

PERSONALMANGEL

Problemdruck aufdecken, Handlungsstrategien entwickeln

VON BERNHARD BREUER,
HELMUT LOGGEN UND
THOMAS RINKLAKE



Bernhard Breuer ist Referent für Personalentwicklung beim Diözesan-Caritasverband Köln. Der Verband vertritt über 2.000 Dienste und Einrichtungen im Rheinland und den angrenzenden Kreisen in Kirche, Gesellschaft und Politik, sorgt für finanzielle Mittel und bietet den rund 51.000 Mitarbeitenden Begleitung und Fortbildung an.
bernhard.breuer@caritasnet.de



Dr. Helmut Loggen ist Verwaltungsdirektor beim Diözesan-Caritasverband Köln und Projektleiter des Projekts »Entwicklung strategisch orientierter Handlungsempfehlungen gezielter Personalentwicklung«.
helmut.loggen@caritasnet.de



Thomas Rinklake ist Berater und Projektmanager bei der xit GmbH forschen.planen.beraten in Nürnberg. Die xit GmbH ist ein bundesweit tätiger Beratungs- und Forschungsdienstleister für Organisationen und Unternehmen der Sozialwirtschaft, der Bildungs- und Gesundheitsbranche.
rinklake@xit-online.de

Der Fach- und Führungskräfte-mangel ist kein theoretisches Konstrukt, sondern bereits Realität. Zu diesem Ergebnis kommt eine Untersuchung des Diözesan-Caritasverbandes für das Erzbistum Köln. Die Studie zeigt auch, wo die Personalprobleme konkret liegen und was Verbände und Unternehmen der Sozialwirtschaft tun können, um qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu halten und zu gewinnen.

Verschiedene Faktoren bestimmen Qualität und Erfolg sozialer Organisationen. Zu nennen sind unter anderem die konzeptionelle Ausrichtung, der Standort, die Gestaltung der Zugangswege und natürlich die finanzielle Ausstattung. Zentral für Qualität und Erfolg sozialer Dienstleistungen sind jedoch die Mitarbeitenden, die in der Caritas ein Teil der Dienstgemeinschaft sind, die den gemeinsamen kirchlichen Auftrag erfüllt.

Indem sich der Arbeitsmarkt in einigen Sektoren der Sozialwirtschaft zu einem Nachfragemarkt entwickelt – bei gleichzeitig zumindest mittelfristig steigenden Versorgungsbedarfen –, nimmt der Wettbewerb zwischen den sozialen Organisationen um die Mitarbeitenden zu. Es wird nicht nur schwerer, neues Personal zu gewinnen, sondern auch gute Mitarbeitende zu halten. Personal-mangel birgt Risiken, wie etwa Kapazitätsengpässe, Produktivitätsverluste, Qualitätseinbußen und Angebotsreduzierungen. Soziale Dienstleistungsunternehmen müssen daher die Mitarbeitenden als ihr wichtigstes Kapital im Blick haben, um Engagement und Loyalität zu fördern und somit auch eine anhaltend hohe Qualität der Leistungserbringung sichern zu können.

Der Mangel an Fach- und Führungskräften zeigt sich inzwischen zunehmend in der praktischen Arbeit der verbandli-

chen Caritas im Erzbistum Köln. Bisher fehlten jedoch gesicherte Daten zu Ausmaß, Konsequenzen und zu erwartender Entwicklung des Personal-mangels. Vor diesem Hintergrund hat der Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln das Projekt »Entwicklung strategisch orientierter Handlungsempfehlungen gezielter Personalentwicklung« durchgeführt, das die Situation der Arbeitsfelder stationäre Altenhilfe, ambulante Pflege, Katholische Krankenhäuser sowie Kinder- und Jugendhilfe erhellen sollte.

Kein Erkenntnisproblem

Die Diskussion eines Fach- und Führungskräfte-mangels wurde lange Zeit vernachlässigt. Zentrale Eckpunkte und Entwicklungen im Sozial- und Gesundheitswesen werden inzwischen jedoch seit einigen Jahren recht ausführlich beschrieben (vgl. Ostwald et al. oder Afentakis/Maier). Brauchen wir daher noch mehr Daten, um Maßnahmen entwickeln zu können? Haben wir überhaupt ein Erkenntnisproblem?

Die Antwort darauf ist ein »Jein«. Richtig ist, dass die gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen klar sind, ebenso wie die prinzipiellen Instrumente im personalwirtschaftlichen Werkzeugkoffer bekannt sind. Allerdings stellen sich die konkreten Problemlagen regi-

Was versteht man eigentlich unter Personalentwicklung?

Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen, die unter Beachtung der Ausbildung, des Entwicklungsstandes und der persönlichen Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diejenigen Qualifikationen sichern und vermitteln, die heute oder in Zukunft für die Aufgabenerfüllung im Sinne der betreffenden Organisationseinheit erforderlich sind bzw. werden. Auftrag an Personalentwicklung ist es, unter Berücksichtigung ständiger Veränderungsprozesse zu einer weitestgehenden wechselseitigen Übereinstimmung von Mitarbeiterpotenzial und Arbeitsplatzanforderungen beizutragen. Als Zielsetzung gilt: Zur richtigen Zeit die richtige Person an den richtigen Platz!

Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung, Beratung und Supervision machen nur einen, wenn auch nicht unwesentlichen Bestandteil von Personalentwicklung aus. Diese Maßnahmen sind jedoch nur dann gerechtfertigt, wenn sie in einem ganzheitlichen Konzept aufgehoben sind und einem begleitenden Controlling unterliegen. Personalentwicklung sollte eingebettet sein in einen strategischen Gesamtentwurf der Organisationseinheit (Organisationsentwicklung), in dem Aussagen über Leitbild (Leitbild [-entwicklung]), Grundsatzziele, Geschäftsfelder und langfristige Entwicklungsperspektiven getroffen werden. Die grundlegende Entscheidung über die Einrichtung einer Organisationsfunktion, Personalentwicklung und deren generelle Ziele obliegt der Unternehmensleitung. Die Umsetzung fällt in den Bereich der Personalabteilung; sinnvoll – und in einigen Wohlfahrtsverbänden bereits realisiert – ist die Einrichtung einer eigenen Stabstelle oder Abteilung Personalentwicklung.

Das Aufgabengebiet von Personalentwicklung in diesem umfassenden Verständnis ist hochkomplex. Ausgangspunkte bilden der aktuelle oder zukünftige Personalbedarf des Unternehmens, die vorhandenen Stellen- oder Funktionsbeschreibungen, das Qualifikationsportfolio und die prospektiven Anforderungsprofile an die Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gezielte Personalentwicklung setzt neben den oben formulierten Ausgangsbedingungen als wichtigste Informationsquelle aussagekräftige Instrumente der Mitarbeiterbeurteilung voraus. Die Beurteilung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollte regelmäßig stattfinden und Aussagen treffen über das gegenwärtige Arbeitsverhalten, das erkennbare Entwicklungspotenzial der Mitarbeitenden und die daraus ableitbaren Fördermöglichkeiten bzw. -notwendigkeiten. Neben standardisierten Beurteilungsverfahren hat sich in der gewerblichen Wirtschaft seit einigen Jahren das strukturierte, regelgeleitete Mitarbeitergespräch (MAG) zur Beurteilung und Förderung durchgesetzt. Es bietet in hervorragender Weise die Möglichkeit, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung miteinander zu verknüpfen und findet in Zusammenhang mit Veränderungsprozessen in Verwaltungen und Verbänden auch hier zunehmend Verbreitung.

Beurteilung findet auch in Auswahlseminaren (Assessment-Centers [AC]) bei der Einstellung oder Potenzialermittlung vorwiegend von Führungs- oder Führungsnachwuchskräften statt. Die Instrumente zur Beurteilung und zum Abgleich von Stellenanforderung und Eignung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Grundlagen für gezielte Maßnahmen der Personalförderung: Die positionsorientierte Förderung bedient sich der Laufbahn- und der Nachfolgeplanung. Laufbahnplanung geht von der Person und den Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus und entwickelt Karrierepfade. Nachfolgeplanung geht von den künftigen zu besetzenden Stellen aus und entwickelt konkrete Einsatzprogramme. Die potenzialorientierte Förderung hat die Weiterentwicklung des vorhandenen Qualifikationspotenzials der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Ziel. Dies kann durch

strukturelle Eingriffe in die Arbeitsgestaltung, durch Bildungs- und Trainingsmaßnahmen und durch arbeitsplatznahe und aufgabenbezogene Prozessbegleitung erfolgen.

Maßnahmen der Arbeitsgestaltung sind: »Job enlargement« als Ausweitung des Arbeitsinhalts durch Hinzufügen qualitativ gleichwertiger Tätigkeiten; »job enrichment« als Anreicherung des Arbeitsinhalts mit qualitativ höherwertigen Arbeitselementen; »job rotation« als regelmäßiges Wechseln von Arbeitsplätzen. Bildungs- und Trainingsmaßnahmen erfolgen »on-the-job« als planmäßige Unterweisung; Übertragung von Sonderaufgaben; Teilnahme an Projektgruppen, Qualitätszirkeln und Erfahrungsaustauschgruppen; »off-the-job«, »in-house« und extern durch Seminare, Workshops, Fernstudien, Weiterbildungsprogramme, Hospitationen. Arbeitsplatznahe und aufgabenbezogene Prozessbegleitung geschieht mit Einzelpersonen oder Gruppen durch Beratung, Supervision, Coaching, moderierte Reviews und Einzel- und Gruppen-Feedback in Echt-Situationen.

Hohen Führungskräften wird bei Freisetzung ein »outplacement« angeboten. Für einen bestimmten Zeitraum (ein halbes bis ein Jahr) erhält die Führungskraft bei reduzierten Bezügen professionelle Beratung und Unterstützung bei der Suche nach einem neuen Arbeitgeber. Die Beratungsfirma stellt neben einem vollen Büroservice alle notwendigen Arbeitsinstrumente, darüber hinaus methodisch-technische Hilfen sowie psychologische Begleitung zur Verfügung.

Im übergreifenden Kontext achtet Personalentwicklung darauf, durch geeignete Maßnahmen die Vorgaben einer familienfreundlichen Personalpolitik (Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsleben) zu erfüllen. Dazu gehören Flexibilisierung der Arbeitszeiten, Teilzeit- und Telearbeits-Angebote ebenso wie betriebliche Kitas und Work-Life-Balance-Programme. Im Hinblick auf den demografischen Wandel und seine Auswirkungen auf die Belegschaften erhalten diese Funktionen der Personalentwicklung besondere Relevanz.

Fridbert Hanke

Fachlexikon der sozialen Arbeit

7. Auflage



Nomos

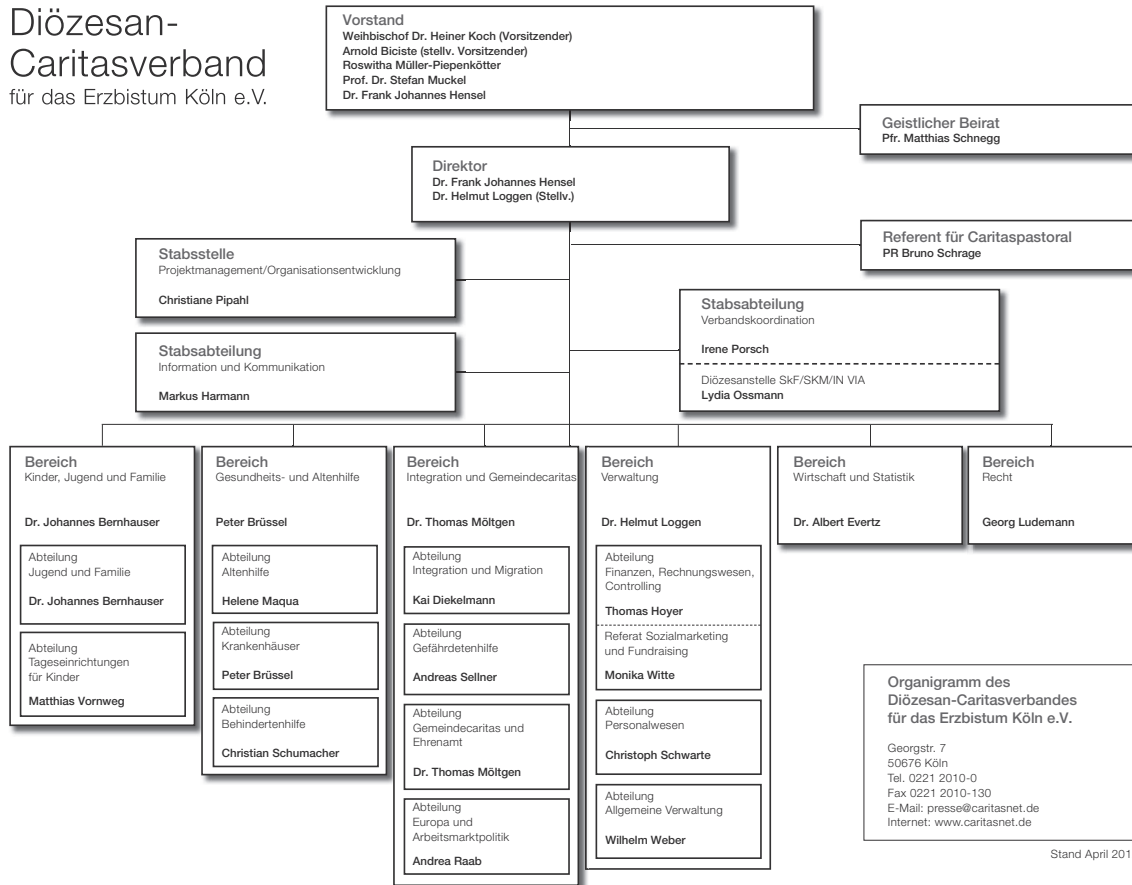


Herausgegeben vom
Deutschen Verein
für öffentliche und
private Fürsorge e.V.

Quelle: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V. (Hg.): Fachlexikon der sozialen Arbeit. 7. Auflage. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2011. 1.139 Seiten. 44,- Euro. ISBN 978-3-8329-5153-5.



**Diözesan-
Caritasverband**
für das Erzbistum Köln e.V.



onal sehr unterschiedlich dar und auch die Handlungserfordernisse und Handlungsmöglichkeiten konkreter Organisationen weichen mitunter voneinander ab.

Insofern spricht einiges dafür, ausgehend von bekannten Problembeschreibungen, die Sachlage vor Ort durch eine gezielte Analyse zu erhellen. Eine Analyse sollte dabei jedoch kein Selbstzweck sein, sondern dazu dienen, praktische Verbesserungen zu entwickeln.

Eine Marktanalyse, Befragungen von aktuellen, ehemaligen und potenziellen Mitarbeitenden an Ausbildungsstätten, sowie eine Erhebung personalwirtschaftlicher Strukturdaten in 65 Diensten und Einrichtungen im Erzbistum Köln haben eine Vielzahl empirischer Anhaltspunkte geliefert. Einiges war neu, manches hatte man vermutet. Aber auch hier gilt: Wissen schlägt Vermuten und lenkt das Ringen um praktische Lösungen in konstruktive Bahnen!

Ergebnisse und Irritationen

Wird der Fach- und Führungskräfte-mangel als Fähigkeit interpretiert,

Planstellen innerhalb eines bestimmten Zeitraums nicht wiederbesetzen zu können, so kann in den untersuchten Organisationen zum Erhebungszeitpunkt nur bedingt von einem Fach- und Führungskräfte-mangel gesprochen werden.

Die Ergebnisse deuten eher darauf hin, dass es aktuell zwar punktuelle Engpässe gibt, beispielsweise in der ambulanten Pflege bei Fachkräften ohne Leitungsfunktionen. Ein flächendeckender Fach- und Führungskräfte-mangel, der sich in einer Vielzahl dauerhaft unbesetzter Stellen niederschlägt, ist auf der Basis der vorliegenden Daten (noch) nicht zu konstatieren. Die Interpretation, es gäbe somit keinen Fach- und Führungskräfte-mangel, ist jedoch unzulässig. Vielmehr gibt es klare Hinweise, die zeigen, dass der Fach- und Führungskräfte-mangel deutlich an Schwung gewinnt:

- Der zeitliche und finanzielle Aufwand zur Gewinnung von Fachkräften ist in den letzten Jahren stetig gestiegen. Besonders betroffen ist die ambulante Pflege. Offensichtlich können freie Stellen bisher zwar meistens noch be-

setzt werden, jedoch nur mit einem deutlich erhöhten Aufwand. Unklar ist dabei, ob die Stellen auch mit »den Richtigen« besetzt werden.

- Ein Hinweis darauf, weshalb der Aufwand gestiegen ist, findet sich bei einer Analyse der Anzahl der Bewerbungen je Stellenausschreibung. Diese Zahl ist in den vergangenen Jahren deutlich zurückgegangen. In manchen Fällen gehen auf eine Ausschreibung überhaupt keine Bewerbungen ein.
- Aus Sicht der Organisationen sind fehlende fachliche oder persönliche Qualifikationen sowie die mangelnde Berufserfahrung der Bewerber häufig genannte Gründe für die Nichtbesetzung von Stellen. Offensichtlich ist es also schwieriger geworden, persönlich und fachlich geeignete Bewerber zu finden.
- In manchen Arbeitsfeldern scheint aus Sicht der befragten Organisationen das angebotene Gehalt nicht konkurrenzfähig und die Dienstzeiten nicht optimal oder nicht ausreichend vereinbar mit familiären Belangen gewesen zu sein, weshalb Bewerber

Stellen dann nicht antreten. Dies deutet darauf hin, dass möglicherweise von anderen Arbeitgebern attraktivere Angebote und Rahmenbedingungen geboten werden.

- Häufig wird argumentiert, es fänden sich nicht genügend Mitarbeitende, die bereit wären, Führungsaufgaben zu übernehmen, der Fachkräftemangel also auch ein Führungskräfte-mangel sei. Die Befragungen zeigen: Nur ein sehr kleiner Teil der potenziellen Mitarbeitenden möchte auf keinen Fall Führungsverantwortung übernehmen. Dies deutet eher darauf hin, dass die konstatierte mangelnde Bereitschaft zur Führungsverantwortung nicht als Orientierung und Haltung »mitgebracht«, sondern erst im Arbeitsalltag, vor dem Hintergrund konkreter Organisationsbedingungen »erworben« wird.

am Arbeitsmarkt wahrgenommen zu werden.

- Zentral für die Bindung der Mitarbeitenden ist auch deren physische und psychische Gesundheit. Der Befund: In allen Bereichen geben rund die Hälfte der Mitarbeitenden an, wahrscheinlich nicht gesund bis zum Renteneintritt arbeiten zu können. Offensichtlich sind auch gerade Leitungspersonen in sogenannten »Sandwich-Positionen« besonderen Belastungen ausgesetzt. Ein alarmierendes Ergebnis!
- Wenn man davon ausgeht, dass in den beobachteten Arbeitsfeldern aktuelle Versorgungszahlen mindestens beibehalten werden sollen, so fällt in den kommenden fünfzehn Jahren, unter Berücksichtigung eines erhöhten Renteneintritts ab dem Jahr 2016, je nach Arbeitsfeld ein Fachkräftersatz im

Anknüpfungspunkte

Die Analysen zeigen nicht nur Probleme auf, sie bieten auch Anknüpfungspunkte für Lösungen. So wurde etwa bei der Befragung der verschiedenen Mitarbeitendengruppen deutlich, dass altruistische Motive bei der Berufswahl und der Ausübung des Berufs im Vordergrund stehen. Zentrale Motive sind der »Kontakt zu anderen Menschen« und »Menschen zu helfen«. Danach kommen Motive wie die »berufliche Fort- und Weiterbildung« sowie die »Vereinbarkeit von Beruf und Familie« und »angemessene Arbeitsanforderungen«. Im Prinzip eine gute Nachricht, denn bei genau diesen Punkten sollten caritative Dienste und Einrichtungen punkten können.

Die skizzierten Aspekte sind nur einige ausgewählte Erkenntnisse. Unstrittig ist die Schlussfolgerung, dass es einen Fach- und Führungskräfte-mangel in der Arbeit der Caritas im Erzbistum Köln gibt. Er ist kein theoretisches Konstrukt, sondern Realität.

Zwar spricht vieles dafür, dass die Einrichtungen und Dienste schon jetzt in ihrer Praxis auf das Problem in verschiedener Hinsicht reagieren, gleichsam wird jedoch offenkundig, dass noch längst nicht alle Professionalisierungs-, Vernetzungs- und Kooperationspotenziale zur Reaktion auf einen Fach- und Führungskräfte-mangel ausgeschöpft wurden.

Eine Kernbotschaft thront über allem: Der Personalgewinnung, Personalbindung und Personalentwicklung muss zukünftig eine zentrale Rolle zukommen, um in einem vom Fach- und Führungskräfte-mangel bestimmten Wettbewerb dauerhaft bestehen zu können. Personalfragen müssen als Teil der Unternehmensstrategie begriffen werden und folglich mit ausreichenden Ressourcen und Verantwortlichkeiten bedacht werden. Hier werden einige Organisationen vor größeren Herausforderungen stehen als andere, die in Managementfragen rund um das Thema bereits jetzt gut aufgestellt sind.

Ein vom Projektteam erarbeiteter Katalog von Ziel- und Maßnahmenempfehlungen trägt dieser Erkenntnis Rechnung. Die Empfehlungen gliedern sich in die vier Oberkategorien:

- Zahlen, Daten und Fakten als Orientierungsgrundlage rationaler Ent-

»Viele Fachkräfte sind durchaus zur Übernahme von Führungsverantwortung bereit – wenn die Bedingungen stimmen«

- Ohne auf die Nutzungshäufigkeit einzelner Instrumente der Personalrekrutierung einzugehen, so ist doch auffällig, dass gerade der Nutzung des Internets als Plattform zur Personalgewinnung – über eine Stellenanzeige auf der eigenen Website hinaus – noch eine relativ geringe Bedeutung zukommt. Auch die Möglichkeit der Kontaktaufnahme durch (Hoch-)Schulmarketing während der Ausbildung wird erst langsam entdeckt. Auffällig ist, dass die verschiedenen Instrumente der Personalbeschaffung sehr unterschiedlich genutzt werden.
- Die Daten deuten darauf hin, dass es ein gewisses Potenzial von Mitarbeitenden gibt, die zumindest gelegentlich an einen Arbeitgeberwechsel denken. Dort, wo der Wettbewerb um Fachkräfte zunimmt, nehmen aber vermutlich auch die Gelegenheiten und Chancen für attraktivere Stellen zu, so dass es umso wichtiger wird, als attraktiver Arbeitgeber

Rahmen von gut 70 Prozent ((teil-)stationäre Jugendhilfe) bis knapp 200 Prozent (ambulante Pflege) der aktuell tätigen Fachkräfte an. Nicht berücksichtigt sind bei dieser Rechnung Nichtfachkräfte sowie ein erhöhter Personalbedarf im Zuge möglicher Angebotsausweitungen.

- Diese Zahlen erhalten eine zusätzliche Brisanz, wenn man sich vergegenwärtigt, dass das Ausbildungs- und Nachwuchspotenzial in allen Regionen des Erzbistums Köln schrumpfen wird. Allerdings gibt es innerhalb des Erzbistums regionale Unterschiede. Entlang der Rheinschiene mit Großstädten wie Düsseldorf, Köln und Bonn wird der Fach- und Führungskräfte-mangel kurz- bis mittelfristig voraussichtlich weniger dramatisch verlaufen, als in den nordöstlichen und östlichen Peripherien, wo die soziodemografischen Vorzeichen für einen Fach- und Führungskräfte-mangel schlechter sind.

- scheidungen
- Führung und Steuerung
- Bindung und Gewinnung von Mitarbeitenden
- Marketing und Kommunikation

Ein Teil der Empfehlungen richtet sich an die Träger vor Ort. Diese Empfehlungen sind als Katalog zu verstehen, aus denen sich die Organisationen in Abhängigkeit vom Problemdruck sowie vom Stand eigener Aktivitäten zu diesem Thema bedienen können.

Ergänzt werden diese Maßnahmen durch Empfehlungen, die an den Diözesan-Caritasverband gerichtet sind. Diese Empfehlungen haben vor dem Hintergrund der spitzenverbandlichen Funktion notwendigerweise ein höheres Aggregationsniveau. Sie zielen auf prinzipielle Konzeptentwicklungen und Gestaltungen von Rahmenbedingungen ab, die die Aufstellung der verbandlichen Caritas im Erzbistum Köln mit Blick auf die Bewältigung eines Fach- und Führungskräftemangels verbessern sollen.

Der Fach- und Führungskräftemangel ist ein Phänomen, das manchmal sehr offensichtlich ist, oft aber auch nur diffus erkennbar ist. Eine empirisch fundierte Auseinandersetzung treibt eine zielgerichtete Maßnahmenentwicklung voran. Oftmals bleiben Projekte und Empfehlungen jedoch auf der – zweifellos zentralen – Ebene des Personalmanagements stehen.

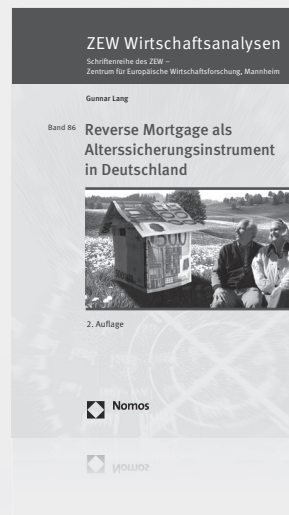
Ein rundes Bild ergibt sich aber erst, wenn der Blick auch die Marktbedingungen der Region vor Ort umfasst. Die verbandliche Caritas im Erzbistum Köln hat mit dem Projekt die Weichen dafür gestellt, die Verbandsmitglieder für den Fach- und Führungskräftemangel zu rüsten. ■

Literatur

Afentakis, Anja/Maier, Tobias (2010): Projektionen des Personalbedarfs und -angebots in Pflegeberufen bis 2025. In: *Wirtschaft und Statistik* 11/2010, S. 990–1002.

Ostwald, Dennis A./Erhard, Tobias/Bruntsch, Friedrich/Schmidt, Harald/Friedl, Corinna (2010): Fachkräftemangel. Stationärer und ambulanter Bereich bis zum Jahr 2030. Herausgegeben von PriceWaterhouseCoopers. Frankfurt am Main.

Erhöhung der Liquidität im Alter durch Reverse Mortgage



Reverse Mortgage als Alterssicherungsinstrument in Deutschland

Von Gunnar Lang

2. Auflage 2012, ca. 150 S., brosch., ca. 29,- €

ISBN 978-3-8329-6883-0

(ZEW Wirtschaftsanalysen - Schriftenreihe des ZEW, Bd. 86)

Erscheint ca. August 2012

Reverse Mortgages sind Hypothekenkredite, die es selbst nutzenden Wohneigentümern ermöglichen, während der Vertragslaufzeit aus ihrem Wohneigentum ein monatliches Einkommen zur Liquiditätserhöhung im Alter zu erwirtschaften. Der Autor untersucht die Eigenschaften von Reverse Mortgage und die Entwicklungen auf bestehenden Märkten, insbesondere hinsichtlich einer potenziellen Implementierung in Deutschland.

Weitere Informationen: www.nomos-shop.de/13953



Nomos