	2 538	...
P	Erziehung und Unterricht	1 629	1 742	1 867	1 944	2 123	2 218	...
Q	Gesundheits- und Sozialwesen	2 896	3 330	3 811	4 041	4 449	5 062	...
R	Kunst, Unterhaltung und Erholung	302	319	396	420	440	481	...
S	Sonstige Dienstleister a. n. g.	906	1 035	1 160	1 161	1 223	1 177	...
T	Häusliche Dienste	620	722	826	837	791	851	...

Ergebnisse der Erwerbstätigenrechnung nach dem Inlandskonzept (Arbeitsort in Deutschland) in der Abgrenzung der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen (VGR); Stand: Mai 2017.

1 Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008 (WZ 2008).

2 Vorläufiges Ergebnis.

Abb. 3: Erwerbstätige im Inland nach Wirtschaftsabschnitten (Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch 2017, 355)

1.3 Steigende Nachfrage nach Beschäftigten

Zugehörigkeit	Zahl der Unternehmen	Zahl der Arbeitnehmer	Umrechnung in Vollbeschäftigte	Entgelte in Euro	Ehrenamtliche
Arbeiterwohlfahrt	3.142	213.121	138.431	3.492.557.716	62.824
Caritas	10.719	871.345	550.370	18.912.976.591	237.579
Deutsches Rotes Kreuz	1.917	163.368	110.063	2.781.276.360	20.051
Diakonie	11.295	909.595	586.441	17.904.875.414	193.354
Parität	10.595	684.829	474.109	10.569.324.939	230.765
Ohne Spitzenverbandszugehörigkeit	9.538	190.342	122.447	3.093.401.813	105.176
Gesamt	37.668	2.842.258	1.859.414	53.661.011.020	744.573

Die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege hat ihre Ergebnisse der Umlagenrechnung zur Freien Wohlfahrtspflege für das letzte Jahr vorgelegt. Die Organisation ist Träger der gesetzlichen Unfallversicherung für nichtstaatliche Einrichtungen im Gesundheitsdienst und der Wohlfahrtspflege. Sie ist für über 7,7 Millionen Versicherte in mehr als 620.000 Unternehmen zuständig; neben den Unternehmen der Freien Wohlfahrtspflege gehören zu ihr beispielsweise auch Friseurbetriebe sowie Einrichtungen der Human-, Zahn- und Tiermedizin (daher die hohen Zahlen in der Rubrik »Ohne Spitzenverbandszugehörigkeit«).

www.bgw-online.de

Abb. 4: Beschäftigte in der Freien Wohlfahrtspflege (SOZIALwirtschaft 13/2016: 5)

Die Gesamtbeschäftigungszahlen, zu denen die vielen kleinen Vereine in der Sozialwirtschaft gehören, liegen wesentlich höher, so dass hinsichtlich des Gesamtvolumens davon ausgegangen wird, dass sie sich zwischen 2000 und 2014 um ein Viertel erhöht haben und in 2014 bei 4,4 Millionen bzw. elf Prozent aller Erwerbstätigen in Deutschland bewegen (WISO 2014, 2).

Beim Vergleich von Organisationen in allen Branchen wird deutlich, dass die großen Wohlfahrtsverbände in Deutschland gleich viel oder sogar mehr Mitarbeitende als große Wirtschaftskonzerne weltweit beschäftigen. Sieht man einmal von den Wal-Mart Stores in den USA mit 2,2 Millionen Beschäftigten ab, so bringen es Konzerne wie Volkswagen mit ca. 600 000 Beschäftigten (in Deutschland ca. 180 000), die Deutsche Post mit 488 824 Beschäftigten (in Deutschland ca. 170 000), der Siemens-Konzern mit 426.000 Beschäftigten (in Deutschland ca. 128 000) oder der DaimlerChrysler-Konzern mit 366.000 Beschäftigten mit ihren weltweiten Unternehmungen gerade mal auf Beschäftigtenzahlen, die ein Wohlfahrtsverband in Deutschland erreicht (Internetrecherche in 2017).

1.3 Steigende Nachfrage nach Beschäftigten

Die Nachfrage nach Beschäftigten in Berufen der Sozialwirtschaft zeigt eindeutig eine steigende Tendenz. Das 20. Jahrhundert wurde bereits als das „sozialpädagogische Jahrhundert“ (Thiersch 1992) und die Berufe der

Sozialen Arbeit als „die Aufsteigerberufe schlechthin“ (Rauschenbach 1993, 19) bezeichnet.

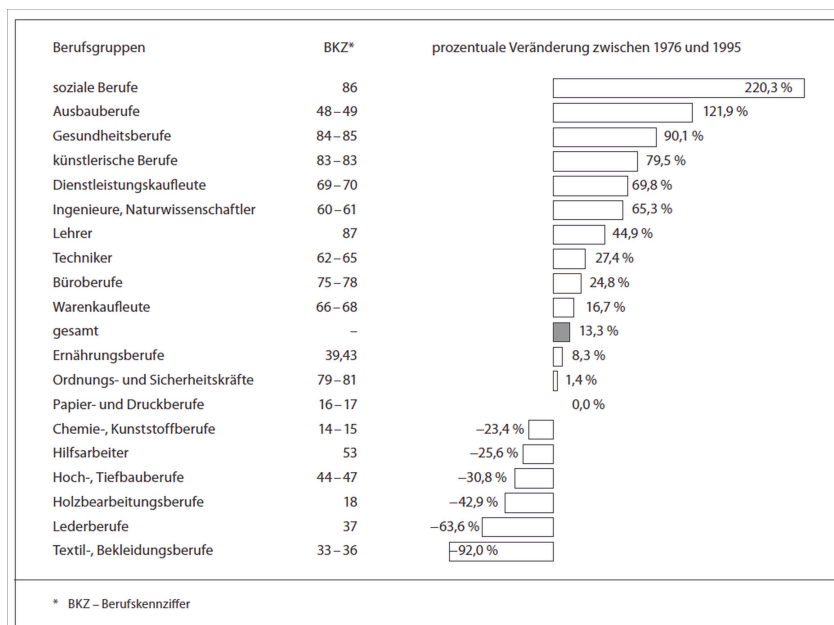


Abb. 5: Veränderungen in der Beschäftigung in ausgewählten Berufsgruppen im Zeitraum 1976 bis 1995 (Quelle: Rauschenbach/Schilling 1997, S. 24)

Der Trend ist offensichtlich ungebrochen. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales prognostiziert bei einem erwarteten Gesamtverlust von 23.000 Arbeitsplätzen in den Jahren 2014 bis 2030 den größten Beschäftigtenanstieg in dem Segment Sozialwesen/Heime, wobei das Segment Gesundheitswesen davon unterschieden wird, ebenso Erziehung und Unterricht und beide auch noch erhebliche Zuwächse erwarten lassen (BMAS 2016).

Arbeitsmarktprognose

Beschäftigte nach Branchen 2030 gegenüber 2014

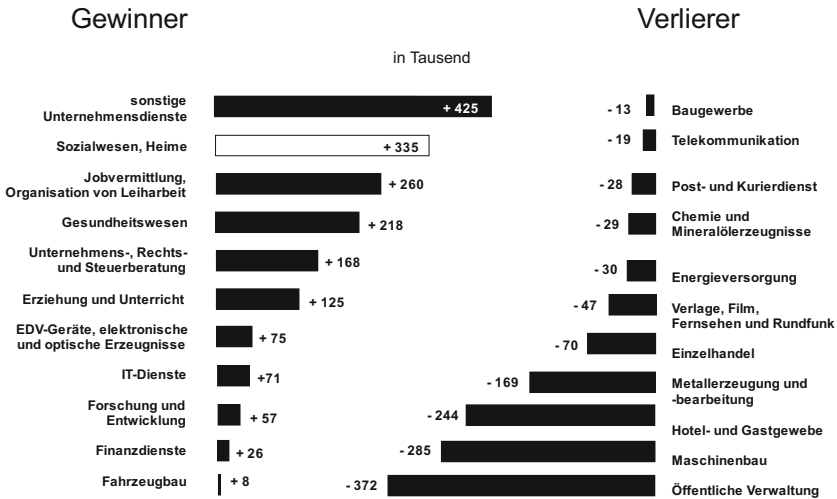


Abb. 6: Arbeitsmarktprognose: Beschäftigte nach Branchen 2030 gegenüber 2014 (Quelle: BMAS 2016)

1.4 Fachkräftemangel

Auch wenn aktuell wieder mehr Kinder zur Welt gebracht werden (so ist die 2017 für 2015 errechnete Geburtenrate von 1,5 Kindern je Frau der höchste Stand seit der Wiedervereinigung in Deutschland – Quelle: Spiegel Online 2017), so wird damit der generelle Trend des demografischen Wandels (Kallweit/Weigert 2016) noch lange nicht umgekehrt. Bedingt durch bessere Lebensumstände nimmt der Anteil der älteren Menschen in der Relation zu den jungen Menschen weiter zu. Parallel zum raschen Alterungsprozess der Gesellschaft entsteht ein vermehrter Bedarf an medizinischen Leistungen und Versorgung pflegebedürftiger Personen. Die Zahl der pflegebedürftigen Personen stieg zwischen 1999 und 2013 von zwei auf 2,7 Millionen an. „Unter der Annahme, dass die alters- und geschlechtsspezifischen Pflegequoten unverändert bleiben und sich die Bevölkerung entsprechend der 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung entwickelt, würde die Zahl der Pflegebedürftigen bis 2060 auf 4,7

Millionen steigen. Damit wären sechs Prozent der Gesamtbevölkerung pflegebedürftig, ein doppelt so hoher Anteil wie heute“ (BMG 2016).

Schwierig wird es, wenn ausdifferenziert werden soll, welche Berufsgruppen in welchem Maße von den Steigerungsraten erfasst sind und damit am ehesten vom Fachkräftemangel betroffen sein werden. Denn das Spektrum der sozialen Berufe ist vielfältig und die Abgrenzung zu weiteren Berufsfeldern ist schwierig.

Halten wir uns zunächst an die Bestimmung sozialer Berufe, die Karl-Heinz Boeßenecker im Lexikon der Sozialwirtschaft vorlegt. Er rechnet „Familienhelfer, Heilerziehungspfleger, Betreuungspfleger, Altenhelfer, Heilpädagogen, Sozialarbeiter und Sozialpädagogen, Heimerzieher, Erzieher, Psychagogen, Krankenpfleger, Physiotherapeuten und weitere gesundheitliche Berufe“ dazu (Boeßenecker 2013). Hier wird bereits deutlich, dass die Berufe den engen Rahmen der Beschäftigten in der Sozialen Arbeit überschreiten und in das Spektrum der Gesundheitsberufe ragen. Aus Sicht der Sozialwirtschaft und ihrer Organisationen werden jedoch auch Arbeitsfelder mit abgedeckt, die in den Branchen des Bildungs- und Kulturbereichs angesiedelt sind. Ein Blick in die Berufsgruppen der Arbeitsamtsstatistik (insbesondere die Berufsgruppen 8312, 8313 und 8315) machen die Schwierigkeit der Erfassung deutlich, vollends wenn Entwicklungen deutlich gemacht werden sollen, die sich auf eine frühere Einteilung (in die alten Berufsklassen 861 und 862 vor 1999) beziehen (Arbeitsamtsstatistik 2017). Zudem ist zu berücksichtigen, dass zum Personal größerer Organisationen in der Sozialwirtschaft auch Beschäftigte rechnen, die technische und verwaltungstechnische, betriebswirtschaftliche und Qualifikationen aus Medien- und IT-Bereichen mit einbringen. Und es sind verschiedene Qualifikationsstufen von Beschäftigten mit Hochschulabschlüssen in verschiedenen Disziplinen bis hin zu Hilfskräften zu berücksichtigen.

Der Bedarf an Fachkräften in Pflegeberufen steht gegenwärtig bei der Betrachtung des Fachkräftemangels deutlich im Fokus. Prognosen gehen von einem Anstieg um rund 27 Prozent bis 2025 gegenüber 2005 aus. Dies würde zu einer Lücke von rund 200.000 Pflegekräften im Jahre 2025 führen (Studie des statischen Bundesamtes und des Bundesinstitutes für Berufsbildung, Afentakis/Maier 2010). Doch der Fachkräftemangel betrifft nicht nur die Pflege. Das Deutsche Jugendinstitut berechnet einen Personalbedarf von 333 000 Fachkräften bis 2025, wobei es insbesondere feststellt: „Der Bedarf an 63.000 Fachkräften mit Hochschulabschluss

kann zwischen 2010 und 2025 nur mit 25.000 Personen abgedeckt werden“ (KomDat 1&2/2011).

Generell wird vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), dem Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) sowie der Prognos-Studie „Arbeitslandschaft 2030“ im Sektor Gesundheits- und Sozialberufen ein Fachkräftemangel ab dem Jahre 2020 prognostiziert. Doch neuere Untersuchungen zeigen, dass er bereits angekommen ist. Eine Befragung von akquinet business consulting GmbH in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaftsethik sowie der Beuth Hochschule für Technik Berlin, Fachgebiet Unternehmensführung gibt folgenden Überblick über die betroffenen Handlungsfelder, die bereits einen Fachkräftemangel wahrnehmen (akquinet 2012, 12):

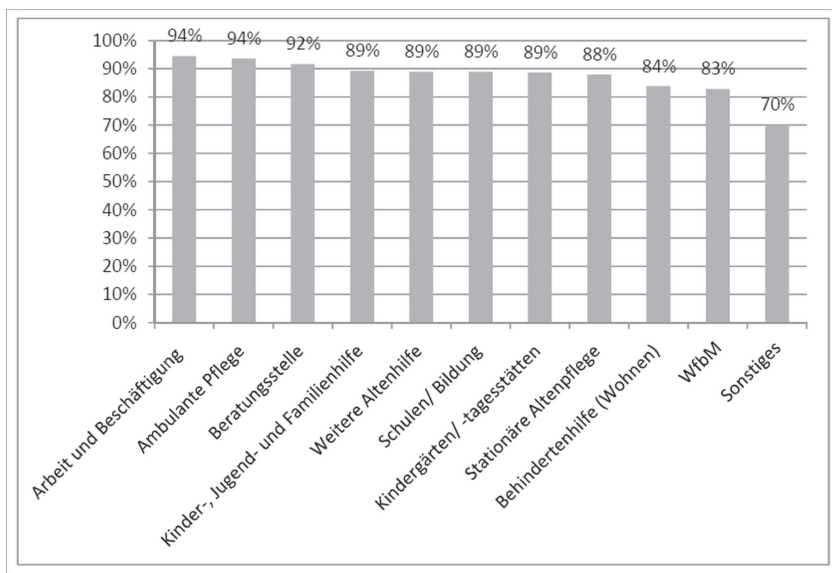


Abb. 7: Fachkräftemangel nach Arbeitsfeldern (aquinet 2012, 12)

Zusammenfassend wird Folgendes festgestellt:

- „Der Fachkräftemangel betrifft die gesamte Sozialwirtschaft (82 %). Er zieht sich durch alle
- inhaltlichen Handlungsfelder.
- Der Mangel wird deutlich, da die Unternehmen/Organisationen offene Stellen nicht
- besetzen können (zu 81 %).

- Es ist auch eindeutig ein Mangel an Fachkräften (und nicht z.B. an Hilfskräften). 58 % haben
- aktuell Probleme bei der Besetzung von Stellen mit ausgebildeten Fachkräften, in fünf Jahren
- sind es 75 %, die Probleme bei dieser Berufsgruppe erwarten“ (ebd., 14).

Besonders hervorgehoben werden muss die Situation in der Altenarbeit und Pflege. Hier geben bereits 58 Prozent Probleme bei der Besetzung der Ausbildungsberufe an (König et al. 2012, S. 13).

Auch die Engpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit gibt Hinweise. Nach dieser erhöhte sich die Vakanz offener Stellen für den Gesamtarbeitsmarkt von 80 Tagen (2014) auf 86 Tage (2015). Höher liegt sie im Bereich der Altenpflege mit 130 Tagen 2015 gegenüber 122 Tagen im Vorjahr. Insgesamt weist die Berufsgruppe Gesundheits- und Pflegeberufe gegenüber den Berufsgruppen der akademischen und nichtakademischen technischen Berufen eine höhere Vakanz auf (Bundesagentur für Arbeit 2016, 7).

1.5 Prognose: Der Fachkräftemangel wird zunehmen und die Schwierigkeiten, gut qualifiziertes Personal zu gewinnen, werden wachsen

1.5.1 Demografischer Wandel

Der demografische Wandel ist unstrittig. Die Gesamtbevölkerung in Deutschland wird bis zum Jahr 2050 um 17 Prozent auf 69 Millionen Menschen abnehmen. Gleichzeitig geht mit der Gruppe der Babyboomer (Geburten der 1950/60er Jahre) ab dem Jahr 2015, eine große Gruppe Erwerbstätiger in Rente. Falls die jungen Beschäftigten nicht durch die Zuwanderung ausländischer Arbeitskräfte oder die Ausbildung bereits zugewanderter Menschen oder das längere Arbeiten von heute Beschäftigten wenigstens zum Teil aufgefangen werden können, wird das Potenzial, das durch den Renteneintritt substituiert werden muss, nicht aufgefangen werden können. Die Substitutionsrate wird von 99 Prozent im Jahr 2004 auf 55 Prozent zwischen den Jahren 2016–2036 sinken (vgl. Mc Kinsey 2011). Einen „war of talents“ wird es vermutlich aber nur in den „technischen Berufen sowie Gesundheits- und Pflegeberufen“ geben (Zehner 2016). Allerdings sind hinsichtlich der Anreize die technischen Berufe

weitaus attraktiver, was wiederum die Situation für die Sozialwirtschaft weiter zuspitzen dürfte.

1.5.2 Sociosclerose und schlechte Bezahlung

Wenn in einem Arbeitsfeld eine hohe Nachfrage nach qualifizierten Beschäftigten besteht, so fordert es der Markt, dass Anreize geboten werden. In der Sozialwirtschaft ist das Gegenteil der Fall. In diesem Zusammenhang sind die Untersuchungsergebnisse eines Studienprojektes, das im Auftrag der Europäischen Union (EU) in elf Ländern durchgeführt wurde, interessant. Für Deutschland wird hier eine „Sociosclerose“ konstatiert (Evans/Galtschenko/Hilbert 2012). Die Sozialwirtschaft wird aus Sicht der EU als innovative Wachstumsbranche gesehen. Programme hinsichtlich der Förderung des Sozial Entrepreneurship (Sozialen Unternehmertums) werden aufgelegt. Und gerade für Deutschland wird in dieser Studie festgestellt, dass sich die „Zukunftsbranche Sozialwirtschaft ... durch zersplitterte Repräsentations- und Verhandlungsstrukturen selbst auszubremsen“ drohe, was mit „Sociosclerose“ bezeichnet wird (Hilbert/Evans/Galtschenko, 2013, 7). Konkret ist damit gemeint, dass in Deutschland ca. 1.500 Tarifabschlüsse und arbeitsrechtliche Vereinbarungen existieren, fast zwei Drittel auf betrieblicher Ebene. Diese Abschlüsse werden aufgrund eines Kostendrucks abgeschlossen und erzeugen eine Negativspirale hinsichtlich der Bezahlung von Beschäftigten.

Es entsteht eine Lohnabsenkung. Bis zur Einführung des Tarifvertrages für den öffentlichen Dienst (TVöD) im Jahr 2005 galt der Bundes Angestellten Tarif (BAT) als Leitwährung für den sozialen Sektor. Seitdem ist eine zunehmende Tariffucht zu verzeichnen. Nach einer Studie der Hochschule Neubrandenburg zum Gehalt von Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger der Sozialen Arbeit werden in Mecklenburg–Vorpommern beispielsweise nur noch ein Drittel nach Flächentarif, meist TVöD bezahlt, „ein weiteres Drittel wird nach Haustarifen bezahlt, diese und auch die restlichen frei verhandelten Eingruppierungen liegen in der Regel im Gehaltsniveau unterhalb der Flächentarifverträge“ (Giesecke 2012, S. 30). Wie aus Untersuchungen (z.B. SDB 2011) ersichtlich wird, verdienen fachlich hoch qualifizierte Beschäftigte in diesen Arbeitsfeldern weit unter dem üblichen Vergütungsniveau für vergleichbare Hochschulabsolventen. (So verdienen auf dem gleichen akademischen Niveau ausgebildete Fachkräfte in den Sozialen Diensten in Berlin und Brandenburg gegenüber In-