

- Neidl**, Andreas: Charakteristika der Hilfeinteraktion in webbasierten Selbsthilfeforen. In: Brandstetter, Manuela: a.a.O. 2011
- Nestmann**, Frank: Die alltäglichen Helfer. Theorien sozialer Unterstützung und eine Untersuchung alltäglicher Helfer aus vier Dienstleistungsberufen. Berlin 1988
- Niedermaier**, Hubertus; Schroer, Markus: Sozialität im Cyberspace. In: Budke, Alexandra; Kanwischer, Detlef; Pott, Andreas (Hrsg.): Internetgeographien. Beobachtungen zum Verhältnis von Internet, Raum und Gesellschaft. Stuttgart 2004, S. 125-140
- Oberbichler**, Petra: Motive der Nutzung von Foren für Essstörungen und Spielsucht. In: Brandstetter, Manuela: a.a.O. 2011
- Paris**, Rainer: Rat und Beratschlagen. In: sozialersinn 2/2005, S. 353-388
- Scheipl**, Josef: Von der Hilfe zur personenbezogenen sozialen Dienstleistung. In: Knapp, Gerald (Hrsg.): Soziale Arbeit und Gesellschaft. Entwicklungen und Perspektiven in Österreich. Klagenfurt/Lubljana/Wien 2005, S. 213-241
- Schülein**, Johann A.: Mikrosoziologie. Ein interaktionsanalytischer Zugang. Wiesbaden 1983
- Selbstverletzungs- und Suizid-Forum 1**: [www.totesele.com](http://www.totesele.com) (Online-Forum)
- Sigl**, Eveline: Feldforschung im Web 2.0? Alles andere als virtuell. In: Austrian Studies in Social Anthropology. Online Journal des Vereins der AbsolventInnen des Instituts für Sozial- und Kulturanthropologie 1/2009 (<http://www.univie.ac.at/alumni.ethnologie/journal/abstract/sigl.html>, Abruf am 16.4.2012)
- Spielsucht-Forum 1**: [www.die-spielsucht.de](http://www.die-spielsucht.de) (Online-Forum)
- Stegbauer**, Christian; Rauscher, Alexander: Die schweigende Mehrheit – „Lurker“ in internetbasierten Diskussionsforen. In: Zeitschrift für Soziologie 1/2001, S. 46-64
- Steinwiddner**, Walter: Hilfreiche Elemente in Selbsthilfeforen. In: Brandstetter, Manuela: a.a.O. 2011
- Thompson**, John: Einführung. In: Bourdieu, Pierre (Hrsg.): Was heißt sprechen? Zur Ökonomie des sprachlichen Tausches. Wien 2005, S. 1-37
- Tichenor**, Phillip J.; Donohue, George A.; Olien, Clarice N.: Mass Media Flow and Differential Growth in Knowledge. In: Public Opinion quarterly 2/1970, pp. 159-170
- Wellman**, Barry: Die elektronische Gruppe als soziales Netzwerk. In: Thiedeke, Udo (Hrsg.): Virtuelle Gruppen. Charakteristika und Problemdimensionen. Wiesbaden 2000, S. 131-159
- Wolff**, Stephan: Grenzen der helfenden Beziehung. Zur Entmythologisierung des Helfens. In: Kardorff, Ernst von (Hrsg.): Psyche in schlechter Gesellschaft. Zur Krise klinisch-psychologischer Tätigkeit. München 1981, S. 211-238
- Zahnbehandlungs-Forum**: [www.crepaz-zahnbehandlungen.com](http://www.crepaz-zahnbehandlungen.com) (Online-Forum)
- Zauchinger**, Julia: Qualität der Hilfe in Selbsthilfeforen. In: Brandstetter, Manuela: a.a.O. 2011

# MANGELWARE FACHKRAFT | Fachkräftebedarf in der Freien Wohlfahrtspflege im Land Brandenburg

**Manfred Thuns**

**Zusammenfassung** | Das Land Brandenburg ist in einem hohen Maße vom Mangel an Fachkräften betroffen. Allerdings darf der Fokus nicht auf gewerbliche Unternehmen eingeschränkt werden, sondern muss sich auch auf die Dienste und Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege mit ihren sozialen und pflegerischen Dienstleistungen berichten. Neben der Pflege sind zunehmend auch die Sektoren der Erziehung und der Sozialberatung betroffen. Die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege haben dazu unter ihren Trägern und Einrichtungen eine Bedarfserhebung vorgenommen, um die Fachkräfte situation in ihren Arbeitsfeldern empirisch festzustellen.

**Abstract** | The Federal State of Brandenburg suffers a lack of qualified professionals. This doesn't only concern commercial enterprises but also services and facilities of independent welfare organisations, including their social and nursing services. Besides nursing also the field of education and social counselling is affected. The federations of free welfare therefore undertook a research amongst their members to explore the situation of skilled personnel in their fields of work.

**Schlüsselwörter** ► Freie Wohlfahrtspflege  
► Brandenburg ► Experte ► Mangel  
► Pflegeberuf ► Sozialarbeiter ► Erzieher

**1 Die Situation** | Ein wesentliches Problem am Arbeitsmarkt jenseits der wirtschaftlichen Krisen ist die Sicherung des Fachkräftebedarfs. Allein der demographische Wandel, verstärkt durch den Übergang von der Industrie- zur Wissens- und Dienstleistungs-gesellschaft, löst einen Qualifizierungsschub aus, der sich in einer erhöhten Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften bei gleichzeitig sinkender Zahl an Erwerbspersonen abbildet (vgl. Fuchs; Dörfler 2005). Zwar wirkt sich der Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials auf den Arbeitsmarkt entlastend aus, wenn man

den Fokus auf die Erwerbspersonen beziehungsweise die Arbeitslosenquote einengt (vgl. Fuchs u.a. 2010). Allerdings wird das Problem der Fachkräftesicherung deutlich verstärkt. Das Land Brandenburg kann in dieser Frage im Vergleich zu den anderen Bundesländern, die auf einem relativ hohen Ausstattungsniveau liegen, sehr wohl über einen eklatanten Mangel an Fachkräften in allen Branchen der wirtschaftlichen Tätigkeit des Landes klagen. Die Alterung der Bevölkerung sowie die Abwanderung junger, qualifizierter Menschen schränkt bereits heute schon die Verfügbarkeit über Arbeitskräfte ein (MASF 2010b). Für das Land Brandenburg ist laut der Gemeinsamen Fachkräftestudie (MASF 2010a) zu erwarten, dass in den gewerblichen Unternehmen rund 460 000 Arbeitsplätze nicht besetzt werden können, weil Qualifikationen und Arbeitskräfte fehlen, wenn keine Maßnahmen ergreifen werden.

Die mit der Koalitionsvereinbarung im Jahr 2004 auf den Weg gebrachte Strategie der Landesregierung führte zunächst zur Bildung eines landesweiten Arbeitskreises zur Fachkräftesicherung, der sich schließlich zum Bündnis Fachkräftesicherung Berlin-Brandenburg entwickelte. Vom Grundsatz her haben die Wohlfahrtsverbände arbeitsmarktpolitische Initiativen unterstützt und die langfristige, aber auch die sofortige Sicherung des Bedarfes an Fachkräften durch sozial- und wirtschaftspolitische Maßnahmen gefordert. Allerdings wiesen sie immer wieder darauf hin, dass alle Branchen in einem hohen Ausmaß vom Mangel an Fachkräften betroffen sind. Die Kritik der Spartenverbände der Freien Wohlfahrtspflege an den landespolitischen Zielkatalogen richtet sich gegen die einseitige Ausrichtung der Maßnahmepläne zur Fachkräftesicherung, wenn sie allein auf gewerbliche Betriebe und Unternehmen beschränkt bleiben.

Auch die Dienste und Einrichtungen der Sozialen Arbeit und der Pflege in der Freien Wohlfahrtspflege erwarten einen zunehmenden Bedarf, der nicht ausreichend gedeckt werden kann. So haben die steigende Zahl von Menschen mit Pflegebedarf und der Rechtsanspruch auf Erziehung und Bildung in Kindertagesstätten für Kinder ab drei Jahren zu einem Mehrbedarf an Fachkräften geführt. Die Bedeutung der Sozialarbeit und Pflege hat in der gesellschaftlichen Entwicklung darüber an Bedeutung gewonnen und die Zahl der Arbeitsplätze ist in diesen Branchen um rund 25 Prozent gestiegen (vgl. Prognos 2010). Zu-

dem wächst die Erkenntnis, wie sehr die Sicherung und der Ausbau der wirtschaftlichen Tätigkeit nicht allein mit einem wachsenden Bedarf an Fachkräften verbunden ist, sondern eine Infrastruktur erfordert, die neben Kultur und Verkehrsanbindung die Bereiche von Gesundheit und Pflege, Kinderbetreuung und sozialer Beratung abdeckt. Wenn die wirtschaftliche Entwicklung dynamisch sein oder werden soll, dann ist dieser Prozess mit den Maximen der sozialen Marktwirtschaft zu verknüpfen und hat sich nicht nur mit dem technischen Fortschritt, sondern auch mit sozialen Leistungen zu verknüpfen.

Mit insgesamt 47 600 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und 63 380 Betreuungsverträgen in den Arbeitsfeldern der Kindertagesstätten, der Altenhilfe und Pflege, der Kinder- und Jugendhilfe, der Behindertenhilfe und den Beratungsstellen in sozialen Fragen ist die Freie Wohlfahrtspflege nicht nur ein beschäftigungspolitisch bedeutender Sektor im Land Brandenburg (Liga 2011a), sondern trägt entscheidend zur Sicherung dieser Infrastruktur bei. Dabei entfällt die Hälfte der Plätze auf die Erziehung und Bildung von 32 048 Kindern in den Kindertagesstätten, 12 170 Seniorinnen und Senioren werden in stationären Einrichtungen und von ambulanten Pflegediensten versorgt, 3 746 beteiligte Kinder und Jugendliche erfahren Hilfen zur Erziehung in den Einrichtungen der Jugendhilfe und 15 416 Menschen mit Behinderungen leben und arbeiten in den Einrichtungen der Behindertenhilfe. Hinzu kommen die Klientinnen und Klienten, die Leistungen der Beratungsstellen in Anspruch nehmen. Mit ihren Diensten und Einrichtungen erfüllen die frei-gemeinnützigen Träger wesentliche Bedingungsfaktoren einer adäquaten regionalen Versorgung und sind damit ein integrativer Bestandteil von Lebens- und Wohnqualität. Diese Kriterien sind eine entscheidende Rahmenbedingung der Fachkräftesicherung.

Hinzu kommen die ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die einen Anteil von 10 Prozent der Belegschaften darstellen und ohne deren Engagement zahlreiche soziale Hilfen gar nicht zu organisieren wären. Dazu gehören Hospiz- und Besuchsdienste oder die Telefonseelsorge. Zudem hat das bürgerliche Engagement etwa unter dem Begriff Corporate Social Responsibility gewerbliche Unternehmen erreicht, die die Freie Wohlfahrtspflege über Spenden hinaus in ihrer Arbeit unterstützen. Hinzu

kommen Praktikantinnen und Praktikanten, Angehörige des Bundesfreiwilligendienstes und Freiwillige im Sozialen Jahr sowie Honorarkräfte, die noch einmal fast 7 Prozent der Mitarbeitenden darstellen und zur besonderen Wertschöpfung im Sinne einer Werte- und Gemeinwesenorientierung beitragen.

In der gemeinsamen Fachkräftestudie der Länder Brandenburg und Berlin (MASF 2010a) fand dieser Bereich allerdings keine Berücksichtigung und wurde offensichtlich in der Bedeutung für das Gemeinwesen übersehen. Das gemeinsame Ziel muss es aber sein, die kurzfristige und mittelfristig nachhaltige Fachkräftesicherung als vorrangige Gegenwartaufgabe zu betrachten. Die LIGA der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege hat deshalb eine eigene Untersuchung der Fachkräftesituation in ihren Einrichtungen durchgeführt (Liga 2011b). Mit der Fachkräftestudie wollen die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege wissen, ob und wie sich der Fachkräftemangel in den Diensten der Sozialarbeit und der ambulanten Pflege tatsächlich auswirkt. Im Vordergrund der Studie steht deshalb die Ermittlung des Personalbedarfes. Die Spitzenverbände wollten darüber hinaus wissen, welche Maßnahmen notwendig sind, um den Fachkräftebedarf in den kommenden Jahren zu sichern.

Das Ziel der Untersuchung der Fachkräftesituation ist es, Informationen über den zu erwartenden quantitativen und qualitativen Fachkräftebedarf in allen Arbeitsfeldern der Freien Wohlfahrtspflege zu ermitteln und Handlungsmöglichkeiten zur Sicherung des Fachkräftebedarfs aufzuzeigen. Dabei spielt die Entwicklung der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter unter Berücksichtigung des demographischen Wandels, der Qualifikationen sowie der Erwerbs- und Bildungsbeteiligung eine wichtige Rolle. Zusätzlich verlassen vor allem junge Menschen in der Erwartung besserer beruflicher und finanzieller Perspektiven das Land, wie bereits der Lebenslagenbericht aufzeigt (MASF 2008). Einer geringer werdenden Zahl an sozialpädagogischen und pflegerischen Fachkräften stehen ein überproportional steigender Bedarf an Hilfen und zunehmende Erwartungen an soziale und pflegerische Dienstleistungen gegenüber.

Als Ergebnis lässt sich für das Land Brandenburg ein größer werdender Mangel an gut qualifiziertem und motiviertem Personal in nahezu allen sozialen und pflegerischen Diensten und Einrichtungen kon-

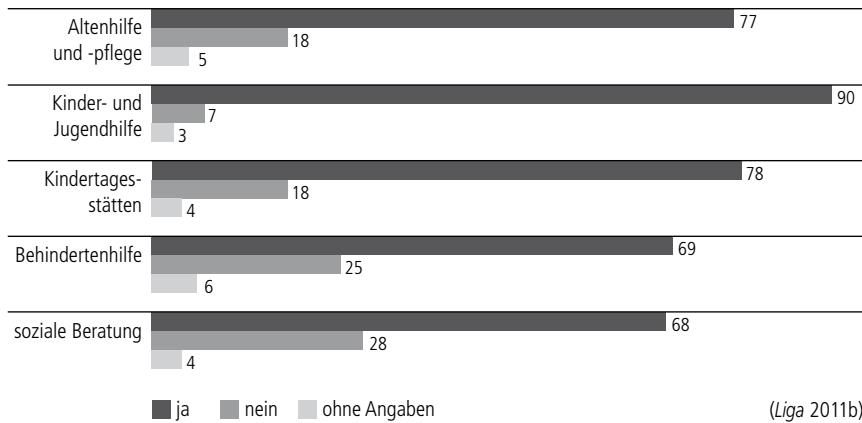
tatieren. Soziale Errungenschaften wie die qualitative Verbesserung der fröhkindlichen Bildung in Kindertagesstätten mit einem verbesserten Personalschlüssel oder der steigende Bedarf an pflegerischen Leistungen sowie die Zunahme an pflegerischen Hilfen für Menschen mit Behinderungen stehen dem Fachkräftemangel entgegen. Zur Gewährleistung eines ausreichenden und qualitativ hochwertigen Angebotes an sozialen, pflegerischen und pädagogischen Leistungen, das neben einer quantitativen Ausstattung in einem Flächenland wie Brandenburg die Sicherung fachlich qualifizierten und persönlich geeigneten Personals erfordert, sind in Zukunft erhebliche Anstrengungen notwendig.

**2 Ergebnisse der Studie** | Deshalb wurde in Zusammenarbeit mit den Fachausschüssen der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege ein Fragebogen entwickelt, der im Juli 2010 an die Mitgliedsorganisationen und Träger in den Arbeitsbereichen der Kindertagesstätten, der Kinder- und Jugendhilfe, der Altenhilfe, der Behindertenhilfe und in den sozialen Beratungsdiensten ausgereicht wurde. Nicht befragt wurden die Krankenhäuser und Träger von Rehabilitationseinrichtungen. Mit 502 Rückantworten liegt eine belastbare und aussagefähige Datenlage vor (Liga 2011b).

**2-1 Der Bedarf an Fachkräften** | Gefragt wurde, ob die Einrichtungen und Dienste in den kommenden Jahren Probleme bei der Sicherung und notwendigen Ergänzung ihres Fachpersonals sehen. Die in der Studie befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehen zum weit überwiegenden Teil (77 Prozent aller Befragten) von einem drohenden Fachkräftemangel in den kommenden fünf Jahren in den sozialen Diensten und Einrichtungen aus.

Die Altenpflegeeinrichtungen sehen inzwischen ein generelles Problem bei der Stellenbesetzung. Mit einer Quote von 90 Prozent bildet sich der akute Fachkräftemangel deutlich ab. In den Pflege- und Gesundheitsdiensten ist der Mangel an Pflegekräften bereits durch weitere Studien belegt. Allein für die Pflege prognostiziert die Landesagentur für Struktur und Arbeit für Brandenburg einen Bedarfzuwachs von über 50 Prozent bis zum Jahr 2030 (vgl. LASA 2010). Die Pflegedienste sehen danach einer zunehmend älter werdenden Bevölkerung entgegen, die die Nachfrage nach Pflegeleistungen steigen lässt,

## Probleme bei der Sicherung und Ergänzung des Fachkräftebedarfes (in Prozent)



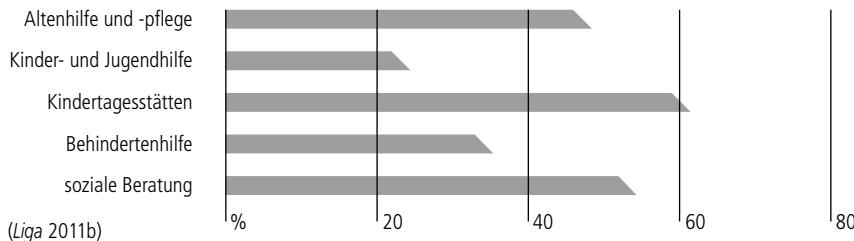
sowie einer ansteigenden Zahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die altersbedingt aus dem Erwerbsleben ausscheiden werden. Diese Entwicklung konfrontiert die Altenhilfe und -pflege mit dem Problem, ihre Leistungen nur noch unter großen Anstrengungen bei der Steuerung des Personaleinsatzes erbringen zu können. Das hat inzwischen auch die Landesregierung erkannt und eine wissenschaftliche Studie in Auftrag gegeben, die sich insbesondere mit dem Fachkräftebedarf und den Pflegesettings beschäftigen wird.

Doch auch in der Kinder- und Jugendhilfe ist mit einer Quote von 90 Prozent noch vor den Kindertagesstätten (78 Prozent) von erheblichen Problemen in der Gewinnung und Sicherung von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter sowie Erzieherinnen und Erziehern auszugehen. Deutlicher noch als in der Pflege ist hier das altersbedingte Ausscheiden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das vorrangige Problem der Personalsicherung. Zwar bedingen auch die von den Spaltenverbänden forcierten qualitativen Verbesserungen etwa in der Personalausstattung

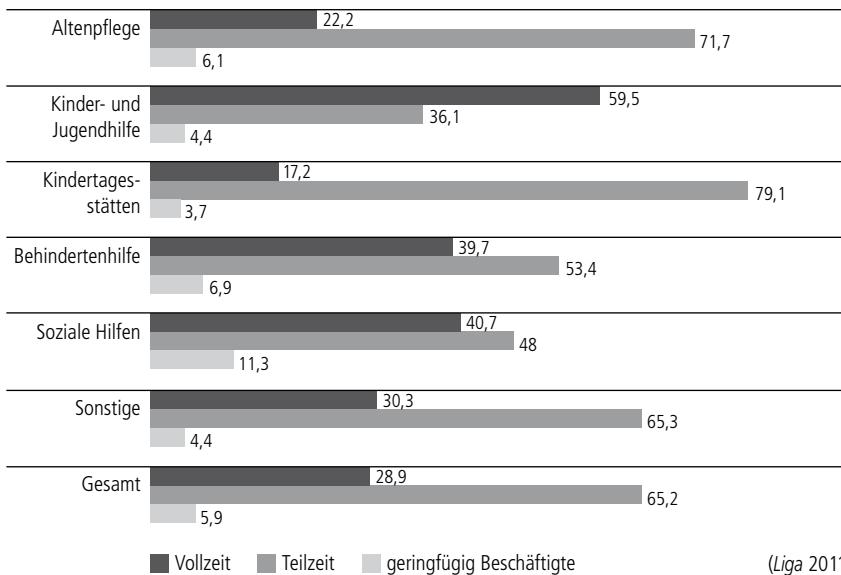
einen Mehrbedarf an Fachkräften. Vor allem aber ist es der demographische Wandel als „Wende-Effekt“, der hier zum Tragen kommt. In den 1990er-Jahren wurden umfassende Personalanpassungsprozesse notwendig, die die verbliebenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig an die Träger banden. In den neuen Bundesländern liegt in den Bereichen Kindertagesstätten und Altenhilfe das Durchschnittsalter somit auch deutlich höher als in den anderen Bundesländern (Prognos 2010). Doch auch die sozialen Beratungsdienste sind vom Druck der Fachkräfteisicherung betroffen.

Es ist zu erwarten, dass überproportional viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Altersgruppe über 50 Jahre aus dem Berufsleben ausscheiden werden. Allein in den Kindertagesstätten sind dies 58 Prozent aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den kommenden fünf Jahren. Lediglich die Kinder- und Jugendhilfe erscheint mit vorsichtig geschätzten 22 Prozent relativ jung, was sich mit dem Alter der Zielgruppe, nämlich den Kindern und Jugendlichen in

## Altersbedingtes Ausscheiden in den kommenden fünf Jahren



### Differenzierung Stellenumfang nach Fachbereichen (in Prozent)



(Liga 2011b)

den Hilfen zur Erziehung, erklären lässt. Die Anforderungen an die Personalgewinnung steigen aber nicht nur durch die Altersstruktur überproportional. Neben den zu erwartenden demographischen Zuwächsen in der Pflege nimmt auch der Anspruch an sozialen Hilfen in vielen Tätigkeitsfeldern der sozialen, pädagogischen und therapeutischen Arbeit zu. Die Umsetzung der gesellschaftlich geforderten Verbesserungen der frühkindlichen Bildungsarbeit in den Kindertagesstätten oder der qualitativen Standards erfordert zusätzliches und qualifiziertes Personal. Bislang kann noch über die Hälfte der freien Stellen (53 Prozent) in einem vertretbaren Zeitraum von zwei Monaten besetzt werden. Jedoch können durchschnittlich 11 Prozent aller frei gewordenen Stellen dauerhaft nicht besetzt werden. In der Altenpflege liegt der Anteil mit 13 Prozent am höchsten, in den ambulanten Pflegediensten liegt die Quote sogar bei 20 Prozent.

Mehr als 75 Prozent der befragten Einrichtungen und sozialen Dienste rechnen zukünftig mit einem deutlichen Anstieg des Problems der Stellennachbesetzung. Zu erwarten ist, dass viele Fachkräfte über den Arbeitsmarkt kaum noch zu bekommen und immer mehr Stellen nicht mehr in angemessener Weise mit fachlich und persönlich geeigneten Personen wiederbesetzt werden können.

**2-2 Rahmenbedingungen in Sozialarbeit und Pflege** | Eines der dringendsten Probleme der Fachkräftegewinnung und -sicherung ist der Studie nach die hohe Teilzeitquote. Bei der Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten fällt auf, dass annähernd zwei Drittel von ihnen, nämlich 65,2 Prozent, in Teilzeit arbeiten. Da die Teilzeitquote in allen Branchen im Land Brandenburg bei 19 Prozent der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse liegt (Statistisches Bundesamt 2010), ist sie demzufolge in den Einrichtungen und Diensten der Freien Wohlfahrtspflege ausgesprochen hoch.

Insbesondere der Anteil der geringfügig Beschäftigten hat sich in den letzten Jahren deutlich erhöht. Unter Einbeziehung dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegt die Teilzeitquote sogar noch höher, nämlich bei 71 Prozent. Dabei gibt es zwischen den Arbeitsbereichen sehr große Unterschiede. Betroffen von der Teilzeit sind insbesondere Frauen, obwohl viele zur Verlängerung ihrer Arbeitszeiten bereit wären.

Teilzeit ist eine unmittelbare Folge der Finanzierungsbedingungen in vielen Bereichen der sozialen und pflegerischen Arbeit und nimmt mit dem Ausbau ambulanter Hilfen zu. Da in der Regel ein sehr hoher Auslastungsgrad kalkuliert und verhandelt werden

muss, wird jede Veränderung der Auftragslage eine Veränderung der Personalgröße nach sich ziehen. Die Personalkosten machen zirka 80 Prozent der Gesamtkosten aus. Es ist deshalb wenig überraschend, dass die Kindertagesstätten (79,1 Prozent) sowie die Altenpflege (71,7 Prozent) die höchsten Teilzeitquoten aufweisen, wobei die Teilzeitquote in der ambulanten Pflege sogar bei 85 Prozent liegt. Eine Einkommen-sichernde Vollzeitbeschäftigung kann am ehesten in der Behindertenhilfe (39,7 Prozent) und in der Kinder- und Jugendhilfe (59,5 Prozent) angeboten werden.

Teilzeit kann für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen attraktiv sein, wenn es um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf geht. In dem dargestellten Umfang spiegelt sie jedoch das Dilemma der Leitungen der Dienste und Einrichtungen zur Steuerung ihres Personaleinsatzes wider. Die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege sehen in der Teilzeitquote ein ernstes Problem der Fachkraftsicherung. Inzwischen verhalten sich die freien Träger und Einrichtungen der analog zu gewerblichen Unternehmen, die zur Minde-  
rung unternehmerischer Risiken nicht nur befristete, sondern auch Arbeitsverträge mit Teilzeit ausgeben (vgl. IAB 2010). Allerdings ist der Faktor Teilzeit kein Hinweis auf eine latente Beschäftigungsreserve, die bei Fehlbedarf aktiviert werden kann.

Doch auch weitere Arbeitsbedingungen wie eine fehlende Infrastruktur, die Vergütung oder mangelhafte Aufstiegsschancen sowie fehlende örtliche Freizeitangebote behindern die Fachkräftegewinnung.

### Probleme der Fachkräfte sicherung (in Prozent)

Probleme nehmen insgesamt zu	86
Mitarbeitende wandern wegen des Einkommens ab	84
belastende/unattraktive Arbeitsbedingungen	71
kaum/keine Aufstiegsmöglichkeiten	60
mangelhafte Infrastruktur (ÖPNV, Freizeitangebote)	47
altersbedingtes Ausscheiden in den nächsten 5 Jahren (Liga 2011b)	46

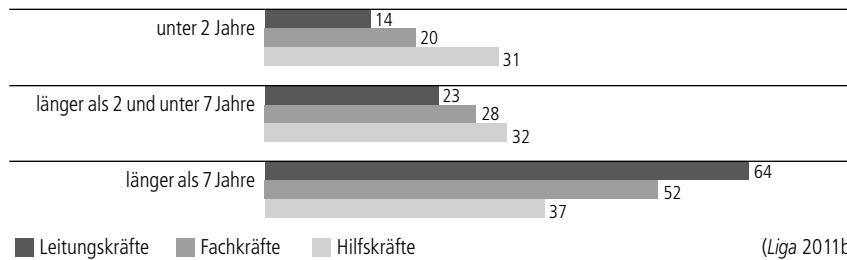
Nach der Teilzeitproblematik und dem altersbedingten Ausscheiden wird insbesondere die Vergütung zu einem Problem der Personalgewinnung. Die Abkoppelung vom bundesdurchschnittlichen Gehaltsniveau gilt schon lange als Grund zur Klage. Mit 89 Prozent in der Pflege, 88 Prozent in der Kinder- und

Jugendhilfe, 83 Prozent in den Kindertagesstätten sowie 64 Prozent in den sozialen Beratungsdiensten ist die Vergütung ein Problem für alle Träger und liegt mit durchschnittlich 84 Prozent der benannten Kriterien in allen Arbeitsfeldern auf einem hohen Niveau. Wegen der Arbeitsbelastung wandern bei einem Durchschnitt von 71 Prozent vor allem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Pflegeberufen überdurchschnittlich häufig ab (88 Prozent) beziehungsweise lassen sich bei der Berufswahl nicht für die Gesundheits- und Krankenpflege gewinnen. Relevant sind mit 60 Prozent aller Nennungen auch die fehlenden Karrieremöglichkeiten. Dabei liegen die Aufstiegsmöglichkeiten in den sozialen Beratungsdiensten mit 81 Prozent überdurchschnittlich hoch, während sie in der Altenpflege mit unterdurchschnittlichen 38 Prozent das Problem des Fachkräftebedarfs verstärken.

Obwohl die Arbeitsbedingungen im Sozial- und Gesundheitswesen physisch wie psychisch auch belastend wirken, wird das krankheitsbedingte Ausscheiden von sozialversicherungspflichtig Beschäftigten bei der Nennung der Probleme der Fachkräfte sicherung nicht in den Vordergrund gestellt. Diesem Ergebnis steht entgegen, dass 16 Prozent der Stellen als Krankheitsvertretung ausgeschrieben sind. Eine nicht unwichtige und mit 47 Prozent angegebene Problemlage betrifft die Infrastruktur im Land Brandenburg. Nach der Einkommens- und Teilzeitproblematik und der beruflichen Karriere spielt die Lebensqualität eine wichtige Rolle. Auch für die Mitarbeitenden in den Sozial- und Gesundheitsdiensten sind die Erreichbarkeit etwa des Arbeitsplatzes oder kultureller Veranstaltungen entscheidende Kriterien. Sie stellen nicht nur als Fachkraft die Versorgung beispielsweise in Fragen der Erziehung, Bildung und Gesundheit bereit, sondern nehmen deren Leistungen auch in Anspruch.

**2-3 Zur Mitarbeiterbindung** | Die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren Aufgaben und insbesondere mit den Arbeits- und Rahmenbedingungen in ihren Diensten und Einrichtungen stellt einen wesentlichen Faktor der Bindung an die Träger der Freien Wohlfahrtspflege dar (vgl. Beyer 2011). Die Untersuchung bestätigt, dass das Abwanderungsrisiko geringer ist, wenn die Mitarbeitenden bereits langfristig an die Einrichtungen und Dienste gebunden sind.

## Verweildauer (Berufsjahre) der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in der Einrichtung (in Prozent)



Dabei spielen der soziale Status und die Bezahlung eine wesentliche Rolle. Leitungskräfte sind mit 64 Prozent und Fachkräfte mit 52 Prozent länger als sieben Jahre bei ihrem Träger beschäftigt, während Hilfskräfte häufiger wechseln. Bei differenzierter Betrachtung der Beschäftigungsdauer von Fachkräften mit über siebenjähriger Berufstätigkeit bei einem Träger und unterschieden nach Fachbereichen ist mit den zuwendungsfinanzierten Diensten mit 37 Prozent am unteren Ende und den Kindertagesstätten mit 63 Prozent am oberen Ende die Spannweite beschrieben. Die Finanzierungsart hat also Einfluss auf die Mitarbeiterbindung. Für zuwendungsfinanzierte Dienste fällt eine langfristige Personalbindung tendenziell schwerer, da Zuwendungen in der Regel zeitlich befristet ausgereicht und auf die Laufzeit eines Jahres begrenzt werden.

### 2-4 Maßnahmen zur Fachkräftesicherung |

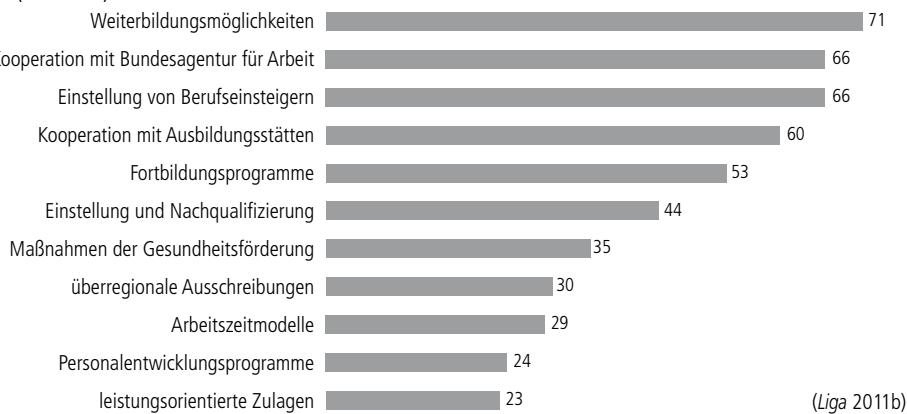
Die Träger und Einrichtungen setzen bereits eine Reihe von Instrumenten und Maßnahmen zur Personalgewinnung und -sicherung ein, um auf das Problem

zu reagieren. Erkannt wurde, dass aus der zunehmenden Überalterung der Mitarbeiterschaft und aufgrund zunehmender Arbeitsbelastung eine Abnahme der Leistungsfähigkeit und Leistungseffizienz resultieren werden. Dem wirken insbesondere mit der Einführung flexibler Arbeitszeiten oder der Einrichtung von Arbeitszeitkonten 72 Prozent der Träger und Einrichtungen entgegen. Darüber hinaus sehen 71 Prozent der Träger und Einrichtungen, dass insbesondere mit der Professionalisierung der Sozialarbeit das lebenslange Lernen im Sinne einer beruflichen Weiterbildung eine zentrale Voraussetzung zur Sicherung des Fachkräftepotenzials darstellt.

221

Aber auch die Einstellung von Berufsanhängerinnen und -anfängern (66 Prozent) und die Zusammenarbeit mit den Agenturen für Arbeit (66 Prozent), die Gesundheitsförderung (35 Prozent) sowie die Kooperation mit den Ausbildungsstätten (60 Prozent) werden als wichtige und bereits ergriffene Maßnahmen benannt. Insbesondere die Einstellung von Berufsanhängerinnen und -anfängern, abgesichert durch

## Welche Maßnahmen setzen Sie bereits ein, um Personal zu binden oder zu gewinnen? Mehrfachnennungen möglich (in Prozent)



Kooperationen mit Ausbildungsstätten, Hochschulen und Job-Centern, stellen wesentliche zukunftsichere Maßnahmen dar. Betrachtet man jedoch die Zahlen der Einstellungen von Berufsanfängerinnen und -anfängern, so sind diese seit 2008 zwar angestiegen, liegen mit einer Quote von 3 Prozent jedoch sehr niedrig. Zu diesem Ergebnis gibt es im Wesentlichen zwei Deutungsmuster (vgl. *Liga* 2011b): Obwohl die Hochschulen und Ausbildungsstätten im Land Brandenburg sehr gut ausgelastet sind, wandern viele gut ausgebildete Fachkräfte unter Hinweis auf die Abkoppelung vom bundesdurchschnittlichen Lohnniveau in andere Bundesländer ab. Zum anderen gibt es auch in der Freien Wohlfahrtspflege die Tendenz, erfahrene Fachkräfte einzustellen, die keiner langwierigen Einarbeitung in das Arbeitsfeld bedürfen. Unter dem Druck des Fachkräftemangels nimmt diese Tendenz eher zu.

Insgesamt befassen sich die Träger und Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege noch zu wenig mit einer strategischen und planmäßigen Vorgehensweise zur Personalgewinnung und Fachkraftsicherung, da die Mehrzahl diese strukturell auch gar nicht leisten kann. Das hängt im Wesentlichen mit der betrieblichen Struktur der freigemeinnützigen Träger und Einrichtungen zusammen. Die meisten Einrichtungen und Dienste haben eine Einrichtungsgröße, die eine systematische Befassung mit Personalgewinnungs- und -sicherungsstrategien nicht zulässt. Drei Viertel der befragten Träger und Einrichtungen (75,1 Prozent) haben nur 25 oder weniger Mitarbeitende, 43 Prozent sogar nur bis zu 10 Mitarbeitende. Nur 17,9 Prozent haben zwischen 25 und 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dabei ist zu beachten, dass 69,3 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Teilzeit arbeiten.

Insbesondere in kleinen Diensten und Einrichtungen stehen für eine zielorientierte, planmäßige und strukturierte Personalarbeit kaum Ressourcen zur Verfügung. Die leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in der Regel mit der Bewältigung des Tagesgeschäfts befasst und in aktuelle alltagsorientierte Krisen eingebunden, so dass die strategisch notwendige Personalentwicklung zur Fachkräftesicherung meist unterbleibt. Diese Träger müssen bei der Umsetzung von Konzepten zur planmäßigen Personalentwicklung besser unterstützt werden, denn gerade sie benötigen eine fachgerechte Beratung, um ihre

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeitsfähig und motiviert halten und sich zugleich um den Personalnachwuchs kümmern zu können.

**3 Ausblick** | Arbeit suchende Fachkräfte wählen Träger und Einrichtungen dann, wenn sie attraktive Arbeitgeber sind. In der Konkurrenz zu anderen, als attraktiv geltenden Berufen können die Dienste und Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege junge Menschen nur durch frühzeitige Sensibilisierung für die Aufgaben in der Sozialarbeit und Pflege gewinnen. Wichtige Beiträge zur Gewinnung künftiger Fachkräfte können von den Trägern und Einrichtungen durch Aufbau von Beziehungen und Bindungen zum Beispiel während des ehrenamtlichen Engagements im Freiwilligen Sozialen Jahr, im Rahmen des Bundesfreiwilligendienstes oder von Praktika sowie durch eine aktive Beteiligung an einer guten Ausbildung geleistet werden. Hier kommen junge Menschen mit den Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit und dem Gesundheitswesen in Kontakt und treffen nicht selten Entscheidungen über ihre Berufswahl. Immerhin geben 65 Prozent der befragten Träger und Einrichtungen an, durch die Bereitstellung von Plätzen für Ausbildung, Schülerpraktika und Praktika für Studierende an Fach- und Fachhochschulen, durch sogenannte Schnuppertage oder Begleitungen durch Mentoren und Mentorinnen sowie Anleiterinnen und Anleiter künftige Fachkräfte zu werben. Zu den Rahmenbedingungen der Fachkräftesicherung gehört zudem die Erkenntnis, dass die Freie Wohlfahrtspflege eine fort- und weiterbildungsintensive Branche ist. Die Dienste und Einrichtungen müssen in die Ausbildung und Fort- und Weiterbildung investieren, und dazu bedarf es einer verlässlichen Finanzierung, die auch in den Kostenübernahmen und Zuwendungsbescheiden Berücksichtigung finden muss.

Auch das soziale Umfeld ist wichtig, und das Land Brandenburg muss seine Standortvorteile gerade in Bezug auf Familien besser hervorheben. Die Versorgung der Regionen mit Kindertagesstätten, Pflegeeinrichtungen oder sozialen Beratungsdiensten stellt ebenso wie Anforderungen an die Mobilität sowie Kultur und Freizeit eine zentrale Kategorie für die Option auf den Arbeitsort Brandenburg dar und gilt auch für die Fachkräftesicherung in der Freien Wohlfahrtspflege. Ebenfalls eine Grundvoraussetzung ist die leistungsgerechte Vergütung der Sozial- und Pflegeleistungen. Die Studie zeigt darüber hinaus, dass

zugleich die Wertschätzung und die Anerkennung der Professionalität von Sozialer Arbeit und Pflege wichtig sind. Jeder Mitarbeiter, jede Mitarbeiterin ist Botschafter und Botschafterin für die Berufe und Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege (Liga 2011b).

**Dr. Manfred Thuns** ist Leiter des Kompetenzzentrums für Fachberatung und Entwicklung sozialer Projekte im Caritasverband für das Erzbistum Berlin und Vorsitzender der Liga der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege im Land Brandenburg. E-Mail: [m.thuns@caritas-berlin.de](mailto:m.thuns@caritas-berlin.de)

## Literatur

- Beyer**, N.: Wie gewinnt die Caritas künftig qualifizierte Mitarbeiter? In: Neue Caritas 1/2011, S. 4-7
- Fuchs**, J.; Dörfler, K.: Projektion des Arbeitsangebots bis 2050: Demografische Effekte sind nicht mehr zu bremsen. IAB Kurzbericht. Nürnberg 2005
- Fuchs**, J. u.a.: Die Spuren der Krise sind noch länger sichtbar. Entwicklung des Arbeitsmarktes 2010. IAB Kurzbericht. Nürnberg 2010
- IAB** – Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.):

Umfang und Struktur der westdeutschen Stillen Reserve.

IAB Forschungsbericht. Nürnberg 2010

**LASA** – Landesagentur für Struktur und Arbeit (Hrsg.): Szenarien zum Fachkräftebedarf in der Brandenburger Pflege. Potsdam 2010

**LIGA** der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege im Land Brandenburg (Hrsg.): Volle Kraft für Brandenburg. Die soziale Arbeit in der Wohlfahrtspflege. Potsdam 2011a

**LIGA** der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege im Land Brandenburg (Hrsg.): Mangelware? Die Situation der Fachkräfte in Sozialarbeit und Pflege im Land Brandenburg. Potsdam 2011b

**MASF** – Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familien des Landes Brandenburg (Hrsg.): Lebenslagen in Brandenburg. Chancen gegen Armut. Potsdam 2008

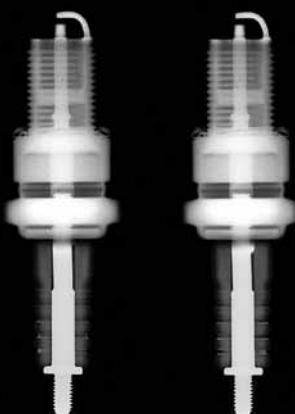
**MASF** – Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familien des Landes Brandenburg (Hrsg.): Gemeinsame Fachkräftestudie Berlin – Brandenburg. Potsdam 2010a

**MASF** – Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familien des Landes Brandenburg (Hrsg.): Bericht über den Arbeitsmarkt des Landes Brandenburg. Potsdam 2010b

**Prognos**: Arbeitsmarktanalyse und Führungskräftebefragung zur Personalsituation in der Caritas. Berlin 2010

**Statistisches Bundesamt** (Hrsg.): Beschäftigungsstatistik nach Bundesländern. Wiesbaden 2010

223



## Wir bringen Licht ins Dunkel.

Zum Beispiel mit qualitätsorientiertem Benchmarking. Vergleichen Sie Gleicher mit Gleichen und nutzen Sie die größte deutsche Datenbasis für Benchmarking-Projekte der Sozialwirtschaft. Unsere Betriebsvergleiche zeigen die Maßstäbe.

Sprechen Sie mit uns. Wir haben die Lösung.

**Die Bank für Wesentliches.**

[www.sozialbank.de](http://www.sozialbank.de)

Berlin · Brüssel · Dresden · Erfurt · Essen · Hamburg  
Hannover · Karlsruhe · Kassel · Köln · Leipzig · Magdeburg  
Mainz · München · Nürnberg · Rostock · Stuttgart



**Bank**  
für Sozialwirtschaft