

Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft

Eine empirische Studie 2012



akquinet business consulting GmbH
Paul-Stritter-Weg 5
22297 Hamburg
Fon: 040/ 88 173-204
Internet: www.akquinet.de

Universität St.Gallen
Institut für Wirtschaftsethik
Tannenstrasse 19
CH-9000 St.Gallen
Fon: +41 (0)71 224 26 44
Internet: www.iwe.unisg.ch

Beuth Hochschule für Technik Berlin
Fachgebiet Unternehmensführung
Luxemburgerstraße 10
13353 Berlin
Fon: 030 / 4504-5247
Internet: www.beuth-hochschule.de

Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort	5
2	Methodik der Studie.....	6
3	Teilnehmer der Studie	7
4	Organisation der Personalarbeit	9
5	Situation des Fachkräftemangels	11
6	Gründe für den Fachkräftemangel	14
7	Akteure gegen den Fachkräftemangel	17
8	Geeignete politische Maßnahmen	19
9	Maßnahmen der Unternehmen/ Organisationen.....	22
9.1	Rangfolgen der Maßnahmen.....	22
9.2	Inhaltliche Zuordnung	25
9.3	Zusammenhänge	26
10	Differenzierung nach inhaltlichen Handlungsfeldern	27
11	Zusammenfassung der Studie	29
12	Die Autoren	31

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Handlungsfelder der teilnehmenden Unternehmen/ Organisationen.....	7
Abbildung 2: Umsatzhöhe in 2011	8
Abbildung 3: Anzahl der Vollzeitkräfte in 2011.....	8
Abbildung 4: Rechtsform.....	9
Abbildung 5: Aufgabenträger der Personalarbeit	10
Abbildung 6: hierarchische Einordnung der Personalarbeit	10
Abbildung 7: nicht extern vergebene Personalaufgaben.....	11
Abbildung 8: Fachkräftemangel vorhanden	12
Abbildung 9: Fachkräftemangel nach Handlungsfeldern	12
Abbildung 10: Anzahl der aktuell länger als drei Monate offenen Stellen	13
Abbildung 11: Fachkräftemangel nach Berufsgruppen; heute und in 5 Jahren.....	14
Abbildung 12: grundsätzliche Probleme bei der Stellenbesetzung (Mehrfachnennungen möglich) ...	15
Abbildung 13: konkrete Gründe für die Nicht-Besetzung von Stellen	16
Abbildung 14: Verantwortliche für die Probleme bei der Stellenbesetzung	16
Abbildung 15: verantwortliche Akteure gegen den Fachkräftemangel	18
Abbildung 16: Stellenwert des Fachkräftemangels im Handeln	19
Abbildung 17: allgemein-politische Maßnahmen	21
Abbildung 18: arbeitsmarktpolitische Maßnahmen	22
Abbildung 19: umgesetzte Maßnahmen der Unternehmen/ Organisationen.....	24
Abbildung 20: Maßnahmen, die intensiviert werden sollen.....	24
Abbildung 21: Maßnahmen, die nicht umgesetzt werden bzw. sollen.....	25

1 Vorwort

Der Fachkräftemangel im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel ist eines der großen Themen der kommenden Jahre. Einerseits nimmt die Zahl der unterstützungsbedürftigen Menschen zu, andererseits sinkt die Zahl der arbeitsfähigen Menschen. Auch die Zahl derjenigen, die in der Familie unterstützen können, wird abnehmen. Zum Fachkräftemangel gibt es diverse politische Vorhaben (z.B. Blue-Card-Gesetz), die Bundesregierung hält Gipfel mit der Wirtschaft und den Gewerkschaften ab und in der Sozialwirtschaft gibt es viele Initiativen auf regionaler Ebene, z.B. von den Wohlfahrtsverbänden.

Gerade die Sozialwirtschaft ist vom Fachkräftemangel stark betroffen. Allerdings liegt keine umfassende und wissenschaftlich fundierte Untersuchung zur Situation des Fachkräftemangels in der Sozialwirtschaft vor. Diese Lücke möchten wir mit der vorliegenden Studie schließen helfen. Mit der Analyse der Ausgangssituation möchten wir einen Beitrag liefern, damit Politik, Wohlfahrtsverbände und Unternehmen/ Organisationen der Sozialwirtschaft zielgenauer Maßnahmen ergreifen können.

Im Februar 2012 baten wir Unternehmen/ Organisationen der Sozialwirtschaft einen Fragebogen zu dem Thema Fachkräftemangel auszufüllen. Der Fragebogen umfasst eine Situationserhebung in den Unternehmen/ Organisationen und beschreibt vor allem die durchgeführten Maßnahmen. Es wurde aber auch gefragt, welche politischen und gesellschaftlichen Akteure für eine Entschärfung des Fachkräftemangels wichtig sind. Fragen zu den Unternehmen/ Organisationen selbst und zur Organisation der Personalabteilung runden den Fragebogen ab.

Die Studie macht einerseits deutlich, dass der Fachkräftemangel in allen Handlungsbereichen der Sozialwirtschaft angekommen ist, andererseits noch ein erheblicher Handlungsbedarf besteht.

Wenn Sie Interesse an einer ausführlicheren Darstellung haben, können wir für Ihr Unternehmen ein Benchmark erstellen, welches wir Ihnen bei einem gemeinsamen Termin vorstellen. Unter **fragebogen.bc@akquinet.de** können Sie sich an uns wenden.

Wir hoffen, dass die Ergebnisse der Studie für Sie nützlich sind!

Dr. Matthias König, Dr. Christoph Schank, Hartmut Clausen, Prof. Matthias Schmidt

2 Methodik der Studie

Die Studie beruht auf einer empirischen Untersuchung, die wir im Januar/ Februar 2012 bundesweit durchgeführt haben. Unternehmen/ Organisationen der Sozialwirtschaft wurden gebeten, einen Fragebogen zum Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft zu beantworten. Insgesamt wurden 133 Fragebögen ausgefüllt, die auch alle verwendet werden konnten.

Bei den Fragen haben wir hauptsächlich die in der Wissenschaft übliche fünfpolige Likert-Skala verwendet. Sie erlaubt ein Ankreuzen zu Fragen und Aussagen in der Wertung von 1 – 5, wobei 5 die höchste Wertung darstellt. So haben wir z.B. nach dem Stellenwert des Fachkräftemangels im operativen Handeln gefragt. Die Antwortmöglichkeit ging von „kein Stellenwert“ (=1) bis zu „sehr hoher Stellenwert“ (=5). In den Grafiken auf den nächsten Seiten sind bei den Prozentangaben jeweils die positiven Antworten (= 4 und 5; in dem Beispiel: „hoher Stellenwert“ und „sehr hoher Stellenwert“) angegeben. So hat z.B. der Fachkräftemangel für 75 % der Antwortenden einen hohen oder sehr hohen Stellenwert.

Vertiefend zu diesen rein beschreibenden Auswertungen werden in diesem Bericht an verschiedenen Stellen Ergebnisse von Korrelationsanalysen angeführt. Diese aufgefundenen Korrelationen verdeutlichen den Zusammenhang zwischen zumindest zwei Aussagen. Mit Hilfe des statistischen Zusammenhangsmaßes der Korrelation kann beispielsweise die Frage beantwortet werden, ob besonders große Unternehmen auch gleichzeitig über ein besonders hohes Umsatzvolumen verfügen. Der Korrelationskoeffizient kann dabei Werte zwischen 0 (es besteht überhaupt kein Zusammenhang) und 1 (es besteht ein perfekter Zusammenhang) annehmen. Statistisch vertieft ausgedrückt, findet in dieser Studie der Rangkorrelationskoeffizient Kendalls Tau-B Verwendung, da eine Reihe von Daten ordinalskaliert vorliegen und somit nicht zwingend von einer Normalverteilung ausgegangen werden muss.

Mit den Korrelationen sind wir vorsichtig umgegangen. Wir haben in der Auswertung lediglich Korrelationen aufgeführt und ausgewertet, wenn sie signifikant (mindestens auf dem 5 % - Niveau) sind. Signifikant bedeutet hierbei, dass die Ergebnisse sehr wahrscheinlich nicht allein zufälliger Natur sind. Zudem haben wir Korrelationswerte unter 0,2 nicht verwendet, da für uns der Zusammenhang zu schwach ist, um daraus Aussagen abzuleiten. Bei einer Korrelation von 0,45 kann hingegen schon von einem starken Zusammenhang gesprochen werden. Bei unseren Schlussfolgerungen haben wir uns auf Zusammenhänge an unterschiedlichen Stellen der Studie bezogen. Durch das vorsichtige Vorgehen haben wir belastbare Aussagen erhalten.

3 Teilnehmer der Studie

Die Studie deckt einen breiten Querschnitt der Sozialwirtschaft ab. Alle wesentlichen **inhaltlichen Handlungsfelder** sind vertreten, keines dominiert. An der Spitze stehen drei Gruppen: die Behindertenhilfe (37 Nennungen) und die Werkstätten für Menschen mit Behinderung (29), die Kindergärten, -tagesstätten (35) und die Kinder-, Jugend-, Familienhilfe (28) sowie die stationäre Altenpflege (33) und die ambulante Pflege (31).

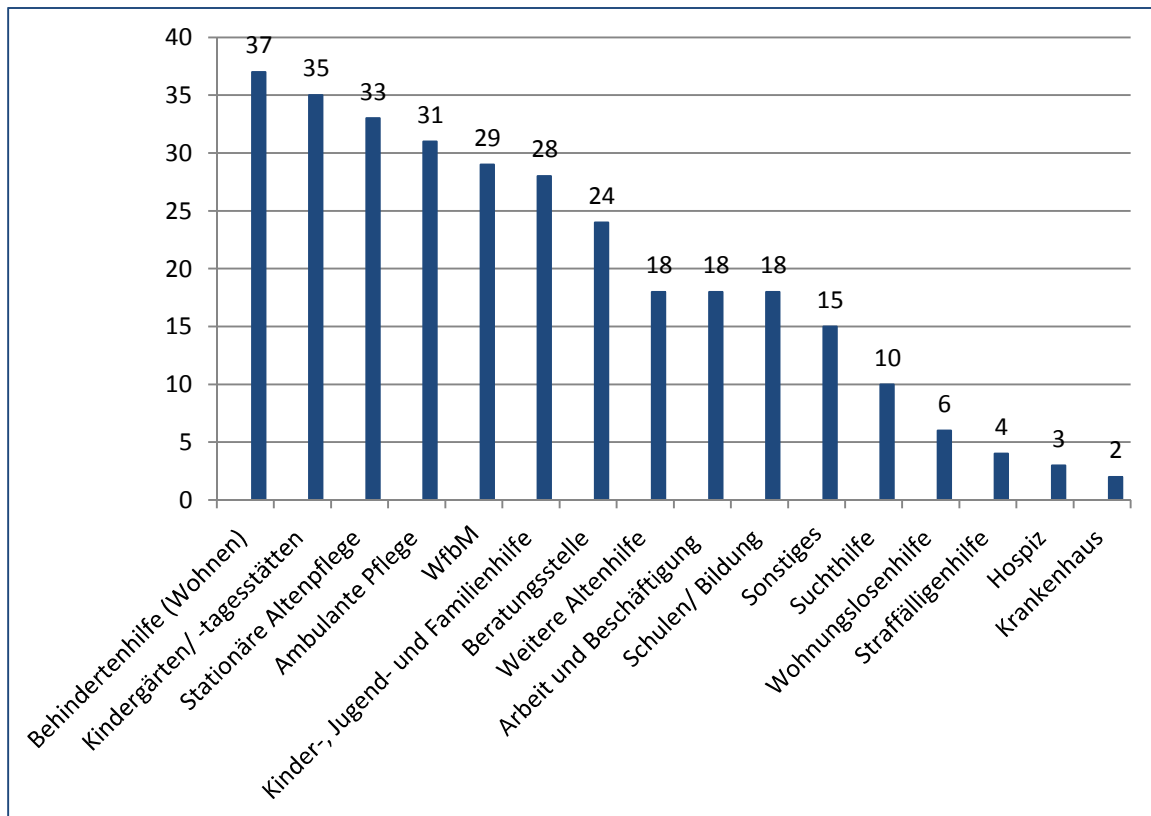


Abbildung 1: Handlungsfelder der teilnehmenden Unternehmen/ Organisationen

Damit deckt die Studie die gesamte Breite der Sozialwirtschaft ab. Dies zeigt sich auch bei der Verteilung der **Umsatzhöhe**, mit einem Ausschlag bei 10 - 50 Mio. € Umsatz (44 % der Befragten). Die meisten Unternehmen beschäftigen 251 – 500 **Vollkräfte** (27 %).

Studie zum Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft 2012

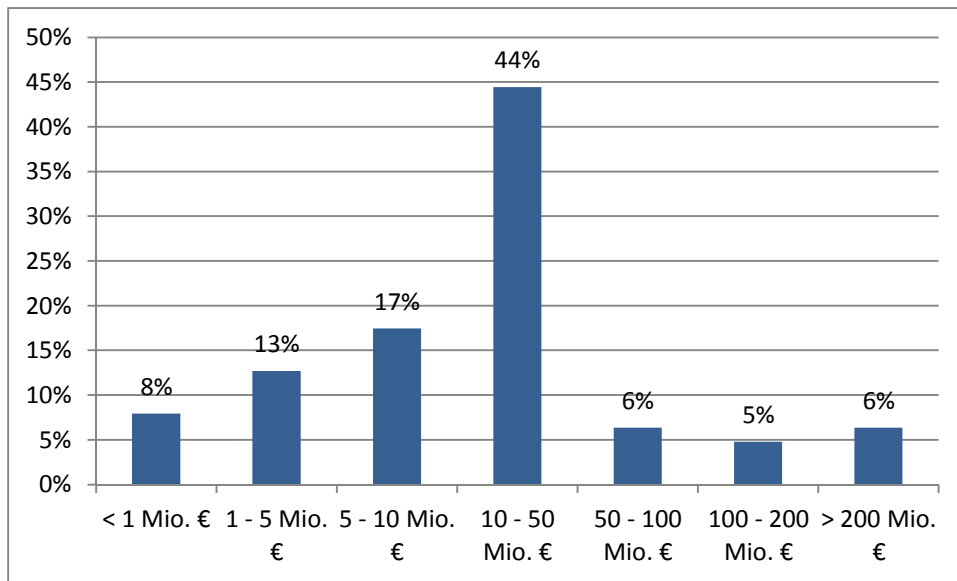


Abbildung 2: Umsatzhöhe in 2011

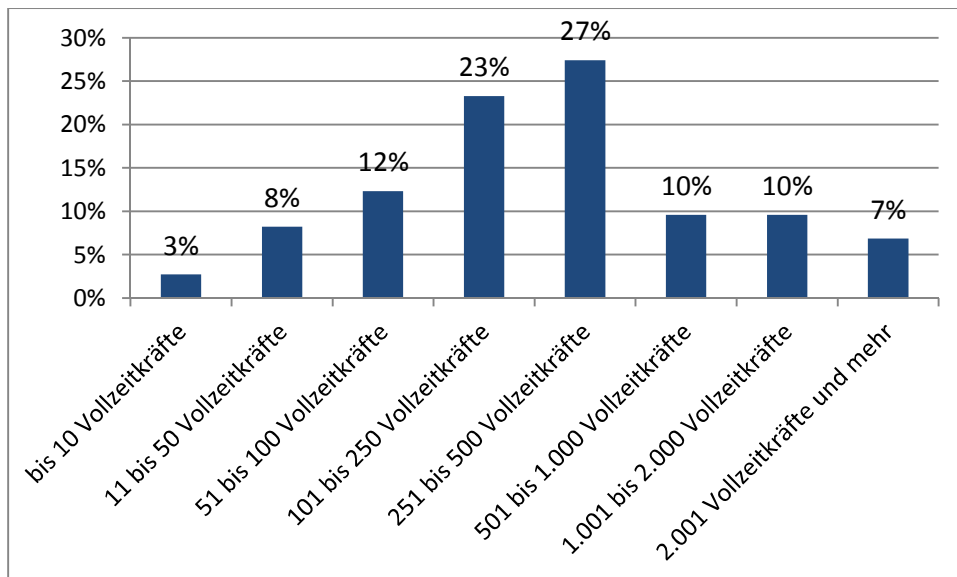


Abbildung 3: Anzahl der Vollzeitkräfte in 2011

Der Verein ist als **Rechtsform** mit 50 % am häufigsten vertreten. Die gGmbH folgt mit 38 % und die gemeinnützige Stiftung mit 6 %. Ebenfalls 6 % der teilnehmenden Unternehmen haben als GmbH eine gewerbliche Rechtsform. Personengesellschaften kommen nicht vor.

Studie zum Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft 2012

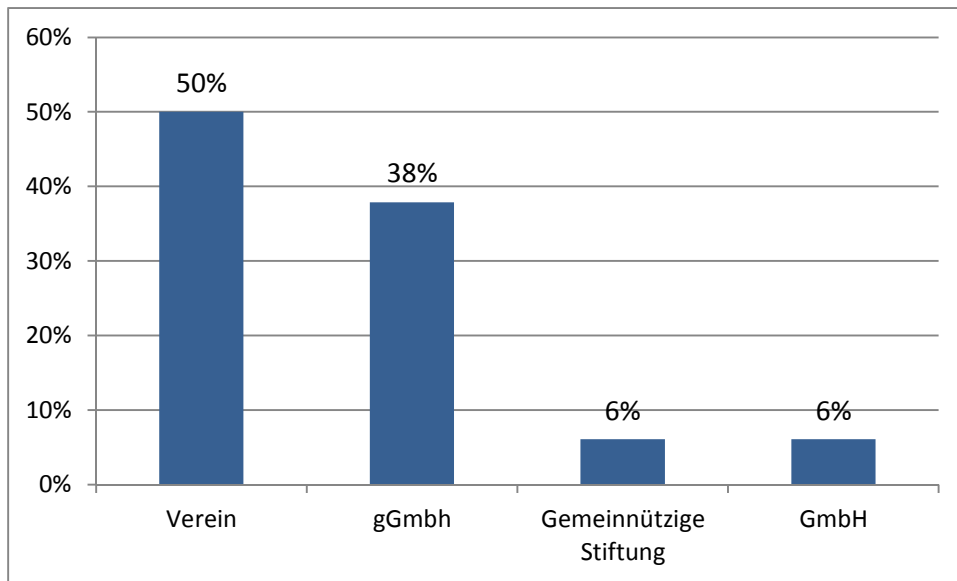


Abbildung 4: Rechtsform

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Studie die Sozialwirtschaft in ihrer ganzen Breite abbildet.

4 Organisation der Personalarbeit

Bevor wir zu den Ergebnissen zum Fachkräftemangel kommen, stellt sich die Frage, wie die Personalarbeit in den Unternehmen/ Organisationen der Sozialwirtschaft **organisiert** ist.

Wer gestaltet die Personalarbeit? Das Bild ist zweigeteilt: Einerseits gibt es in 48 % der teilnehmenden Unternehmen eine gesonderte Personalabteilung, andererseits sind es zusammen aber auch 48 %, bei denen operative Führungskräfte (27 %) oder der Vorstand/ Geschäftsführung (21 %) hauptsächlich die Personalarbeit durchführen. An einzelne Mitarbeitende wird das Thema nur zu 4 % delegiert. Eine einleuchtende Erklärung hierfür ist die Größe der Organisationen. Diejenigen mit einem hohen Umsatz haben auch eine Personalabteilung (Korrelation von 0,604).

Studie zum Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft 2012

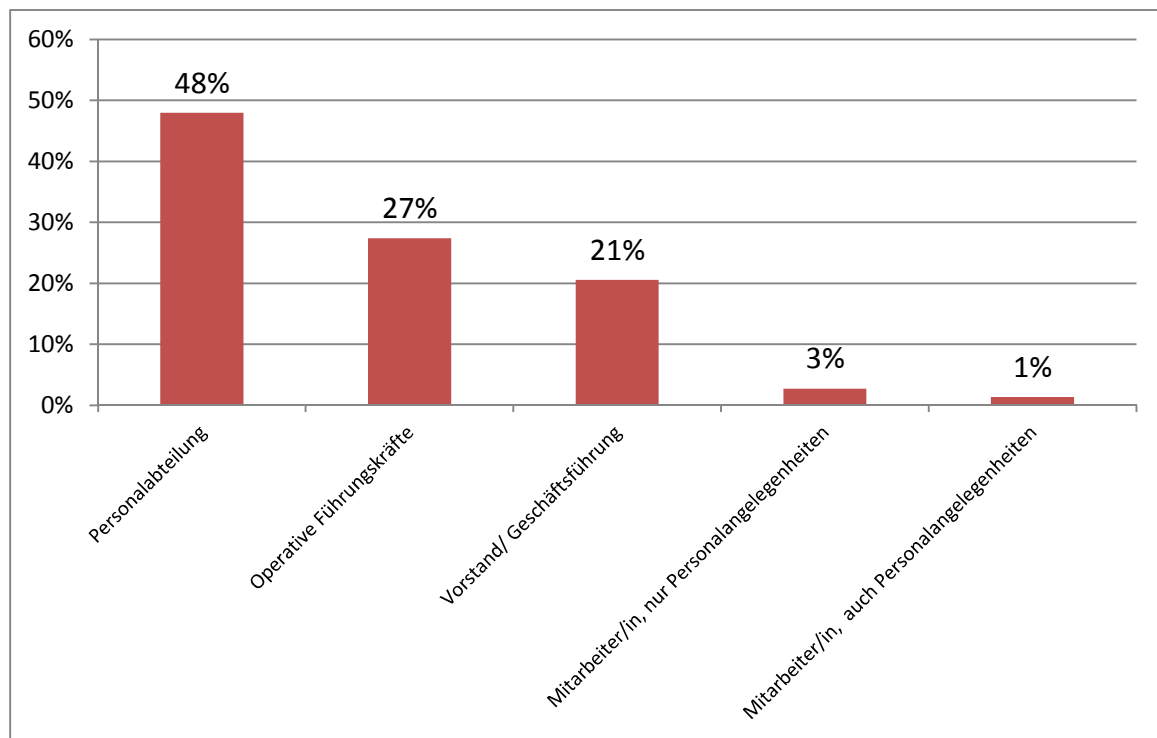


Abbildung 5: Aufgabenträger der Personalarbeit

In der **Hierarchie** eingebunden ist die Personalarbeit vor allem eigenständig auf zweiter Hierarchiestufe (55 %). Als Stab sind 27 % bei der Unternehmensführung angebunden. Die Größe der Unternehmen/ Organisationen spielt hierfür keine Rolle.

Ein Vergleich mit unserer vor einem Jahr durchgeführten Studie zum Controlling in der Sozialwirtschaft¹ macht die hohe Bedeutung und den hohen Institutionalierungsgrad der Personalarbeit deutlich. So haben 24 % der Unternehmen/ Organisationen eine Controlling-Abteilung, hingegen 48 % eine Personal-Abteilung. Das Controlling ist hauptsächlich als Stab organisiert (61 %), während die Personalarbeit vor allem eigenständig in zweiter Hierarchiestufe (55 %) durchgeführt wird.

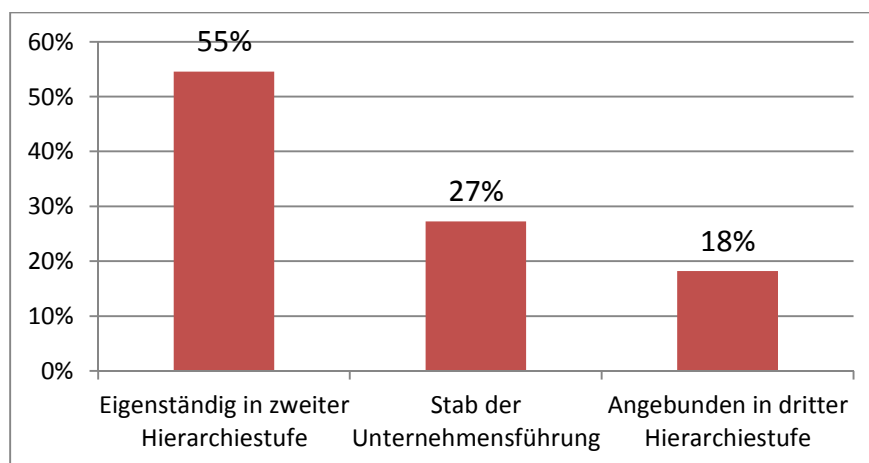


Abbildung 6: hierarchische Einordnung der Personalarbeit

¹ Siehe: Zum Stand des Controllings in der Sozialwirtschaft, eine empirische Studie 2011, Hamburg

Die Personalarbeit wird zum großen Teil von den Unternehmen/ Organisationen selber durchgeführt. Das Thema **Outsourcing** spielt nur bei der standardisierbaren Lohn- und Gehaltsabrechnung eine gewisse Rolle. Ganze 63 % haben aber auch hier keinerlei Aufgaben extern vergeben. Vollständig ausgelagert haben 13 % die Lohn- und Gehaltsabrechnung. Die für das Thema Fachkräftemangel wichtigen Funktionen der Personalentwicklung und –beschaffung werden in einem viel geringerem Ausmaß extern vergeben. Bei der Personalentwicklung erstaunt dies, da die Durchführung von Fort- und Weiterbildungen durch externe Spezialisten Impulse setzen kann.

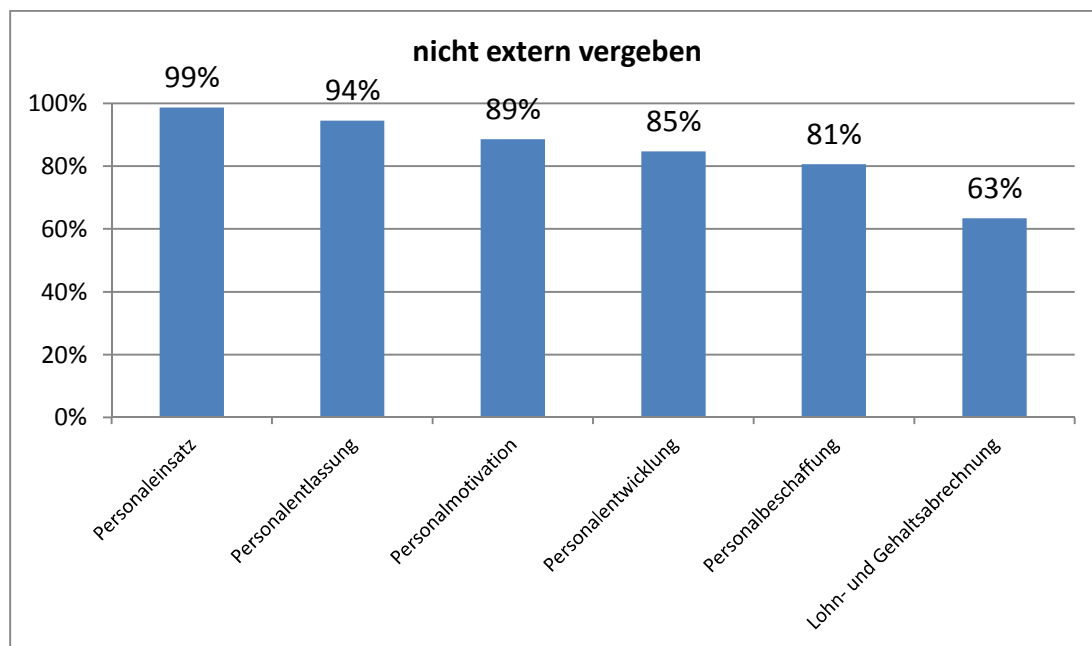


Abbildung 7: nicht extern vergebene Personalaufgaben

Zusammenfassung: Organisation der Personalarbeit

- Die Personalarbeit hat organisatorisch eine hohe Bedeutung. Zu 48 % wird sie, vor allem in größeren Unternehmen, in einer Personalabteilung durchgeführt und zu 55 % ist sie eigenständig in der zweiten Hierarchiestufe organisiert.
- Die Personalaufgaben werden von den Unternehmen/ Organisationen zum großen Teil auch selber wahrgenommen. Lediglich die Lohn- und Gehaltsabrechnung wird zu einem nennenswerten Teil (27 %) extern vergeben.

5 Situation des Fachkräftemangels

Der **Fachkräftemangel** in der Sozialwirtschaft ist kein kommender Trend oder ein Zukunftsszenario, sondern Realität. 82 % der Unternehmen/ Organisationen sind davon betroffen. Dieser Wert ist unabhängig von der Größe, der Gesellschaftsform der Teilnehmer oder deren inhaltlichem Handlungsfeld. Abbildung 9 macht deutlich, dass die in der Sozialwirtschaft bestimmenden Handlungsfelder, wie Pflege, Jugendhilfe, Kindergärten/ -tagesstätten oder die Behindertenhilfe noch

Studie zum Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft 2012

über dem Durchschnitt liegen. Am stärksten betroffen sind die Bereiche Arbeit und Beschäftigung sowie ambulante Pflege mit jeweils 94 %. Der Fachkräftemangel zieht sich also durch die gesamte Sozialwirtschaft.

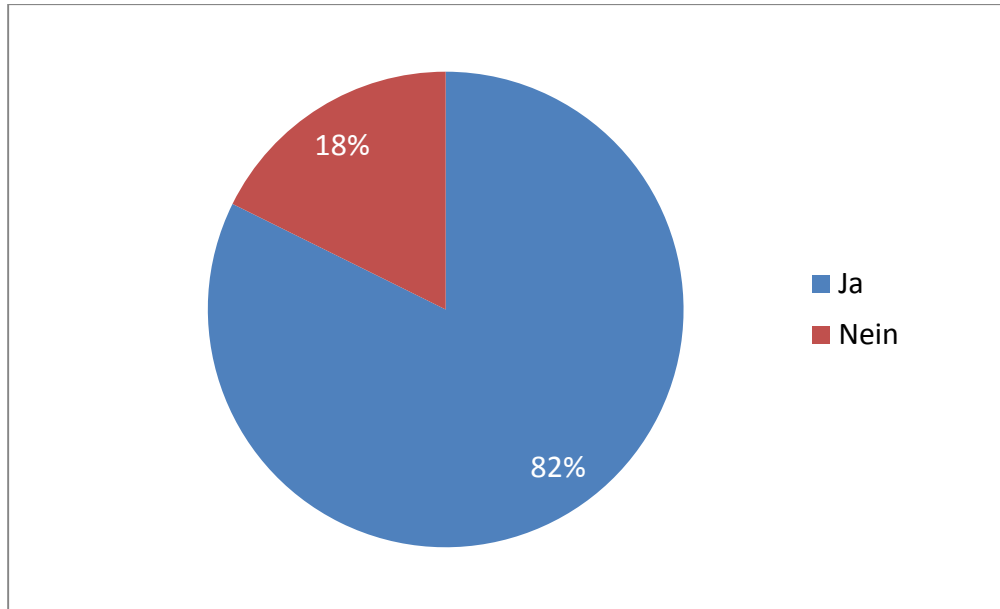


Abbildung 8: Fachkräftemangel vorhanden

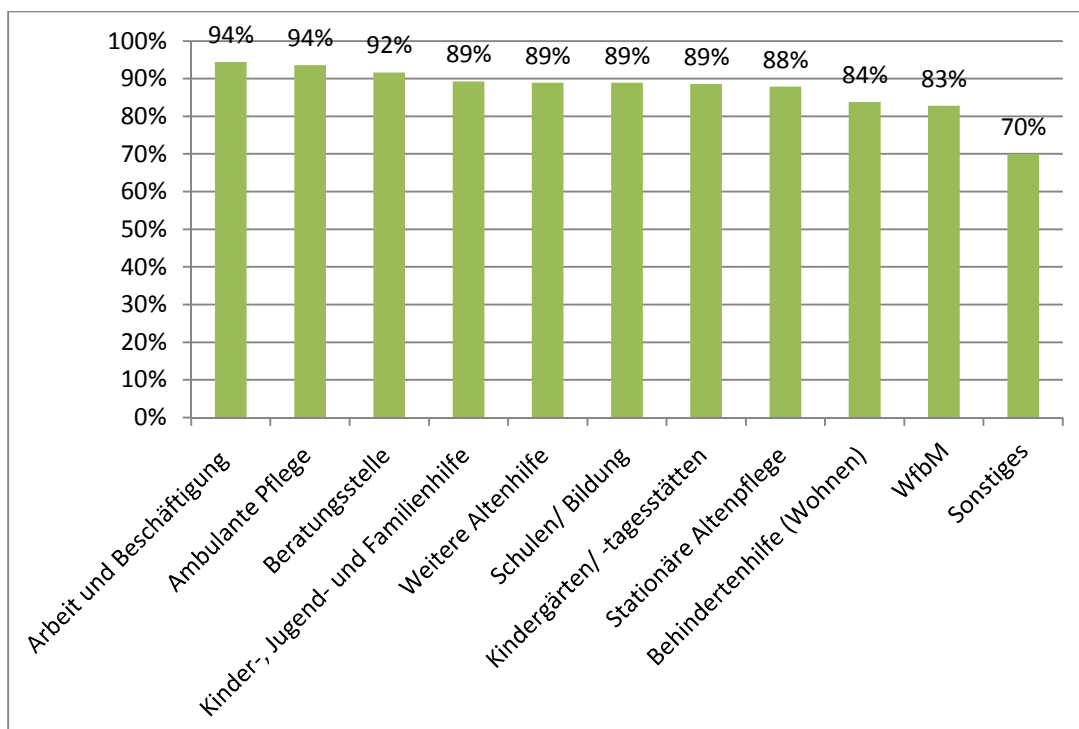


Abbildung 9: Fachkräftemangel nach Handlungsfeldern

Die Auswirkungen des Fachkräftemangels zeigen sich in der **Anzahl der offenen Stellen**. Aktuell sind es 81 % der Unternehmen/ Organisationen, bei denen mindestens eine Stelle länger als drei Monate nicht besetzt ist. Am häufigsten fehlen 1-3 Stellen (40 %), aber immerhin 8 % der Unternehmen/ Organisationen können mehr als 20 Stellen nicht besetzen.

Studie zum Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft 2012

Zu vermuten ist, dass hier ein Zusammenhang zur Größe der Unternehmen/ Organisationen vorliegt. Es gibt eine leichte Tendenz, dass große Unternehmen, mit einem hohen Umsatz und vielen Vollzeitkräften, mehr als 20 Stellen nicht besetzen können (eine schwache Korrelation von 0,202). Allerdings lässt sich dieser Zusammenhang für 7 – 20 offene Stellen nicht feststellen und bei 1 – 3 offenen Stellen finden sich alle Größenklassen. Ein statistischer Zusammenhang zwischen Größe der Unternehmen/ Organisationen und Anzahl der offenen Stellen lässt sich also nicht einwandfrei nachweisen.

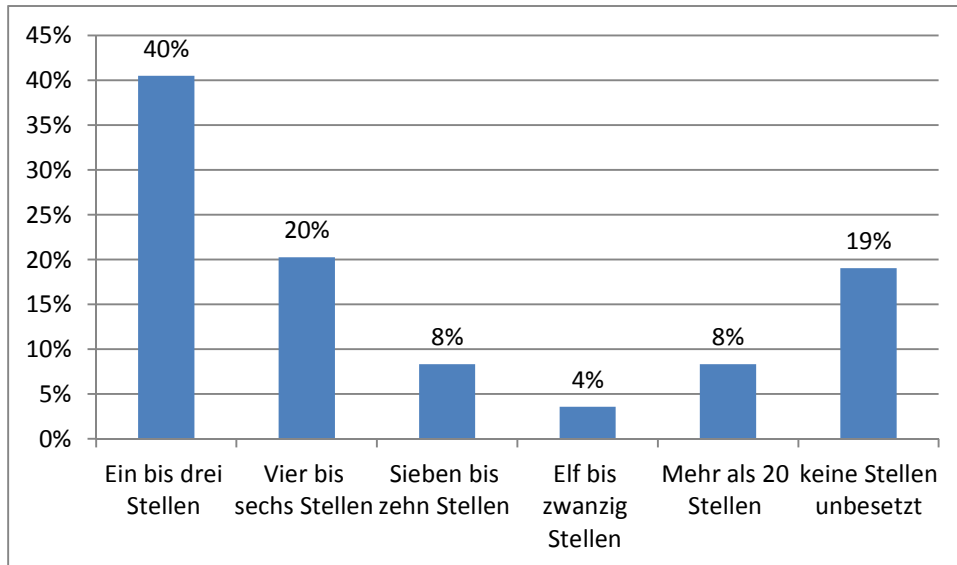


Abbildung 10: Anzahl der aktuell länger als drei Monate offenen Stellen

Aktuell nicht besetzt werden können vor allem Stellen für ausgebildete Fachkräfte, wie Altenpfleger oder Heilerzieher. 58 % der Unternehmen/ Organisationen haben bei dieser **Berufsgruppe** Probleme. Für studierte Fachkräfte, wie z.B. Sozialpädagogen, stellt sich die Situation weniger dramatisch dar (19 %). Mit 36 % häufig gesucht werden auch Führungskräfte. Bei nicht-pflegerischen Fachkräften, z.B. denen in der Verwaltung oder Buchhaltung, werden keine nennenswerten Probleme gesehen (3 %).

Gefragt nach der Situation in 5 Jahren, wird ein stärkerer Fachkräftemangel erwartet. Dann rechnen 75 % der Unternehmen/ Organisationen mit Problemen bei der Stellenbesetzung für ausgebildete Fachkräfte und 29 % für studierte Fachkräfte. Grund genug, jetzt aktiv zu werden.

Studie zum Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft 2012

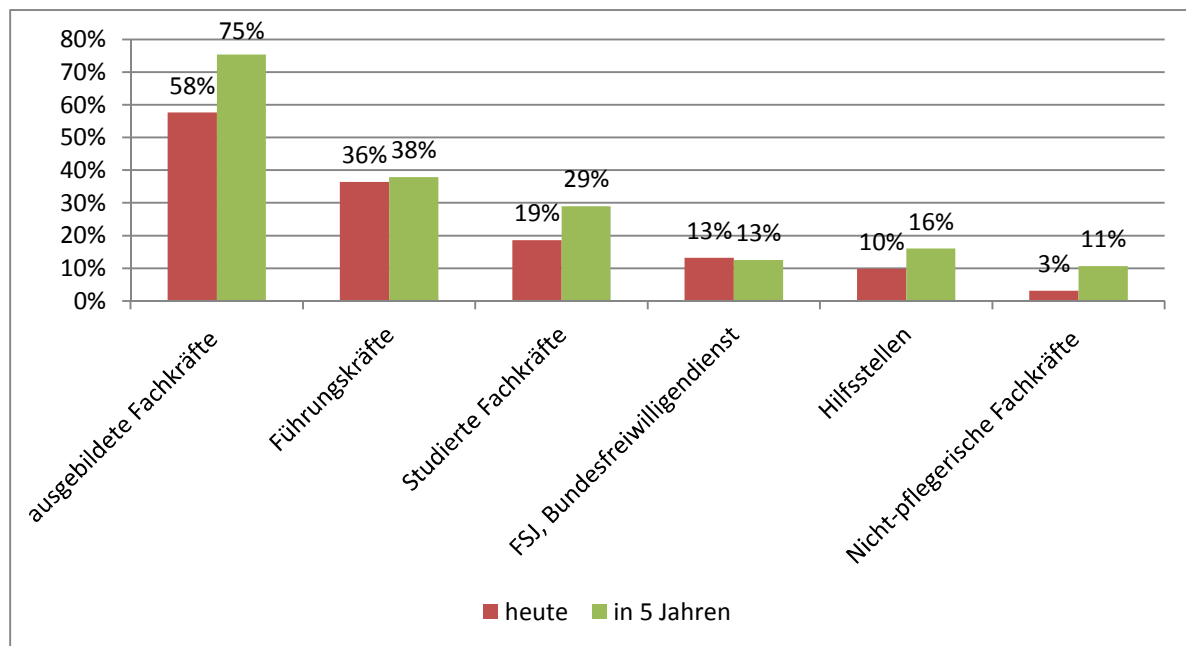


Abbildung 11: Fachkräftemangel nach Berufsgruppen; heute und in 5 Jahren

Zusammenfassung: Situation des Fachkräftemangels

- 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.

6 Gründe für den Fachkräftemangel

Fragt man die Unternehmen/ Organisationen der Sozialwirtschaft nach den Gründen für die Probleme bei der Stellenbesetzung, wird die Diagnose Fachkräftemangel bestätigt.

Vor allem ist es die unzureichende Anzahl von Bewerbenden, die eine **Stellenbesetzung grundsätzlich schwierig** machen. 68 % haben deswegen große Probleme. Für lediglich 39 % sind es nicht passende Profile der Bewerbenden. Die Konkurrenz innerhalb der Sozialwirtschaft spielt keine große Rolle (33 %).

Der Mangel an Fachkräften wird erneut deutlich bei den **konkreten Gründen** für die Nicht-Besetzung einer offenen Stelle. Es sind vor allem die fachlichen Kenntnisse der Bewerbenden, die Probleme bereiten (63 %). Die persönlichen Kompetenzen (56 %) spielen auch eine große Rolle, gefolgt von der Lohnhöhe (41 %). Die doch in der Regel unregelmäßigen Arbeitszeiten in der Sozialwirtschaft, mangelnde Mobilität oder Berufserfahrung der Bewerbenden sind nicht ausschlaggebend.

Die Unternehmen/ Organisationen machen z.T. die Bewerbenden **verantwortlich** für die Differenz zu den Stellenanforderungen und z.T. sich selber. Vor allem bei der Lohnhöhe sehen sie sich mit 60 %

Studie zum Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft 2012

selbst in der Verantwortung. Überzogene Ansprüche der Bewerbenden liegen also nicht vor, eher ein geringes Lohnniveau in der Sozialwirtschaft, was in Kapitel 2 über die erwarteten politischen Maßnahmen bestätigt wird.

Mit Ausnahme der Arbeitszeit werden alle anderen Gründe für die Nicht-Besetzung von Stellen den Bewerbenden zugeschrieben, auch die fehlenden fachlichen Kenntnisse (67 %) oder persönlichen Kompetenzen (76 %). Das kann in zwei Richtungen interpretiert werden: Die Unternehmen/ Organisationen scheinen davon auszugehen, dass sie von den Bewerbenden die branchenüblichen Standards verlangen. Möglich ist auch, dass die Personalentwicklung in den Unternehmen/ Organisationen nicht ausgereift ist, so dass empfundene Defizite bei den Bewerbenden nicht kompensiert werden. Für letztere Interpretation gibt es Anhaltspunkte in dem Kapitel 9 über die unternehmerischen Maßnahmen.

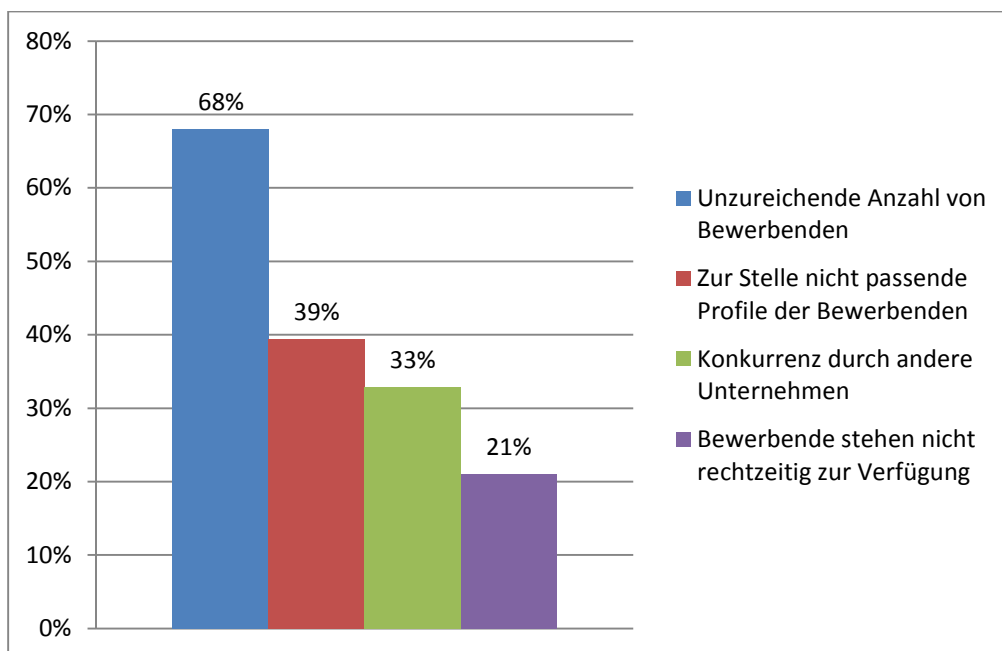


Abbildung 12: grundsätzliche Probleme bei der Stellenbesetzung (Mehrfachnennungen möglich)

Studie zum Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft 2012

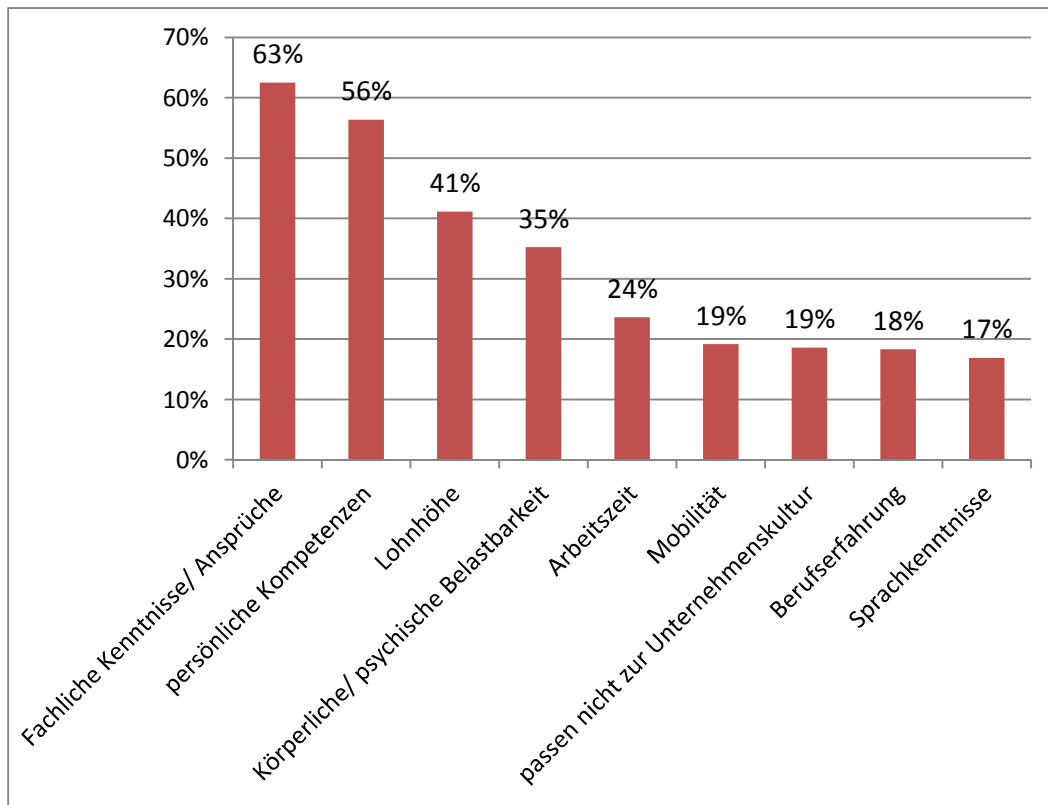


Abbildung 13: konkrete Gründe für die Nicht-Besetzung von Stellen

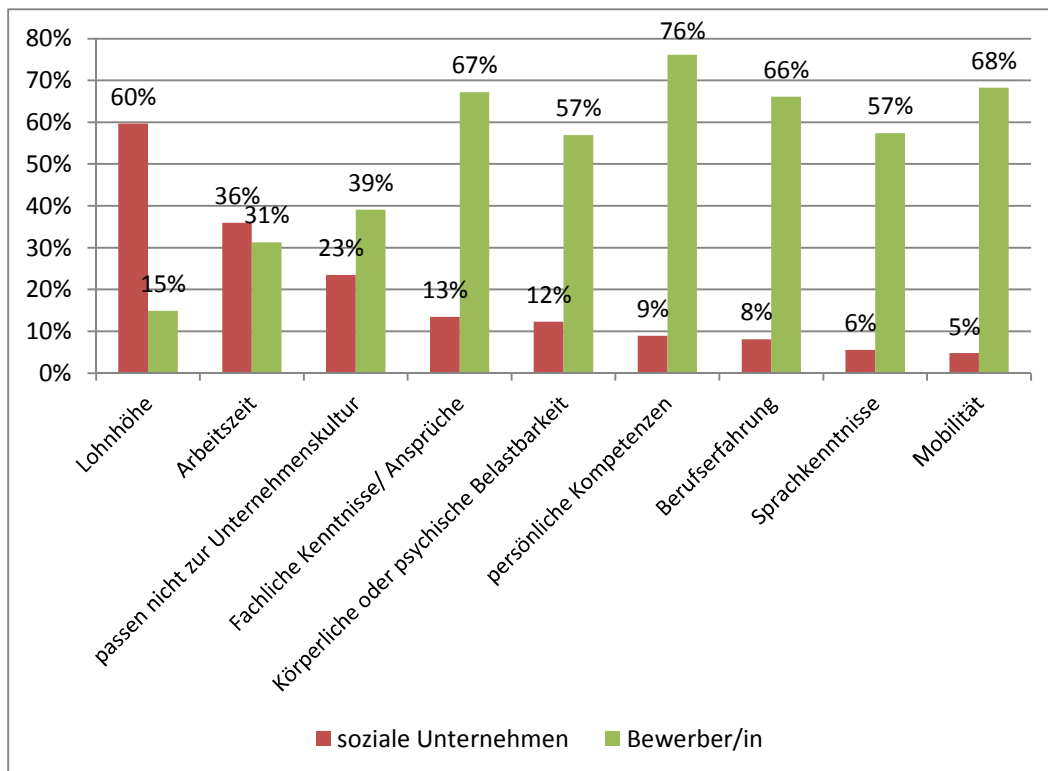


Abbildung 14: Verantwortliche für die Probleme bei der Stellenbesetzung

Zusammenfassung: Gründe für den Fachkräftemangel

- Die Gründe für Probleme bei der Stellenbesetzung machen den Fachkräftemangel deutlich.
- Ein Mangel ist es, da mit 68 % die unzureichende Anzahl von Bewerbenden das hauptsächliche Problem ist.
- Die mangelnde Fachlichkeit der Bewerber/innen ist das hauptsächliche Problem (63 %) für die Nicht-Besetzung von offenen Stellen.
- Mit Ausnahme der Lohnhöhe und der Arbeitszeit schreiben die Unternehmen/ Organisationen den Bewerbenden die Verantwortung für die Probleme bei der Stellenbesetzung zu (z.B. Fachlichkeit, Mobilität).

7 Akteure gegen den Fachkräftemangel

Wer ist aus Sicht der Unternehmen/ Organisationen **in der Verantwortung**, etwas gegen den Fachkräftemangel zu unternehmen? Als hauptsächlicher Akteur wird die Politik gesehen (87 %), gefolgt von den Tarifparteien (75 %) und den Unternehmen/ Organisationen (69 %) selbst. Nur 60 % in der Sozialwirtschaft sehen die Wohlfahrtsverbände in der Verantwortung.

Da die Sozialwirtschaft stark von Rahmenbedingungen beeinflusst wird, die die Politik setzt, ist deren erster Platz auch für den Fachkräftemangel nicht überraschend. Die hohe, den Tarifparteien zugeordnete, Verantwortung wird in Zusammenhang mit den Ergebnissen aus dem Kapitel 6 zum niedrigen Lohnniveau als Grund für die Nicht-Besetzung von Stellen plausibel. Erstaunlich ist aber, dass 31 % der Unternehmen/ Organisationen in der Sozialwirtschaft sich nicht als verantwortlichen Akteur beim Fachkräftemangel sehen. Ob sie zu wenig Handlungsspielraum wahrnehmen, sich der eigenen Möglichkeiten nicht bewusst sind oder es nicht als ihre unternehmerische Pflicht ansehen, lässt sich im Rahmen einer empirischen Studie nur spekulieren. Auf jeden Fall wird ein Handlungsbedarf deutlich, der durch die Ergebnisse zu den unternehmerischen Maßnahmen in Kapitel 9 bestärkt wird.

Zwischen den Teilnehmenden der Studie, die die Politik in der Verantwortung sehen oder die Unternehmen selbst, gibt es keinen signifikanten Zusammenhang. Daher lassen sich Unterschiede aufzeigen: Wer die Politik in der Verantwortung sieht, setzt auch eher Maßnahmen um, die außerhalb des Unternehmens gerichtet sind, wie z.B. Intensivierung der Personalbeschaffung (0,263) oder die Ansprache ausländischer Fachkräfte (0,277). Maßnahmen zur Förderung der Familienfreundlichkeit im eigenen Unternehmen (-0,313) oder regelmäßige Mitarbeitergespräche (-0,298) werden sogar explizit nicht umgesetzt. Anders die Unternehmen, die sich selbst in der Verantwortung sehen. Deren durchgeführte Maßnahmen richten sich eher nach innen zu den eigenen Mitarbeitenden, wie z.B. besserer Gesundheitsschutz (0,218).

Studie zum Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft 2012

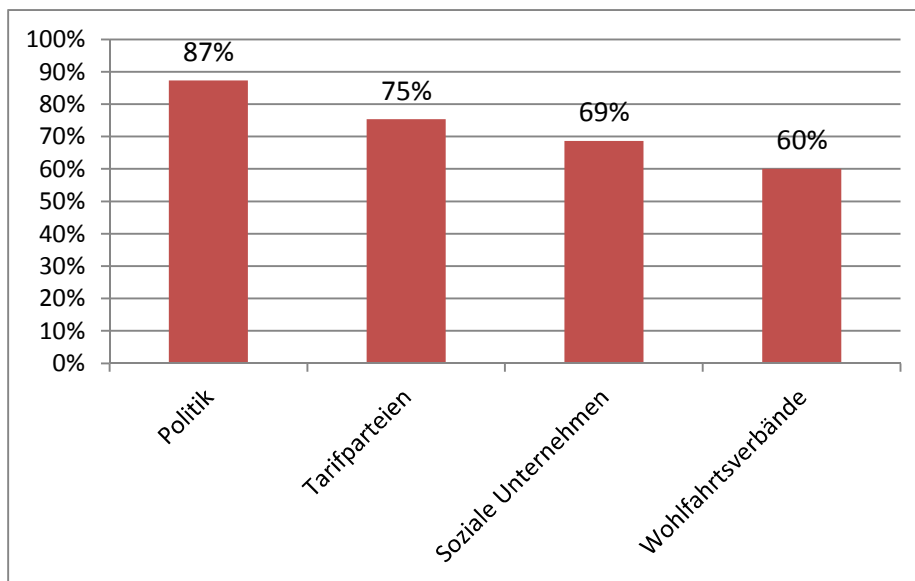


Abbildung 15: verantwortliche Akteure gegen den Fachkräftemangel

Auch wenn die Politik als hauptsächlicher Akteur angesehen wird, hat der Fachkräftemangel in den Unternehmen/ Organisationen einen hohen **Stellenwert**. Für das operative Handeln sind es 75 % und einen strategischen Stellenwert hat das Thema bei 72 %.

Vor allem der hohe operative Stellenwert für das Handeln der Unternehmen/ Organisationen ist deren aktueller Situation geschuldet. Es gibt sehr hohe Korrelationen (und höhere als beim strategischen Stellenwert) mit der Betroffenheit von Fachkräftemangel (0,424) und es werden aktuell ausgebildete Fachkräfte gesucht (0,410). Unternehmen/ Organisationen mit einem strategischen Stellenwert des Fachkräftemangels suchen vor allem Führungskräfte (0,303) und nicht-pflegerische Fachkräfte (0,256). Sie sehen auch die sozialen Unternehmen/ Organisationen selbst in der Verantwortung (0,361). Unternehmen/ Organisationen mit einem operativen Stellenwert sehen sich vornehmlich nicht in der Verantwortung, obwohl sie den stärkeren Handlungsdruck haben. Dieser wird auch dadurch deutlich, dass vor allem Maßnahmen umgesetzt werden, die direkt zu neuem Personal führen, wie z.B. Ansprache ausländischer Fachkräfte (0,368), eigene Ausbildung von Fachkräften (0,324) oder auch höhere Entlohnung (0,282). Wird dem Fachkräftemangel eher ein strategischer Stellenwert im Handeln eingeräumt, werden auch vornehmlich planende Instrumente der Personalgewinnung oder –entwicklung umgesetzt. Beispiele sind die Potenzialeinschätzung (0,274) oder eine qualitative Personalplanung (0,267).

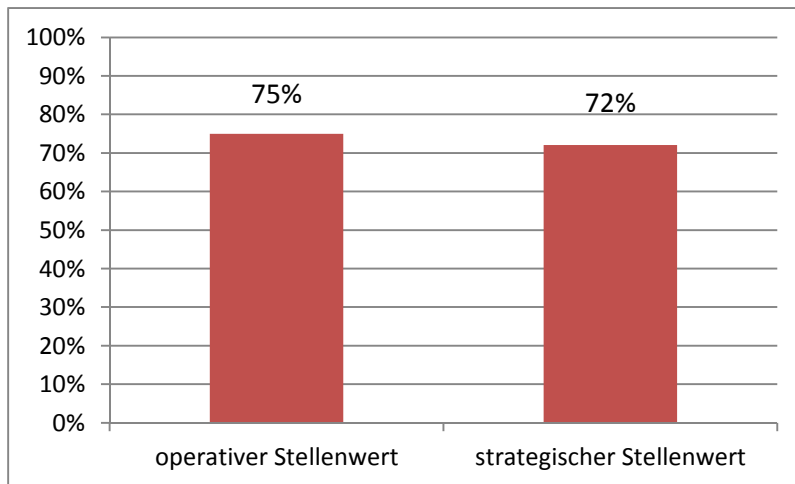


Abbildung 16: Stellenwert des Fachkräftemangels im Handeln

Zusammenfassung: Akteure gegen den Fachkräftemangel

- Als verantwortlicher Akteur, etwas gegen den Fachkräftemangel zu unternehmen, wird vor allem die Politik (87 %) gesehen. Sich selber sehen hingegen nur 69 % der Unternehmen/ Organisationen in der Pflicht.
- Trotzdem hat der Fachkräftemangel im Handeln der Unternehmen/ Organisationen einen hohen Stellenwert. Für das operative Handeln sind es 75 % und beim strategischen 72 %.
- Unternehmen/ Organisationen mit einem hohen Stellenwert im operativen Handeln haben einen stärkeren Handlungsdruck, der sich im Ergreifen direkter Maßnahmen ausdrückt.
- Unternehmen/ Organisationen mit einem hohen Stellenwert im strategischen Handeln sehen sich verstärkt selber in der Verantwortung und setzen vor allem planerische Instrumente aus Personalgewinnung und –entwicklung um.

8 Geeignete politische Maßnahmen

Wenn die Politik schon als hauptsächlicher Akteur gegen den Fachkräftemangel gesehen wird, was sind die Forderungen an die Politik? Wir haben danach gefragt, wie geeignet allgemein-politische und arbeitsmarktpolitische Maßnahmen sind, den Fachkräftemangel zu verringern.

Bei den **allgemein-politischen Maßnahmen** steht die Refinanzierung höherer Löhne mit 86 % an erster Stelle. Die Stärkung der gesellschaftlichen Akzeptanz wird mit 75 % als geeignet angesehen und eine Verbesserung der Personalbemessung von 64 %. Damit werden Maßnahmen befürwortet, die den Mitarbeitenden direkt zu Gute kommen. Viel geringeren Zuspruch finden eine Verbesserung der Rahmenbedingungen für pflegende Angehörige (43 %), die Förderung der ehrenamtlichen Tätigkeit (29 %) oder die Senkung der Fachkraftquote (7 %), die einen Ersatz von Fachkräften zur Folge hätten.

Bei den **arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen** werden diejenigen favorisiert, die zusätzliche Fachkräfte zum Ergebnis haben, aber gleichzeitig auch die Unternehmen/ Organisationen von finanziellen Ausgaben entlasten. Dies sind eine (finanzielle) Verbesserung der Rahmenbedingungen

der Ausbildung (74 %), die arbeitsmarktpolitische Unterstützung von Berufsrückkehrern (69 %) und das zur Verfügung stellen von mehr Ausbildungs- bzw. Schulplätzen (54 %).

Eine gesteuerte Zuwanderung von ausländischen Fachkräften, die von der Politik propagiert wird, sehen nur 35 % der Unternehmen/ Organisationen als geeignet an, den Fachkräftemangel zu verringern. Ebenso wenig Zustimmung bekommt die Ausweitung bzw. Erhöhung des Mindestlohnes (33 %). Auf den ersten Blick erstaunt dies, da auch 86 % für eine Refinanzierung höherer Löhne sind. Ein höherer Mindestlohn ohne entsprechende Refinanzierung, so lässt sich interpretieren wird mehrheitlich abgelehnt.

Die allgemein- und arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen lassen sich inhaltlich sortieren, nach den prinzipiellen Möglichkeiten, den Fachkräftemangel zu verringern. Daraus ergibt sich eine klare Rangfolge:

1. An erster Stelle stehen Maßnahmen, die das Berufsfeld attraktiver machen, wie die gesellschaftliche Anerkennung fördern oder eine Refinanzierung höherer Löhne (durchschnittliche Zustimmung von 64 %). Den Fachkräftemangel können sie aber nur indirekt beeinflussen.
2. Maßnahmen, die neue Fachkräfte der Sozialwirtschaft zuführen, wie eine höhere Anzahl an Ausbildungsplätzen oder die arbeitsmarktpolitische Unterstützung von Berufsrückkehrern, haben auch eine hohe Zustimmung (58 %), aber signifikant weniger als attraktivitätssteigernde Maßnahmen.
3. Als wenig geeignet werden Maßnahmen angesehen, die den Bedarf an Fachkräften senken (18 %). Dies sind z.B. Senkung der Fachkraftquote, Erhöhung der Wochenarbeitszeit oder die Verbesserung der Rahmenbedingungen für Ehrenamtliche. Bei diesen Maßnahmen dürfte die Befürchtung bestehen, dass die Qualität der Dienstleistung leidet.

Ein ähnliches Bild zeigt sich auch in dem Kapitel 9 zu den Maßnahmen der Unternehmen selbst. Allgemeine Maßnahmen ohne direkten Einfluss auf den Fachkräftemangel werden der Erhöhung der Anzahl der Fachkräfte vorgezogen. Wenig favorisiert werden auch dort Maßnahmen, die den Bedarf an Fachkräften senken.

Bezieht man die Korrelationen zwischen den einzelnen Maßnahmen mit ein, so lassen sich zwei Typen von Unternehmen/ Organisationen erkennen: Der kleinere Teil will den Bedarf an Fachkräften senken, die anderen sind für ein stärkeres staatliches Engagement. Unternehmen/ Organisationen, die für eine Senkung der Fachkraftquote sind, sind auch für eine Erhöhung der Wochenarbeitszeit oder den Einsatz von aal-Technik. Dieses Maßnahmenbündel würde den Bedarf an Fachkräften senken. Eine andere Gruppe von Unternehmen/ Organisationen befürwortet eher Maßnahmen, die dem Kostenträger/ der Politik Geld kosten und seine Aktivität erfordern. Wer z.B. für eine Verbesserung der Personalmessung ist, stimmt auch einer höheren Refinanzierung von Löhnen zu oder ist für bessere finanzielle Rahmenbedingungen der Ausbildung.

Zusammenfassung: politische Maßnahmen

- An die Politik werden hohe Erwartungen gerichtet: 86 % der Unternehmen/ Organisationen sind für eine höhere Refinanzierung höherer Löhne und für eine Stärkung der gesellschaftlichen Anerkennung des Berufsfeldes (75 %).
- Von der Arbeitsmarktpolitik wird vor allem gefordert, die (finanziellen) Rahmenbedingungen für die Ausbildung zu verbessern (74 %) und Berufsrückkehrer (69 %) zu unterstützen.
- Es werden vor allem Maßnahmen befürwortet, die das Berufsfeld allgemein attraktiver machen. Maßnahmen zur Erhöhung der Anzahl der Fachkräfte werden weniger favorisiert, den Bedarf an Fachkräften zu senken hat keine Priorität.
- Die vornehmlich von der Politik diskutierten Maßnahmen wie eine erleichterte Blue-Card für ausländische Fachkräfte oder die Senkung des Fachkräftebedarfs durch z.B. ausgedehnten Einsatz von Hilfskräften, stoßen nicht auf Akzeptanz.

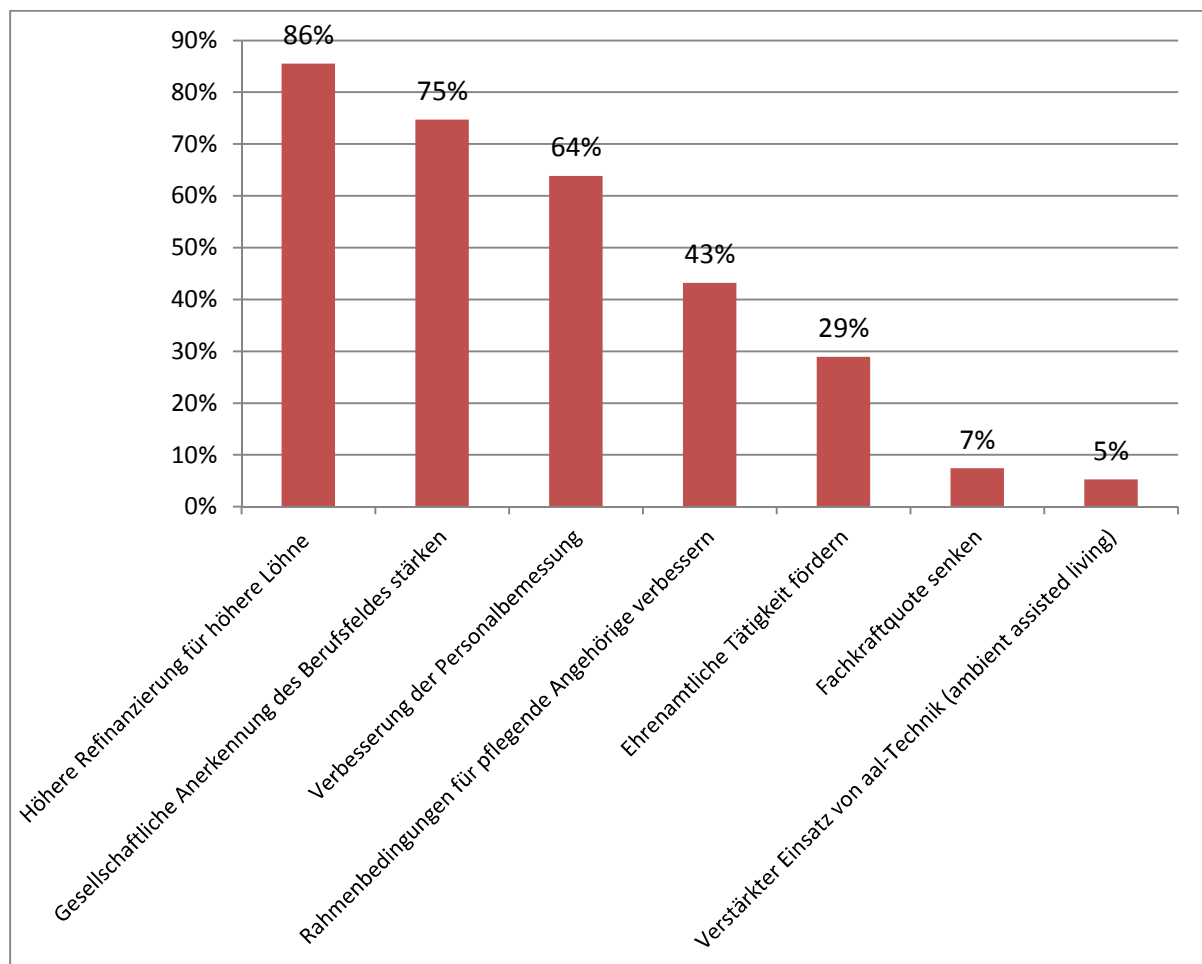


Abbildung 17: allgemein-politische Maßnahmen

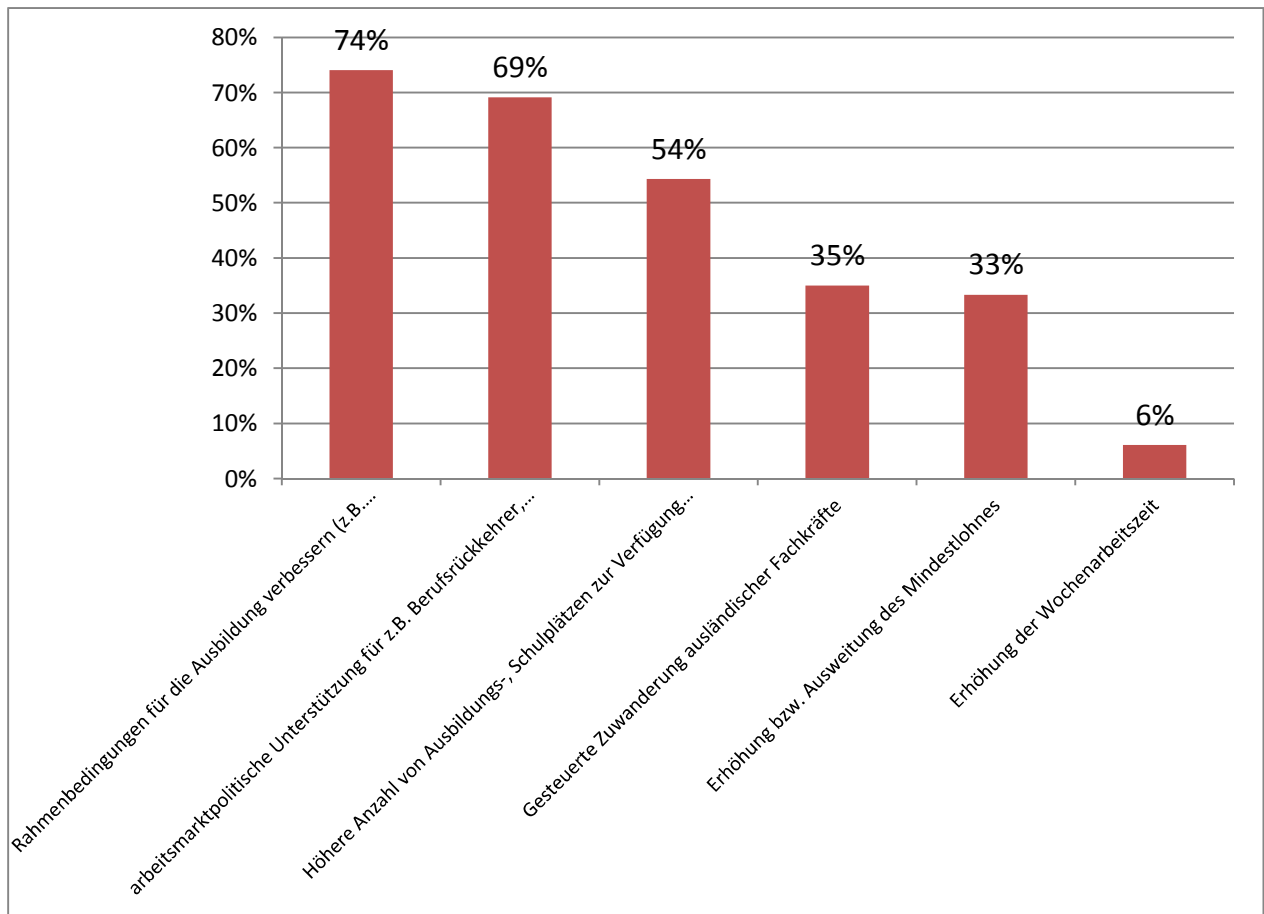


Abbildung 18: arbeitsmarktpolitische Maßnahmen

9 Maßnahmen der Unternehmen/ Organisationen

Die Unternehmen/ Organisationen der Sozialwirtschaft haben wir gefragt, welche Maßnahmen sie durchführen (und welche nicht) sowie welche sie zukünftig umsetzen wollen. Dafür haben wir folgende thematische Blöcke gebildet: Maßnahmen der Personalgewinnung, der Personalentwicklung, der Personalbindung (Attraktivität des Arbeitsplatzes und Anreize) sowie der Unternehmensführung (Führungsverhalten und Unternehmensentwicklung). Alle Ergebnisse zu den Maßnahmen darzustellen, würde den Rahmen dieser Auswertung sprengen.² Deshalb stellen wir unterschiedliche Sichtweisen auf die Ergebnisse dar, die Aussagen über die Aktivitäten der Unternehmen/ Organisationen erlauben.

9.1 Rangfolgen der Maßnahmen

Anhand der Nutzung haben wir die Maßnahmen der Unternehmen/ Organisationen in unterschiedlichen Hitlisten gruppiert. Dabei zeigt sich eine erstaunlich geringe Priorität für das Thema Fachkräftemangel.

Bei den Maßnahmen mit den meisten Nennungen, die bereits **umgesetzt** werden, findet sich keine mit einem direkten Bezug zum Thema Fachkräftemangel. An vorderster Stelle stehen eher weiche

² Wenn Sie genauer in die Ergebnisse schauen möchten, können wir Ihnen unter matthias.koenig@akquinet.de gerne die detaillierten Ergebnisse zuschicken.

Maßnahmen zur Personal- und Unternehmensführung wie gutes Arbeitsklima herstellen (90 %), Wertschätzung den Mitarbeitenden entgegenbringen (88 %) oder Übertragung von Verantwortung (87 %). In der Rangliste tauchen auch Maßnahmen auf, die auf die bestehende Mitarbeiterschaft bezogen sind und die Arbeitsleistung im Blick haben. Dies sind die berufsbegleitende Qualifizierung (90 %), verbesserte Arbeitsprozesse (86 %), optimierte Arbeitsplatzgestaltung (83 %) und der Gesundheitsschutz (82 %). Maßnahmen, um Fachkräfte zu gewinnen oder neue zu entwickeln, finden sich in der Hitliste der umgesetzten Maßnahmen nicht.

Ganz anders sieht das Bild aus bei den Maßnahmen, die **intensiviert werden sollen**. Sie sind nach Auffassung der teilnehmenden Unternehmen/ Organisationen also geeignet, die Fachkräftemangel zu verringern. In dieser Rangliste finden sich auch vornehmlich Maßnahmen, die auf den Fachkräftemangel bezogen sind. Es sind dies: ein zielgruppenspezifisches Personalmarketing (63 %), Konzepte zum Fachkräftemangel erstellen (58 %), Optimierung der Personalbeschaffung (58 %) sowie alters- und altersgerechte Personalentwicklung (55 %). Bewertend muss allerdings festgehalten werden, dass dies keine Maßnahmen sind, die den Fachkräftemangel als solchen direkt beheben. Es werden keine neuen Fachkräfte entwickelt oder eine Senkung des Bedarfs angestrebt. Vielmehr sind die Maßnahmen auf das Unternehmen/ die Organisation selbst gerichtet, indem es z.B. um die Personalgewinnung geht. Dass die Maßnahme, Konzepte zum Fachkräftemangel zu erstellen, in dieser Rangliste an zweiter Stelle auftaucht, spricht nicht dafür, dass die Unternehmen/ Organisationen der Sozialwirtschaft sich bisher systematisch mit dem Thema Fachkräftemangel auseinandergesetzt haben.

Erstaunlicherweise finden sich Maßnahmen, die den Fachkräftemangel direkt beeinflussen, auf der „Giftliste“. Das sind Maßnahmen, die von den Unternehmen/ Organisationen aktuell nicht umgesetzt werden und auch zukünftig **nicht umgesetzt werden sollen**. Beispiele sind das Anwerben von ausländischen Fachkräften (64 % setzen nicht um) und die Weiterbildung für Berufsrückkehrer/innen (30 %). An der Spitze der Giftliste stehen das Abwerben von Fachkräften des Wettbewerbs (64 %), was der geringen Wettbewerbsneigung in der Sozialwirtschaft entspricht, und die verstärkte Nutzung von Zeitarbeit (61 %), was deren schlechtem Image geschuldet sein dürfte. Interessant ist auch der hohe Anteil von (finanziellen) Anreizen in der Giftliste: variable Vergütung (56 %), höhere Entlohnung (51 %) und Zusatzleistungen (26 %) für die Mitarbeitenden. In der gewerblichen Wirtschaft sähe dies anders aus. Das spricht einmal für den geringen finanziellen Spielraum in der Sozialwirtschaft, aber auch ein Denken in Anreizen dürfte der Sozialwirtschaft eher fremd sein.

Studie zum Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft 2012

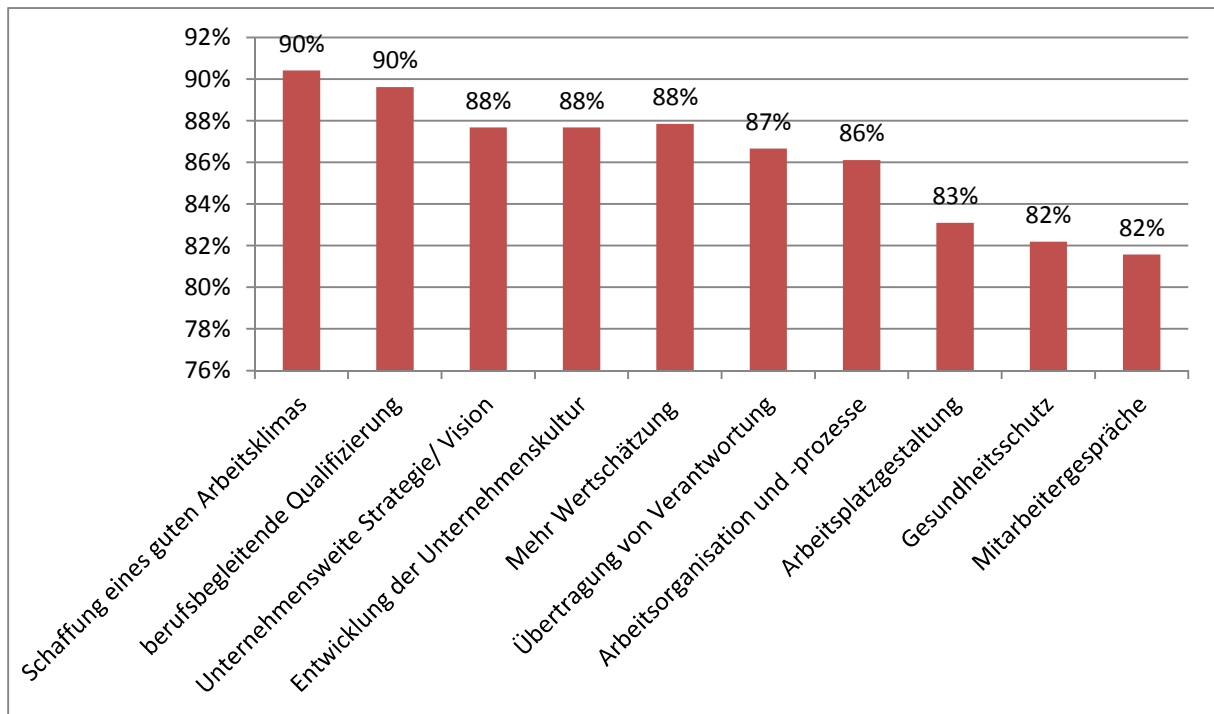


Abbildung 19: umgesetzte Maßnahmen der Unternehmen/ Organisationen

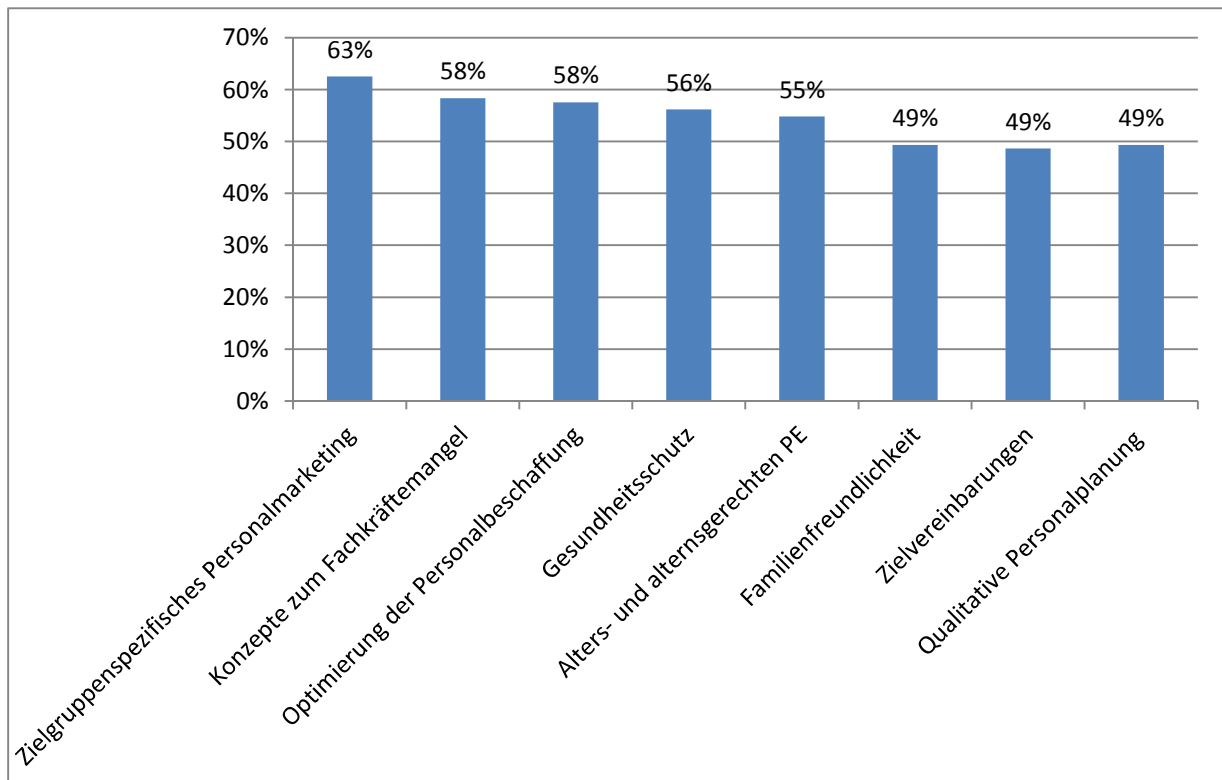


Abbildung 20: Maßnahmen, die intensiviert werden sollen

Studie zum Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft 2012

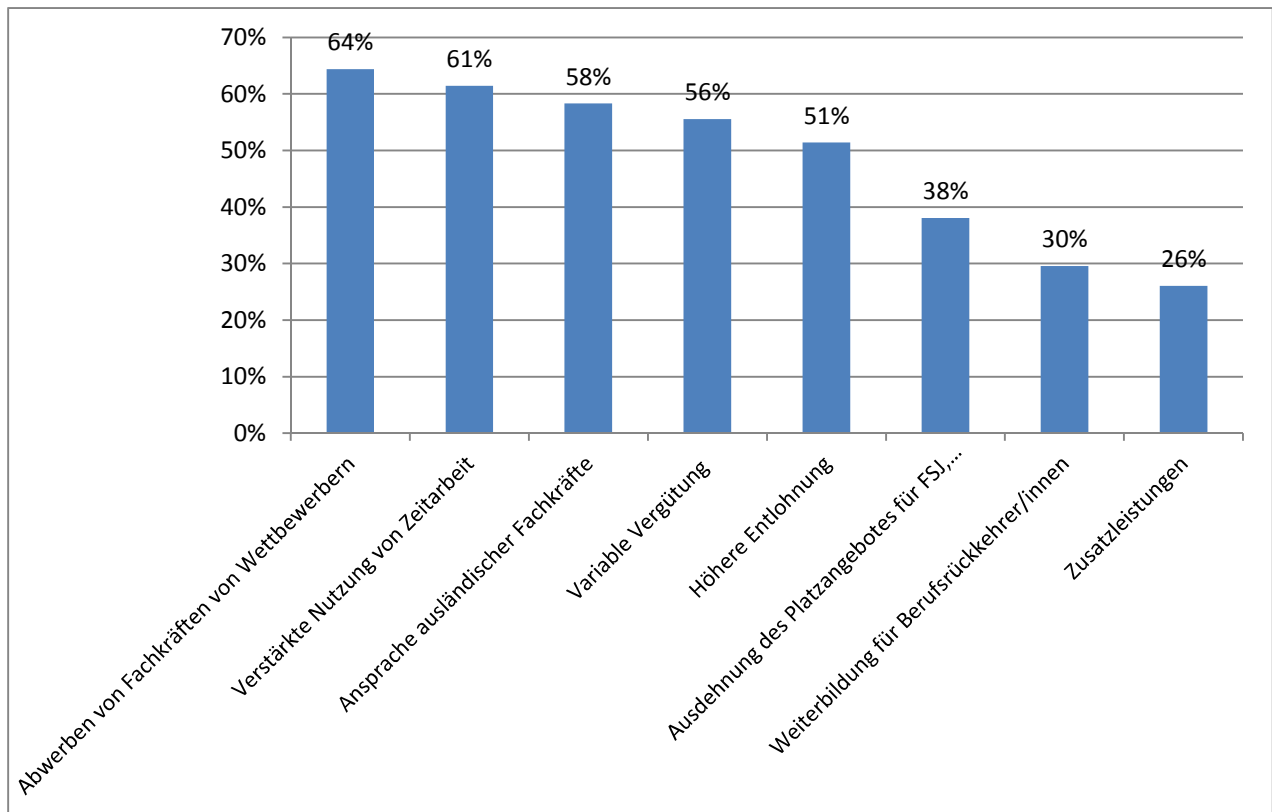


Abbildung 21: Maßnahmen, die nicht umgesetzt werden bzw. sollen

Zusammenfassung: Rangfolgen der Maßnahmen

- Von den Unternehmen/ Organisationen der Sozialwirtschaft werden hauptsächlich Maßnahmen der Personal- und Unternehmensführung umgesetzt.
- Zukünftig sollen Maßnahmen ergriffen werden, die die Unternehmen/ Organisationen im Kampf um die Fachkräfte besser positionieren, wie z.B. Personalmarketing oder Familienfreundlichkeit.
- Maßnahmen, mit denen sich nicht beschäftigt wird, sind jene, die direkt die Anzahl der Fachkräfte allgemein erhöhen (ausländische Fachkräfte, Berufsrückkehrer) oder für das einzelne Unternehmen/ Organisation (Abwerben von Fachkräften, Zeitarbeit).

9.2 Inhaltliche Zuordnung

Die Maßnahmen der Unternehmen/ Organisationen der Sozialwirtschaft lassen sich auch anders sortieren. Wir haben inhaltliche Maßnahmenbündel in Bezug auf die Beseitigung des Fachkräftemangels gebildet. Unternehmen können den Mangel an Fachkräften begegnen, indem sie

- neue Fachkräfte gewinnen, z.B. Fachkräfte ausbilden oder Berufsrückkehrer weiterbilden,
- die im Unternehmen vorhandenen Fachkräfte länger im Berufsleben halten, z.B. durch verbesserten Gesundheitsschutz oder Familienfreundlichkeit,
- als Unternehmen attraktiver für Bewerber werden, z.B. durch ein gutes Arbeitsklima oder höhere Entlohnung oder

- ihren Bewerbungsprozess verbessern, z.B. die Personalbeschaffung optimieren oder ein zielgruppenspezifisches Marketing durchführen.

Werden die Maßnahmen nach diesen Möglichkeiten geordnet, mit dem Fachkräftemangel umzugehen, ergibt sich folgende Reihenfolge (nach Durchschnittswerten) für die zukünftige Intensivierung der Maßnahmen: An erster Stelle mit weitem Abstand steht die Verbesserung des Bewerbungsprozess (60 %), gefolgt von dem Bemühen, die Fachkräfte länger im Beruf zu halten (47 %). Neue Fachkräfte zu gewinnen, (36 %) liegt nicht im Fokus der Unternehmen/ Organisationen, ebenso wenig wie die Steigerung der Attraktivität des Unternehmens/ Organisation für Fachkräfte (35 %). Die Aussage ändert sich kaum, wenn man die Auswertung auf die schon umgesetzten Maßnahmen bezieht. Dann ist das Maßnahmenbündel „neue Fachkräfte gewinnen“ sogar auf dem letzten Platz.

Unternehmen/ Organisationen unternehmen zwar viele Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel, sie sind aber eher auf das eigene Unternehmen/ Organisation bezogen, als darauf, die Anzahl der zur Verfügung stehenden Fachkräfte insgesamt zu erhöhen. Allgemein lässt sich beobachten, dass die Maßnahmen, die schon hohe Umsetzungswerte haben, zukünftig intensiviert werden sollen. Neue, bisher wenig genutzte Maßnahmen, spielen auch in Zukunft offenbar eine untergeordnete Rolle. Hier zeigt sich ein konservativer, wenig innovativer Zug.

9.3 Zusammenhänge

Werden die Korrelationen zwischen den Maßnahmen betrachtet, so werden Muster sichtbar.

Innerhalb der einzelnen Themenblöcke korrelieren die einzelnen Maßnahmen stark miteinander. Die Unternehmen/ Organisationen legen also Schwerpunkte. Wenn sich eines z.B. in der Personalentwicklung engagiert, dann werden tendenziell auch alle Maßnahmen der Personalentwicklung umgesetzt. Ähnlich bei den Themen des Führungsverhaltens, der Personalgewinnung oder der Anreize.

Die Themenblöcke Personalentwicklung, Führungsverhalten und Unternehmensentwicklung stehen ebenfalls im engen Zusammenhang zueinander. Es gibt also Unternehmen/ Organisationen, die einen starken Schwerpunkt im Bereich der weichen, internen Maßnahmen haben. Unterstützt wird dies, da dieselben Unternehmen/ Organisationen Maßnahmen aus dem Themenblock der (finanziellen) Anreize eher nicht umsetzen. Wie auch schon bei den politischen Maßnahmen gesehen, gibt es zwei Typen von Unternehmen/ Organisationen: die einen setzen auf weiche Faktoren, die anderen auf finanzielle Anreize.

Bei den finanziellen Anreizen ist erkennbar, welche Unternehmen/ Organisationen diese Maßnahmen einsetzen. So wird eine höhere Entlohnung von denen umgesetzt, die dem Fachkräftemangel einen hohen Stellenwert einräumen (0,282) und 7 bis 10 offene Stellen (0,296) haben. Der Handlungsdruck macht sich hier bemerkbar.

Ebenfalls sind die Ansprache ausländischer Fachkräfte (0,281) und das Abwerben der Fachkräfte von Konkurrenten (0,281) einem hohen Handlungsdruck geschuldet. Diese Maßnahmen werden selten umgesetzt, dann aber von Unternehmen/ Organisationen, die mehr als 20 offene Stellen haben.

Zusammenfassung: Maßnahmen der Unternehmen/ Organisationen

- Der Fachkräftemangel ist im Handeln der Unternehmen/ Organisationen noch nicht angekommen, obwohl er einen hohen Stellenwert hat.
- Umgesetzt werden Maßnahmen der Personal- und Unternehmensführung oder zur Optimierung der Personalgewinnung.
- Maßnahmen der Unternehmen/ Organisationen, die die Anzahl der Fachkräfte insgesamt erhöhen, sind kein Schwerpunkt.
- Allerdings ist das Bemühen erkennbar, die vorhandenen Fachkräfte länger im Unternehmen zu halten.
- Es sind zwei Typen von Unternehmen/ Organisationen erkennbar: Die einen setzen eher weiche Maßnahmen um, andere finanzielle Anreize ein.
- Finanzielle Anreize, genauso wie das Abwerben von Fachkräften oder die Ansprache ausländischer Fachkräfte werden kaum eingesetzt. Wenn sie eingesetzt werden, dann von Unternehmen/ Organisationen, die einen hohen Handlungsdruck haben.

10 Differenzierung nach inhaltlichen Handlungsfeldern

Der Fachkräftemangel durchzieht die gesamte Sozialwirtschaft, wie in Kapitel 2 gesehen. Trotzdem sind Differenzierungen nach den inhaltlichen Handlungsfeldern zu beobachten.

Besonders auffällig ist die Pflege (stationäre und ambulante zusammen betrachtet). In der öffentlichen Wahrnehmung ist immer von dem Fachkräftemangel in der Pflege die Rede. Dies ist von daher zu Recht, da sie auch besonders stark betroffen ist. So gibt es nur eine Korrelation bei der Frage nach dem Fachkräftemangel und zwar zur ambulanten Pflege (0,251). Auch gibt es beim Stellenwert des Fachkräftemangels im Handeln nur Korrelationen zur Pflege. Hier hat der Fachkräftemangel also eine starke Rolle. Zudem sind es vor allem Unternehmen/ Organisationen der Pflege, die mehr als 20 offene Stellen haben (0,268 zur stationären Altenpflege und 0,300 zur ambulanten Pflege). In der Pflege ist der Handlungsdruck also stärker als in anderen Bereichen der Sozialwirtschaft. Wie macht das sich bemerkbar?

Zunächst werden in der Pflege im Schwerpunkt ausgebildete Fachkräfte und Hilfskräfte gesucht. Bei der Behindertenhilfe oder im Bereich Kinder-/ Jugend-/ Familienhilfe sieht dies anders aus, sie suchen eher studierte Fachkräfte. Auch bei den Gründen für die Nicht-Besetzung von Stellen gibt es klare Schwerpunkte. In der stationären Altenhilfe gibt es Zusammenhänge mit der Konkurrenz zu anderen Unternehmen (0,388) und den fehlenden Sprachkenntnissen (0,412). Diese Gründe wurden selten angegeben und vornehmlich von der stationären Altenhilfe. Der höhere Wettbewerbsdruck durch gewerbliche Unternehmen in diesem Bereich dürfte dafür erklärend sein und es werden vermehrt ausländische Fachkräfte eingesetzt.

Als verantwortlicher Akteur sieht die Pflege zu 98 % die Politik. Dies ist eine eindeutige Zuschreibung, da die Unternehmen/ Organisationen der Pflege sich selbst geringer in der Verantwortung sehen, als die Sozialwirtschaft insgesamt (60 % zu 69 %). Dementsprechend sind die Zustimmungswerte zu den einzelnen politischen Maßnahmen auch höher als im Durchschnitt. Die Erwartungen in der Politik sind in der Pflege noch einmal höher, als in der Sozialwirtschaft sowieso schon.

Bei der Vielfalt der unternehmerischen Maßnahmen, die wir abgefragt haben, ist die geringe Anzahl von Korrelationen mit den inhaltlichen Handlungsbereichen auffallend. Muster sind nicht erkennbar, in allen Handlungsbereichen werden alle Maßnahmen gleichermaßen durchgeführt oder auch nicht. Eine Ausnahme bildet wiederum die Pflege. Hier liegen Korrelationen mit Maßnahmen vor, die zahlenmäßig kaum umgesetzt werden, in der Sozialwirtschaft eher unüblich sind.

So gibt es bei der Personalgewinnung Zusammenhänge zwischen stationärer Altenhilfe mit der Ansprache ausländischer Fachkräfte (0,265) und der Zeitarbeit (0,453). In der ambulanten Pflege wird das Abwerben von der Konkurrenz (0,238) praktiziert, was in der Behindertenhilfe und den Werkstätten sehr unüblich ist (hier gibt es sogar negative Korrelationen). Bei dem Themenblock der Personalentwicklung gibt es nur einen Zusammenhang mit der Weiterbildung der Berufsrückkehrer (0,243) für die ambulante Pflege, die hier einen Fokus hat. Keinen Schwerpunkt hat die stationäre Altenhilfe bei der Verbesserung des Gesundheitsschutzes (-0,244) und der Schaffung eines guten Arbeitsklimas (-0,275). Die negativen Korrelationen zeigen an, dass diese Maßnahmen signifikant seltener umgesetzt werden, als in der gesamten Sozialwirtschaft.

Der stärkere Handlungsdruck auf die Pflege schlägt sich also nieder in höheren Erwartungen an die Politik und in unternehmerischen Maßnahmen, die in der Sozialwirtschaft unüblich sind, aber eine direkte Auswirkung auf den Fachkräftemangel haben. Maßnahmen, die den Mitarbeitenden zu Gute kommen, werden weniger umgesetzt.

Der Fachkräftemangel und damit der Handlungsdruck werden auch in den anderen sozialen Handlungsbereichen zunehmen. Damit dürfte die Pflege mit ihrem Profil bei den unternehmerischen Maßnahmen zum Trendsetter werden – es sei denn, die Politik agiert und die Unternehmen/Organisationen setzen Maßnahmen um, die den Fachkräftemangel vermindern und nicht nur moderieren.

11 Zusammenfassung der Studie

Der Fachkräftemangel ist in der gesamten Sozialwirtschaft Realität. Bei den großen Handlungsfeldern wie Pflege, Behindertenhilfe oder Kinder/ Jugend/ Familie sehen mehr als 80 % der Unternehmen/ Organisationen einen Fachkräftemangel. Belegen lässt er sich durch unterschiedliche Indizien. So haben 81 % der befragten Unternehmen/ Organisationen offene Stellen, die sie seit mehr als drei Monaten nicht besetzen können. Der hauptsächliche Grund dafür ist die mangelnde Anzahl von Bewerbern/innen. Die Stellenbesetzung scheitert in der Regel an den mangelnden Fachkenntnissen und den persönlichen Kompetenzen der Bewerbenden. Gesucht werden hauptsächlich ausgebildete Fachkräfte.

Für ihr Handeln hat der Fachkräftemangel bei den Unternehmen/ Organisationen einen hohen Stellenwert (75 % für das operative Handeln und 72 % für das strategische Handeln). Trotzdem wird vor allem die Politik (87 %) als verantwortlicher Akteur gegen den Fachkräftemangel gesehen. 31 % der Unternehmen/ Organisationen sehen sich selber nicht in der Verantwortung. Dementsprechend hoch sind die Erwartungen an die Politik. Sie soll vor allem für eine höhere Refinanzierung der Löhne (86 %) und die gesellschaftliche Akzeptanz des Berufsfeldes (75 %) sorgen. An arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen stehen die (finanzielle) Verbesserung der Rahmenbedingungen der Ausbildung (74 %) und die arbeitsmarktpolitische Unterstützung von Berufsrückkehrern (69 %) im Fokus.

Damit werden Maßnahmen gefordert (höhere Löhne, Berufsrückkehrer), die die Unternehmen/ Organisationen selber nicht bereit sind umzusetzen (siehe Kapitel 9). Der Grund kann in den geringen finanziellen Spielräumen der Sozialwirtschaft liegen und/ oder in einem eher auf sich selbst bezogenen Fokus bei den eigenen Maßnahmen.

Vergleicht man die Erwartungen an die Politik mit den dort durchgeführten Maßnahmen, ergeben sich große Differenzen. Zum einen wird ein stärkeres finanzielles Engagement gefordert, was die Politik angesichts der öffentlichen Haushaltslage nicht leisten wollen, andererseits bekommen die von der Politik durchgeführten oder angekündigten Maßnahmen (wie die Blue-Card für ausländische Fachkräfte oder der verstärkte Einsatz von Hilfskräften) von der Sozialwirtschaft schlechte Noten.

In den Unternehmen/ Organisationen der Sozialwirtschaft werden viele Maßnahmen durchgeführt, die einen Bezug zum Fachkräftemangel haben. Pointiert formuliert: je weniger sie geeignet sind, den Fachkräftemangel zu beheben, desto häufiger werden sie durchgeführt. Ähnlich wie bei den von der Politik geforderten Maßnahmen geht es zunächst darum, das Berufsfeld/ das eigene Unternehmen/ Organisation attraktiv zu machen und erst in zweiter Linie um eine Senkung des Fachkräftebedarfs oder um die Bildung neuer Fachkräfte.

Bei den Maßnahmen, die zukünftig intensiviert oder neu umgesetzt werden sollen, sieht die Reihenfolge anders aus. Zunächst werden Maßnahmen favorisiert, die den Bewerbungsprozess verbessern bzw. das Personalmarketing optimieren. Dies schafft zwar keine neuen Fachkräfte, ist aber als Voraussetzung anzusehen, damit Stellen im eigenen Unternehmen/ Organisation besetzt werden können. Danach kommen Maßnahmen, die die schon vorhandenen Fachkräfte länger im Unternehmen und der Berufstätigkeit halten sollen (z.B. Verbesserung des Gesundheitsschutzes oder Familienfreundlichkeit). Bei der traditionell im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen hohen

Krankheitsquote und geringen Verweildauer im Beruf, sehr zu begrüßen. Erst an dritter Stelle kommen die Maßnahmen, die zum Ziel haben, dass die Anzahl der Fachkräfte erhöht wird (z.B. die eigene Ausbildung von Fachkräften oder die Weiterqualifizierung von Hilfs- zu Fachkräften oder die Weiterbildung für Berufsrückkehrer). Am wenigsten sollen Maßnahmen zukünftig intensiviert werden, die das Unternehmen/ Organisation selbst attraktiv für Bewerbende machen. Hier kann unterschieden werden zwischen Maßnahmen der Personal- und Unternehmensführung, die einen hohen Zuspruch bekommen, und finanziellen Anreizen für Mitarbeitende, die von der Mehrheit abgelehnt werden. Die Maßnahmen der Personal- und Unternehmensführung separat betrachtet, liegen weit vor denen zur Schaffung von Fachkräften. Bei den Maßnahmen der Unternehmen/ Organisationen ist ein Trend erkennbar zu Maßnahmen, die dem eigenen Unternehmen/ Organisation kurzfristig helfen mögen, auf lange Sicht aber den Fachkräftemangel nicht ändern können.

Der Fachkräftemangel hat die gesamte Sozialwirtschaft erfasst. Die Erwartungen an die Politik und deren Handlungen stehen in einem überaus deutlichen Missverhältnis. Die Politik befürwortet Instrumente, die die Sozialwirtschaft nicht gewillt ist umzusetzen. Um den Fachkräftemangel zu verringern, reichen von Seiten der Unternehmen/ Organisationen einzelne Maßnahmen nicht aus. Dafür ist der Fachkräftemangel jetzt schon zu weit verbreitet und wird sich noch intensivieren. Die jetzige Prioritätensetzung muss aber umgekehrt werden. Den Bewerbungsprozess zu optimieren oder das Arbeitsklima zu verbessern sind für das einzelne Unternehmen/ Organisation wichtige Maßnahmen – sie ändern aber nichts am Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft. Die Unternehmen/ Organisationen versuchen schon, die vorhandenen Fachkräfte zu halten, daran aber, die Anzahl der Fachkräfte zu erhöhen, geht kein Weg vorbei.

12 Die Autoren



Dr. Matthias König, Seniorberater bei der akquinet business consulting GmbH,
Tätigkeitsfelder: Controlling und Management
Langjährige Führungserfahrung in der Sozialwirtschaft
matthias.koenig@akquinet.de



Hartmut Clausen, Geschäftsführer der akquinet business consulting GmbH,
Tätigkeitsfelder: Controlling und IT-Anwendungen
Langjährige Führungserfahrung in der Sozialwirtschaft
hartmut.clausen@akquinet.de



Dr. Christoph Schank, Berater am Institut für wertorientierte
Unternehmensführung, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für
Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen
Tätigkeitsfeld: empirische Sozialforschung
schank@iwu-berlin.de



Prof. Dr. Matthias Schmidt, Lehrstuhl für Unternehmensführung an der Beuth
Hochschule Berlin, Geschäftsführer am Institut für wertorientierte
Unternehmensführung
mschmidt@beuth-hochschule.de