



**be/pe/so**

Berufswege und Personalentwicklung  
in der Sozialwirtschaft

HOCHSCHULE  
MITTWEIDA  
UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES



# ***Zwischen Sociosclerose und Personalentwicklung***

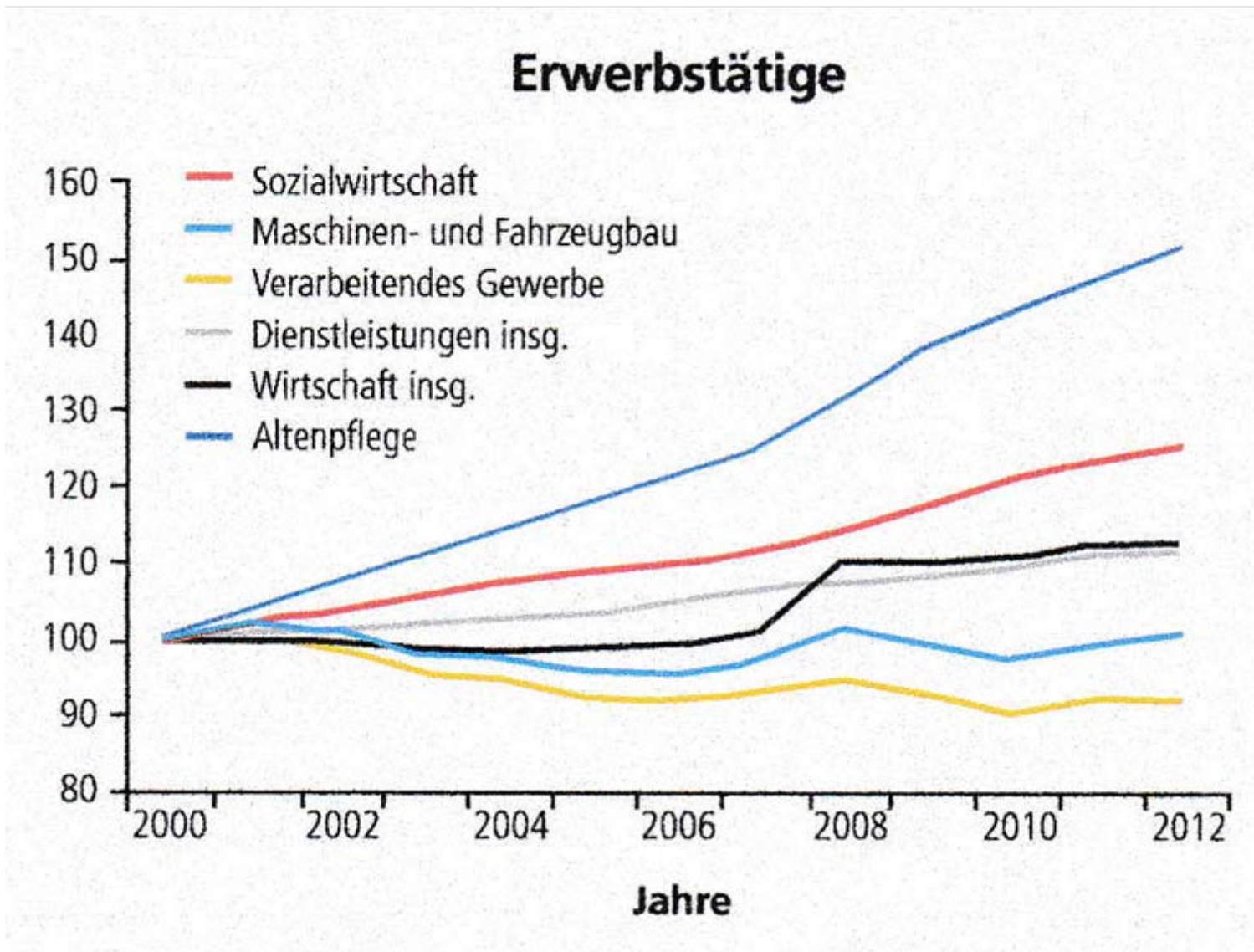
***Referat gehalten auf der Kick-off-Veranstaltung am 1.10.2015***

**Prof. Dr. Armin Wöhrle**

1. Die Wachstumsbranche Sozialwirtschaft...
2. ... bremst sich selbst aus.
3. Prinzipielle Möglichkeiten, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken
4. Was kann auf der betrieblichen Ebene getan werden?
5. Welche Möglichkeiten der trägerübergreifenden Kooperation gibt es?

# Die Wachstumsbranche Sozialwirtschaft

# Erwerbstätige in der Sozialwirtschaft

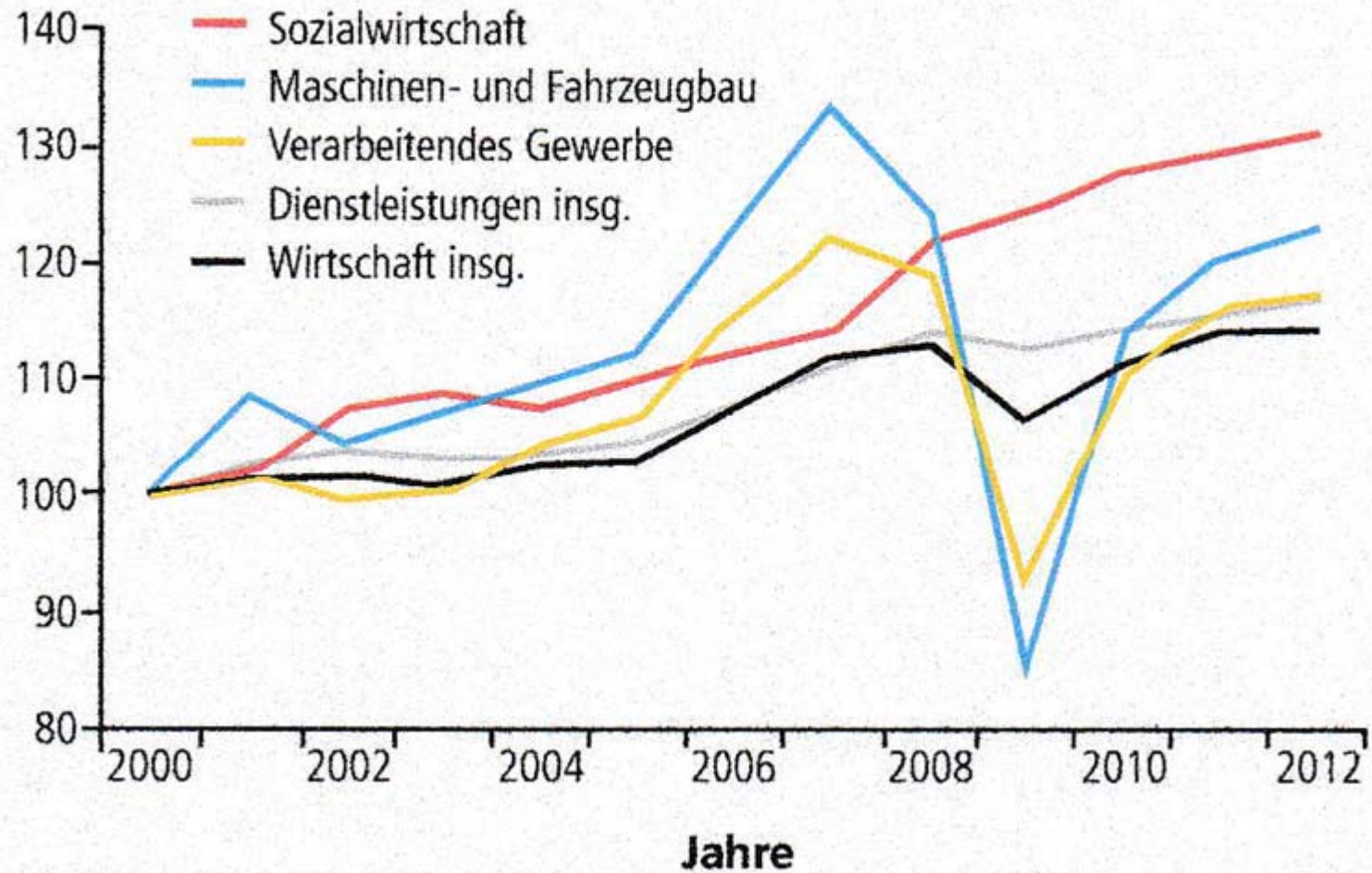


- Die Berufsgenossenschaft für **Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege** registriert aktuell **7,7 Millionen Versicherte**.
- WISO 2014: Anstieg der Beschäftigten in **der Sozialwirtschaft** seit dem Jahr 2000 von knapp 3,6 Millionen auf **4,4 Millionen** und damit um ein Viertel. Somit arbeiten in der Sozialwirtschaft rund **elf Prozent aller in Deutschland erwerbstätigen Personen**. Lediglich im Handel und in den unternehmensnahen Dienstleistungen sind mit einem Anteil an allen Beschäftigten von 14 Prozent bzw. 13 Prozent noch mehr Personen beschäftigt.
- Allein in den Einrichtungen und Diensten der **Wohlfahrtsverbände** sind rund **1,4 Millionen Menschen hauptamtlich** beschäftigt, schätzungsweise **2,5 bis 3 Millionen** leisten **ehrenamtlich** engagierte Hilfe. Die **Caritas** ist mit 590.401 Beschäftigten der **größte Arbeitgeber Deutschlands**.

▪ (Quellen: aktuelle Internetrecherche)

# Bruttowertschöpfung Sozialwirtschaft

## Bruttowertschöpfung



# Social Return of Investment

Von **100 €** die ein Sozialunternehmen erwirtschaftet kommen

**39,50 €** von  
Selbstzahlern,  
Spenden, Eigen-  
mittel und wirt-  
schaftlichen  
Nebenbetrieben

**60,50 €**  
durch  
Leistungs-  
entgelte,  
Zuschüsse



Sozialversicherungsbeiträge	<b>19,85 €</b>
Lohnsteuer	<b>8,18 €</b>
Umsatzsteuer	<b>2,03 €</b>
sonstige Steuern	<b>0,33 €</b>
<b>Summe</b>	<b>30,39 €</b>



Die Transfers durch das Sozialunternehmen und ihre Beschäftigten an die öffentliche Hand und die Sozialversicherung betragen 50 Prozent der Leistungsentgelte und Zuschüsse. Die sozialen Wirkungen sind dabei noch gar nicht berücksichtigt.



Tabelle 6: Vergleich der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in unterschiedlichen Wirtschaftsbranchen

Bezugsgröße (2008)	Anzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigte	Anteil
verarbeitendes Gewerbe	294.163	21,02%
Sozialwirtschaft	146.586	10,48%
Baugewerbe	99.119	7,08%
Gastgewerbe	42.734	3,05%
Sachsen insgesamt	1.399.145	100,00%

Quelle: Statistisches Bundesamt (2011), eigene Berechnung

Karmann/Werblow/Karmann/Jurack, 2011

# Sozialwirtschaft Sachsen

- Die Sozialwirtschaft trägt im Jahr 2008 über **7%** zur **Bruttowertschöpfung** in Sachsen bei. Inflationbereinigt ist die Bruttowertschöpfung der Sozialwirtschaft in Sachsen **um 13,5% gewachsen**.
- Fast **jeder zehnte Arbeitsplatz** in Sachsen befindet sich in der Sozialwirtschaft. Damit sind in Sachsen mehr Menschen in der Sozialwirtschaft tätig als im Bau- und Gastgewerbe zusammen.
- Die Sozialwirtschaft ist auch ein **Wachstumsmotor**. Von 2002 bis 2008 ist die Bruttowertschöpfung der Sozialwirtschaft in Sachsen **um 25%** gestiegen, wohingegen die gesamte Bruttowertschöpfung nur um ungefähr 16% gestiegen ist.

# **Diese innovative Zukunftsbranche bremst sich selbst aus**

# „Soziosclerose“

Studienprojekt in elf Ländern der Europäischen Union

Das zentrale Ergebnis für Deutschland lautet:

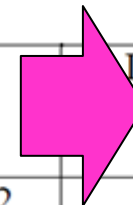
- Die Zukunftsbranche Sozialwirtschaft droht sich durch **zersplitterte Repräsentations- und Verhandlungsstrukturen** selbst auszubremsen.
- Es existiert eine außergewöhnliche **Vielfalt und Zersplittertheit von rund 1.500 Tarifabschlüssen** und arbeitsrechtlichen Vereinbarungen, von denen – mit wachsender Tendenz – fast zwei Drittel auf der betrieblichen Ebene, also dezentral, abgeschlossen werden.
- Dadurch entsteht ein **Sog zu einer immer schlechter Bezahlung.**

Hilbert/ Evans/ Galchenko, 2013

# Schlechte Bezahlung von Fachkräften in der Sozialen Arbeit

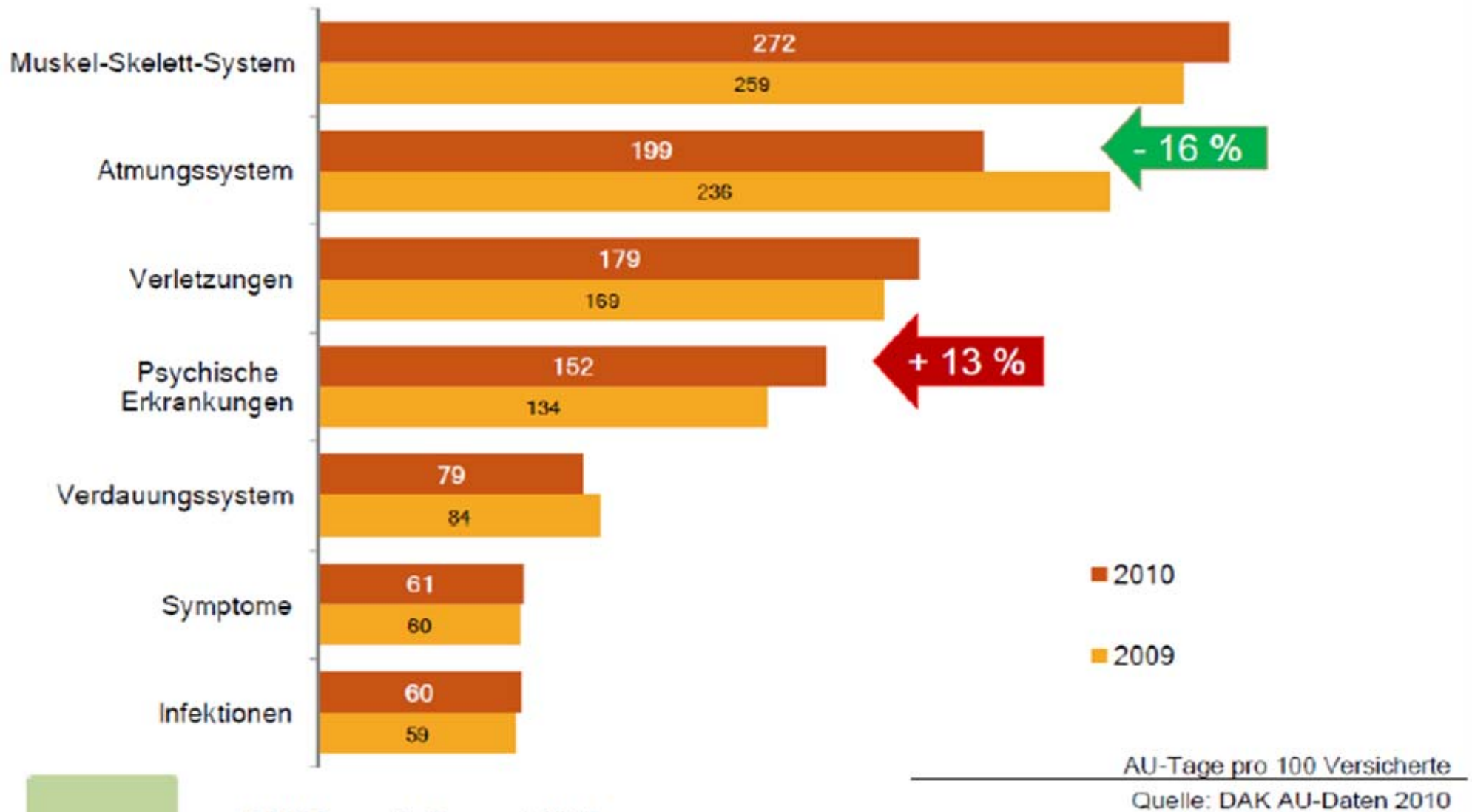
**Tabelle 4.2 Vergleichswerte zum Brutto-Monatseinkommen**

Vergleichswerte	Bruttoeinkommen (Vollzeit)		Entgelttabelle für die Sozial- und Erziehungsdienste (S-Tabelle)	
Ingenieure mit FH-Abschluss <sup>15</sup>	4228,-		S11 – Stufe 1	2327,60
- ohne Leitungsfunktion	3705,-		S11 – Stufe 2	2631,20
in Berlin 2009 <sup>16</sup>	3117,-		S11 – Stufe 3	2762,76
in Brandenburg 2009 <sup>17</sup>	2617,-		S11 – Stufe 4	3086,60
in Deutschland 2009 <sup>18</sup>	2936,-		S11 – Stufe 5	3339,60
			S11 – Stufe 6	3491,40
Befragungsergebnisse	Bruttoeinkommen (Vollzeit) <sup>19</sup>	Quartile 25%/50%/75%	Differenz zu Ingenieuren	Vergleich SuE-Entgelttabelle Mean (Quartile)
Fachkräfte freier Träger	2757,-	2355 / 2669 / 3032	- 1471,-	S11 Stufe 3 (1-4)
- ohne Leitungsfunktion	2552,-	2332 / 2512 / 2826	- 1153,-	S11 Stufe 1-2 (1-3)
Fachkräfte Jugendämter	3014,-	2512 / 2937 / 3381	- 1214,-	S11 Stufe 3-4 (1-5)
- ohne Leitungsfunktion	2847,-	2485 / 2809 / 3140	- 858,-	S11 Stufe 3-4 (1-4)
Sonstiger ÖD (nur SA/SP)	3375,-		- 853,-	S11 Stufe 5
- ohne Leitungsfunktion	2865,-		- 840,-	S11 Stufe 3-4



- erheblichen Anteil **prekärer, ungeschützter und tariflich ungebundener Beschäftigungsverhältnisse** in freier Trägerschaft
- **Teilzeitbeschäftigungen, Auslastungsschwankungen, unstete Beschäftigungsverhältnisse und untertarifliche Bezahlungen** führen dazu, dass die Beschäftigten in diesen Arbeitsfeldern weit hinter dem üblichen Vergütungsniveau für Hochschulabsolventen zurück bleiben
- Rund zwei Drittel der Praktiker werden zudem **keine ausreichende Rente** beziehen und also im Alter auf Unterstützungsleistungen angewiesen sein

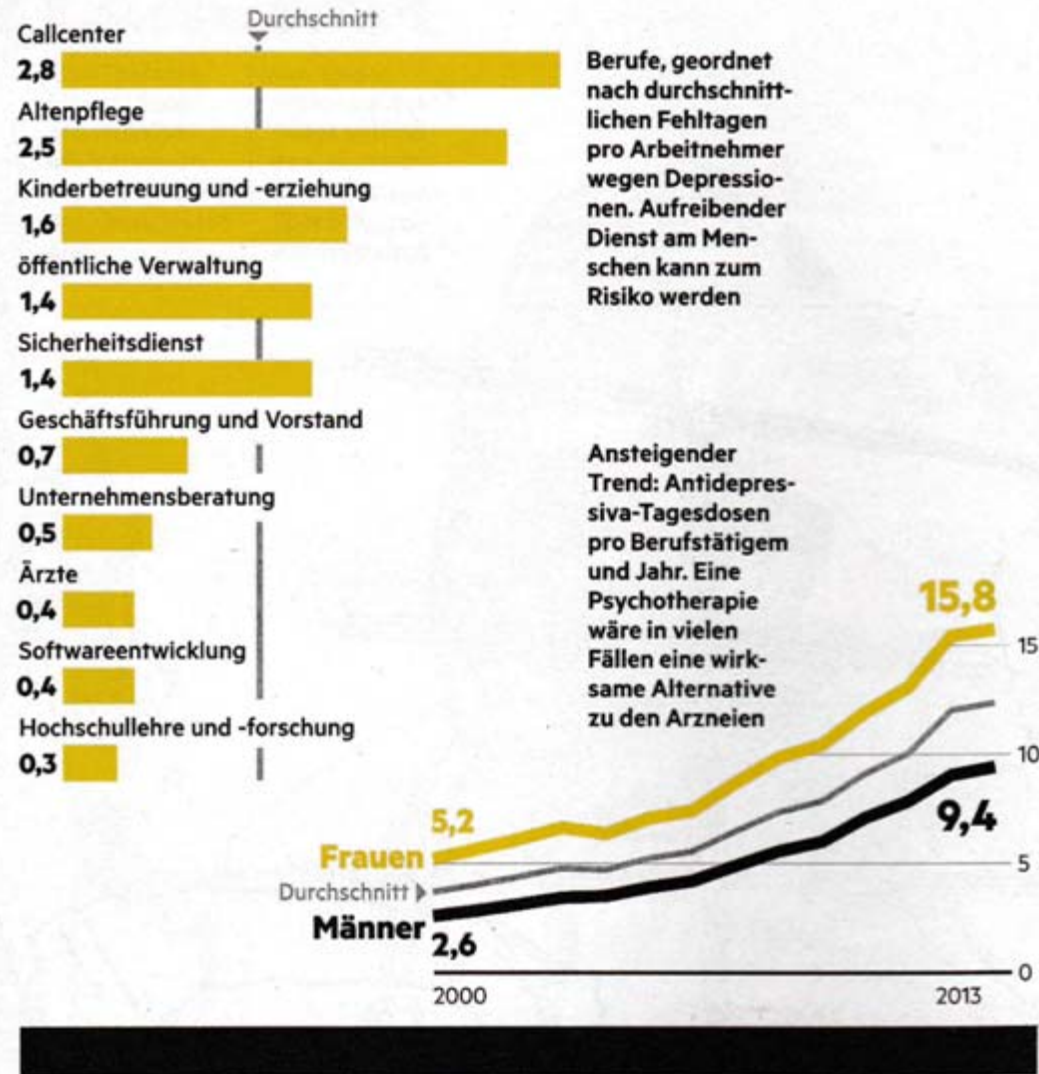
# Belastungen am Arbeitsplatz



# Wer belastet ist:

## UNGLEICHE TRÜBSAL

Bestimmte Jobs sind gefährlich; der Antidepressiva-Konsum steigt



# Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft

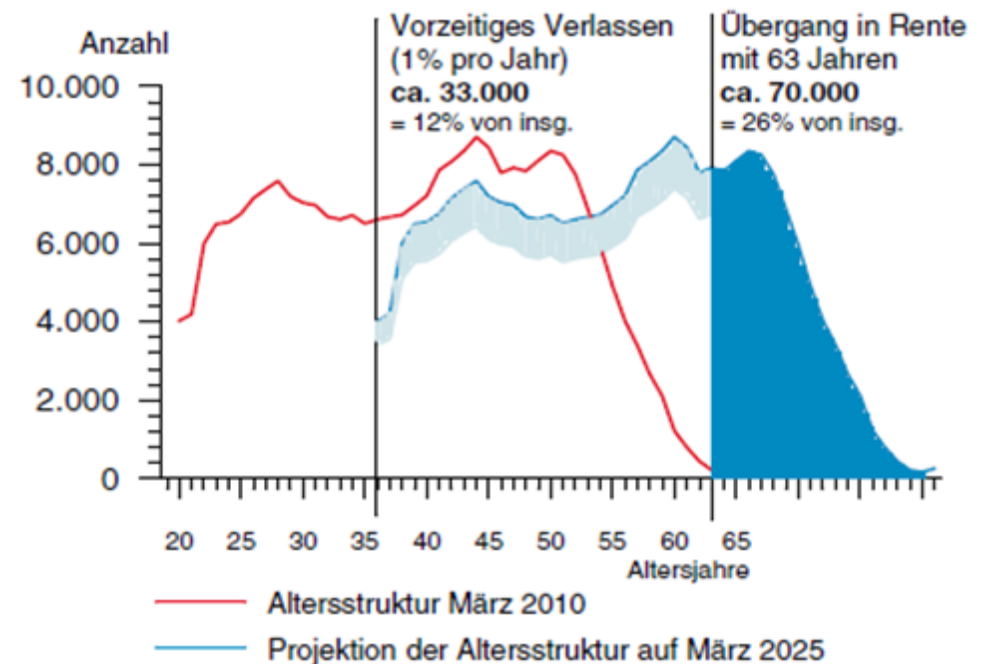
- Der Fachkräftemangel betrifft heute schon **82 % der Organisationen.**
- Betroffen sind vor allem **ausgebildete Fachkräfte (58%)** und **operative Führungskräfte (36%).**
- **Tendenz steigend:** Für die Zukunft wird ein Fachkräftemangel auch vor allem für diese beiden Berufsgruppen befürchtet (**75% bei ausgebildeten Fachkräften und 38% für Führungskräfte**).

König/ Schank/ Clausen/ Schmidt 2012

## Die Zukunftsbranche Kinder- und Jugendhilfe – Personalbedarfe bis 2025 belaufen sich auf 333.000 Fachkräfte

**Der Bedarf von  
63.000 Fachkräften  
mit Hochschulabschluss  
kann zwischen 2010 und  
2025 nur mit  
25.000 Personen  
abgedeckt werden.**

Abb. 1: Projektion\* der Altersstruktur der Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen auf den März 2015 (Westdeutschland; Basis März 2010; Anzahl)



# Verschärfung des Problems durch:

## Demografische Entwicklung:

- Überalterung der Bevölkerung /mehr Bedarf an Sozialleistungen für alte Menschen
- Überalterung des Personals in den Soziale Diensten
- Weniger Jugendliche, die als potentielle Fachkräfte nachkommen

## Ökonomisierung:

- Umstellung der öffentlichen Verwaltung auf Markt und Konkurrenz zwischen den Anbietern
- Sociosclerose mit der Folge der Verbilligung der Arbeitskräfte

## Fehlende Interessensvertretung:

- Konkurrenz unter den Trägern statt Setzung von nicht unterschreitbaren Standards
- Die Beschäftigten organisieren sich nicht



**Plakat von  
Klaus Staeck**

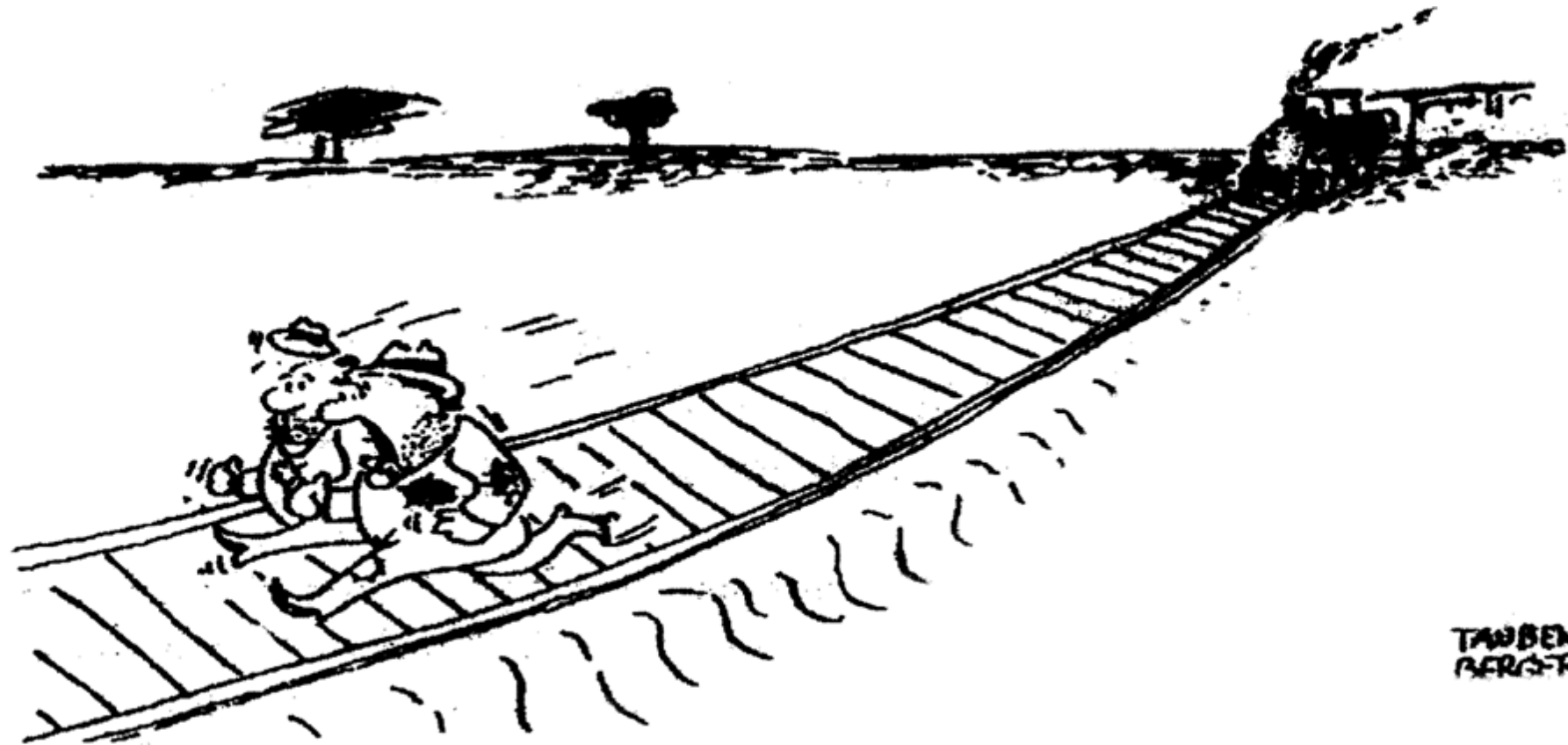
# Prinzipielle Möglichkeiten, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken

- Wann ist der **Ausstieg aus einem Arbeitsfeld** unter fachlichen Gesichtspunkte angesagt?
- Wann schließen sich Träger mit anderen in der gleichen Branche kurz, um **Mindeststandards** zu definieren, die sie nicht mehr unterschreiten wollen?
- Müssen Qualitätskontrollen immer von außen aufgezwungen werden oder können Träger **intern bewährte Qualitätsverbesserungsmaßnahmen** (wie Supervision, Coaching und Selbstevaluation) auf der Basis eigenständiger Fachlichkeit stärker gewichten?

- Wie weit müssen sich die Arbeitsbedingungen im Sozialbereich noch verschlechtern bevor sich die **Beschäftigten im eigenen Interesse organisieren?**
- Schaffen es die **Träger** im Interesse des Überlebens einen **einheitlichen Tarifvertrag** aushandeln, mit dem die Beschäftigten angemessen bezahlt werden?
- Benötigt es der **Politik** (Bundesministerium für Arbeit und Soziales), um nach § 5 des Tarifvertragsgesetzes (TVG) einen **Tarifvertrag** als **allgemeinverbindlich** zu erklären?

# Was kann auf der betrieblichen Ebene getan werden?

# Die Ausgangssituation



„Wenn nicht bald eine Weiche kommt, sind wir verloren!“

# Aufgabenstellung

- Die Organisationen befinden sich in einem **Kulturwandel**,
- in dem die **Identität der Organisation** und
- die **Identifikation der Mitarbeitenden** mit der Organisation neu erarbeitet werden müssen.

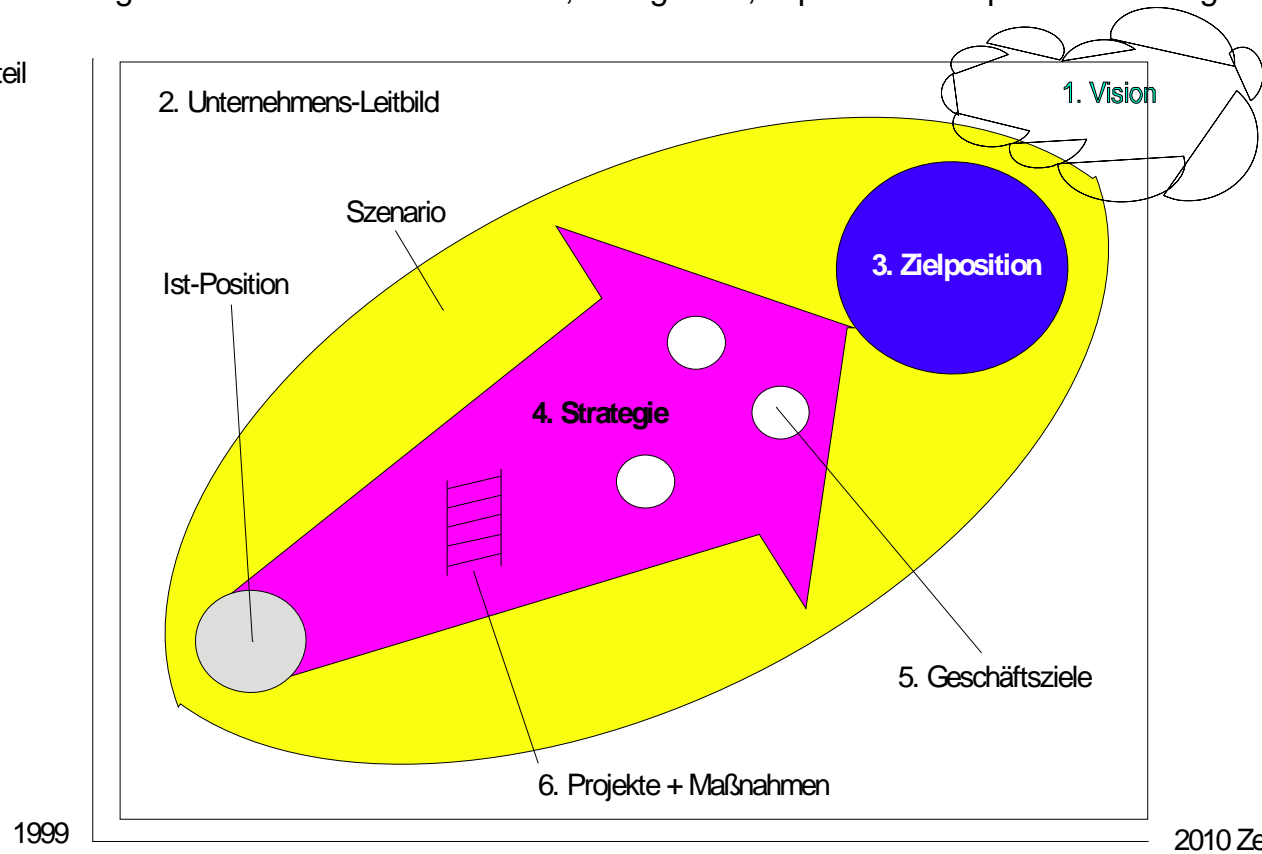
# Personalentwicklung beginnt mit einer Vision

## Struktur und Prozeß marktorientierter Führungskultur

"Die Zukunft zur Ursache der Gegenwart machen"

Integrierte Arbeitsschritte der visionären, strategischen, dispositiven und operativen Planung

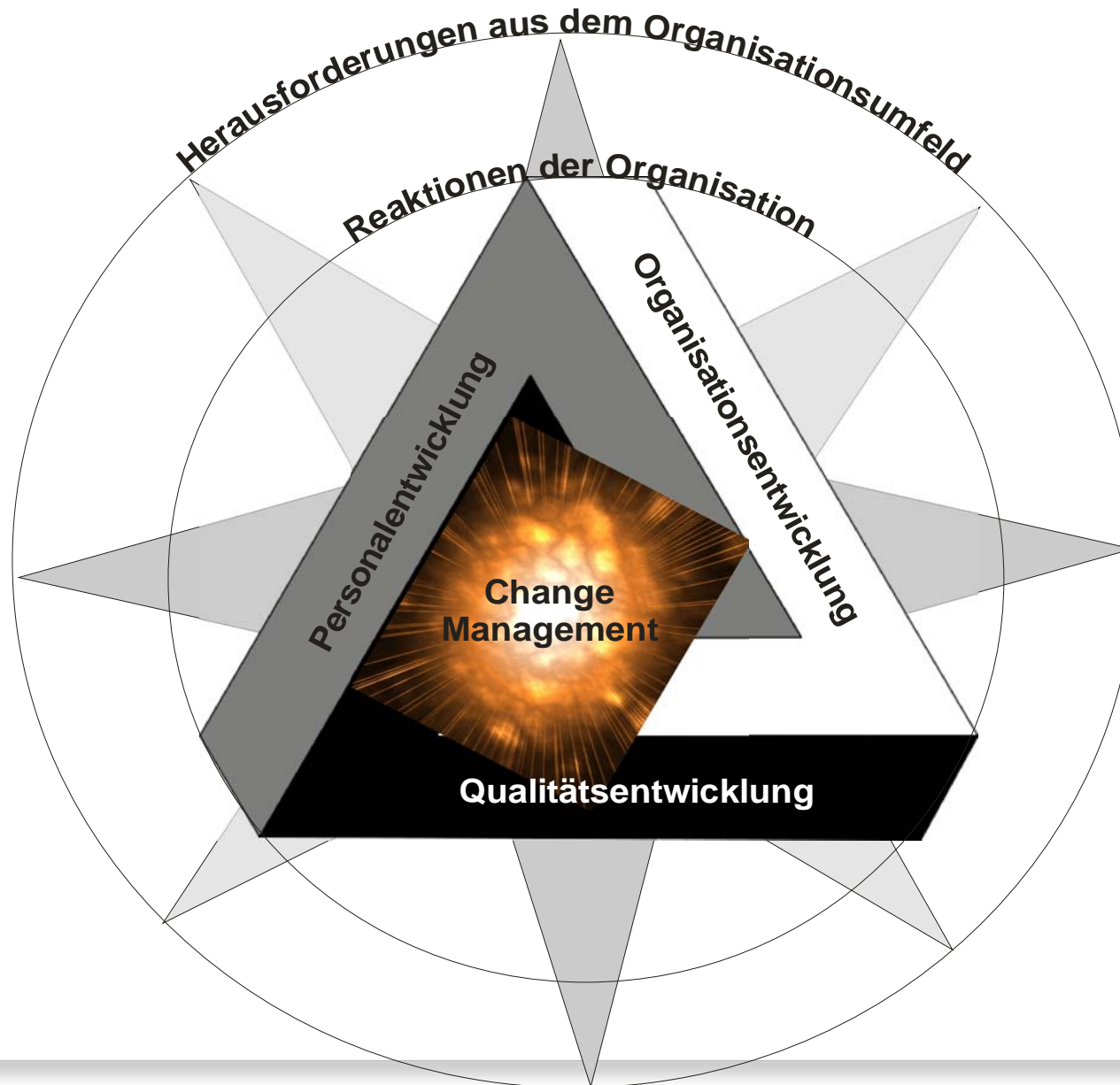
Marktanteil  
Umsatz  
Ertrag



Aus: Lessing, R.J.: Strategische Planung als Lernprozeß. - "Von mir aus nennt es Körper, Geist und Seele", S. 26ff. in: Sattelberger, Th. (Hrsg.): Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung. Wiesbaden (Gabler), 1996 (3. Aufl.), Graphik S. 263

	6.	5.	4.	3.	2.	1.
Ist-Position	Maßnahmen wie?	Geschäftsziele was?	Strategie wie?	Zielposition was?	Leitbild wie?	Vision was?
	Szenario					

# Personalentwicklung ist eingebunden in Change Management

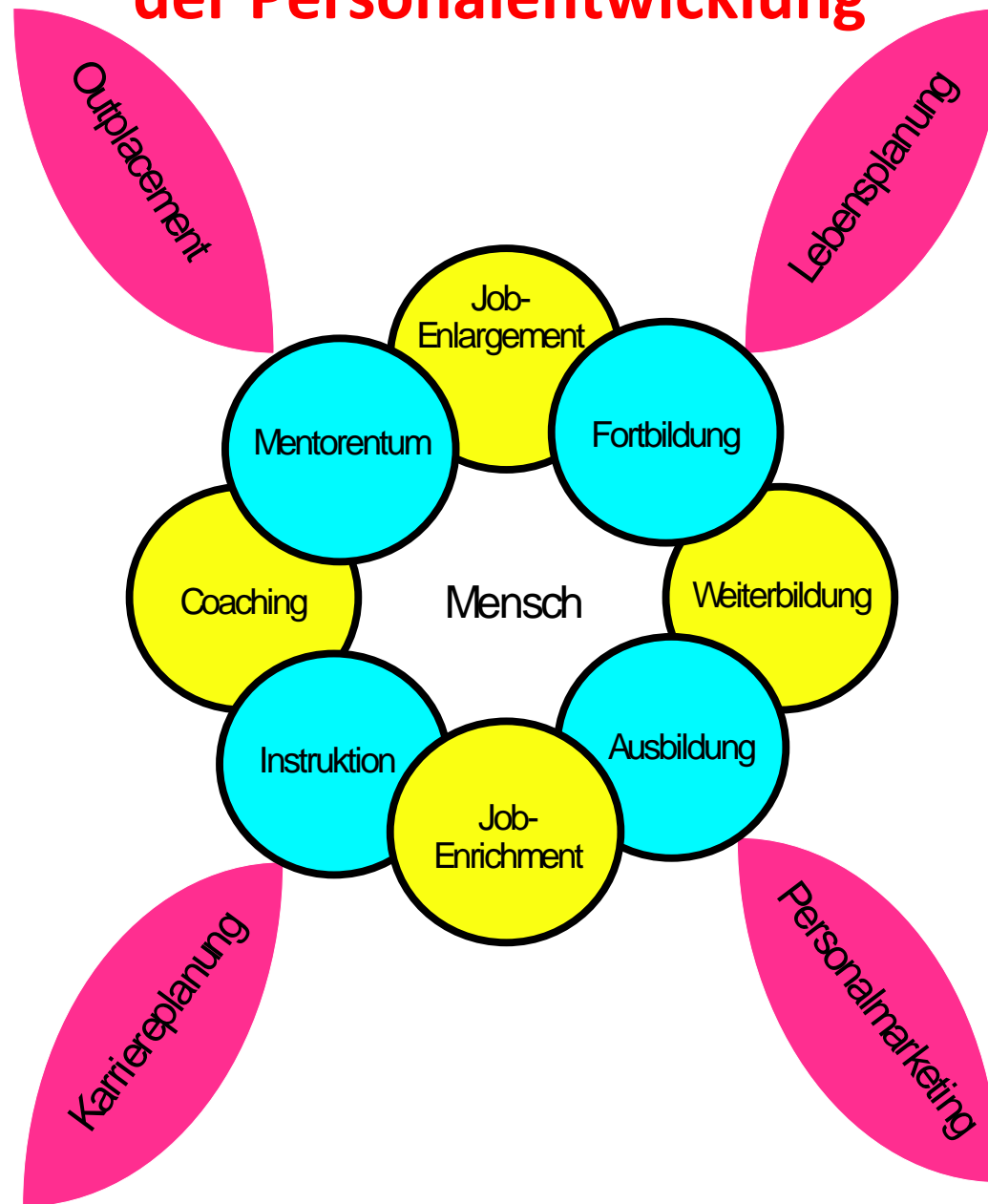


# Aufgaben der Personalentwicklung

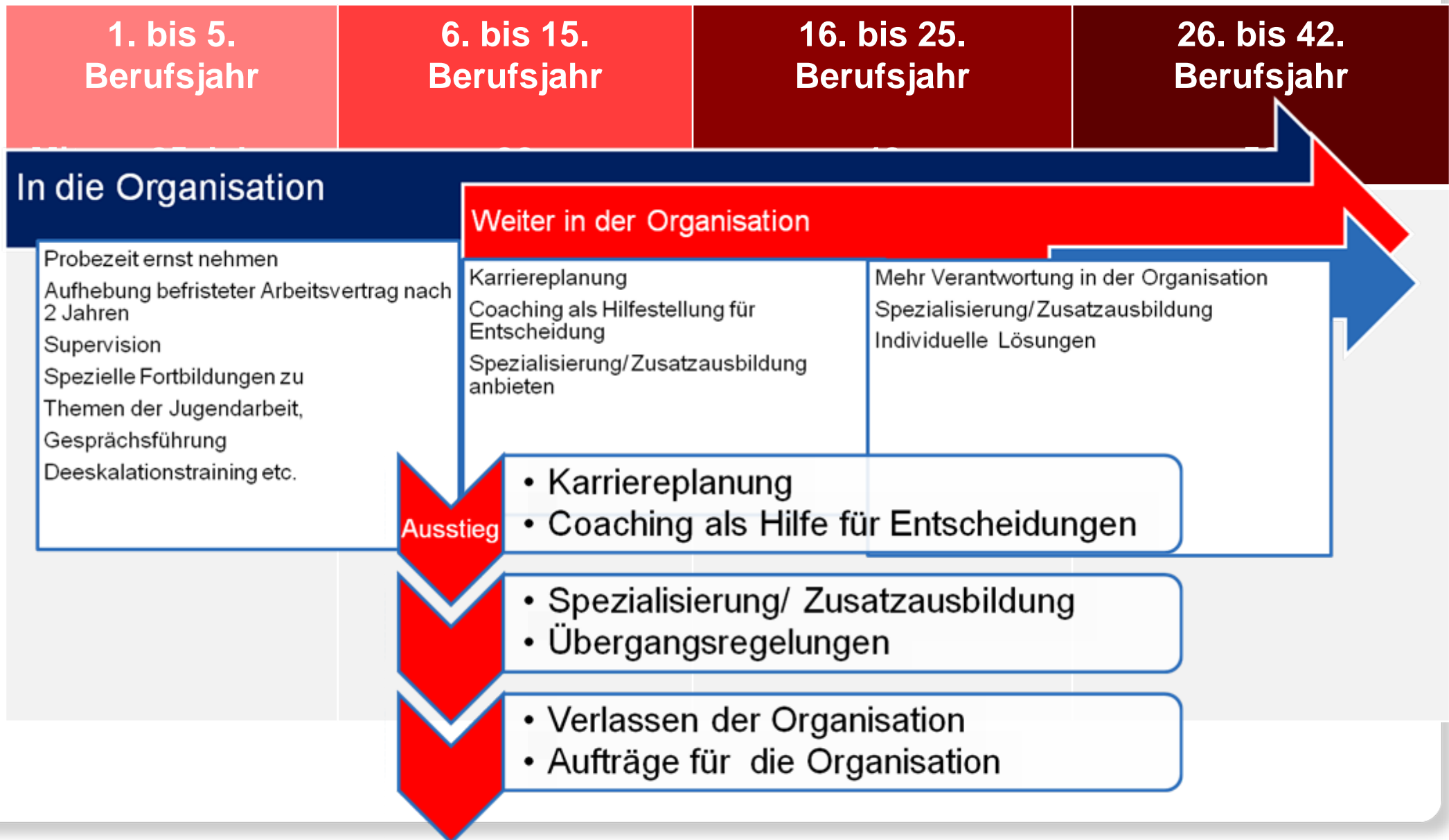
- **Leistungsfähigkeit** (ausreichende Fachlichkeit für die Aufgabenerfüllung, Fort- und Weiterbildung)
- **Leistungsbereitschaft** (Motivation und Engagement, Identifikation mit Unternehmenszielen)
- **Arbeitskraftentfaltung** (Innovationsprozesse fördern und fordern)
- **Salutogenese** (Erhalt der Gesundheit, Belastungen erkennen und reduzieren)
- Mitarbeitende halten, entwickeln und fördern (**Kultur der Wertschätzung**)
- **Konflikt- und Krisensituationen minimieren** bzw. verhindern (Transparenz, Akzeptanz, Partizipation)
- **Integration und Diversity** (Vielfalt gestalten und fördern)
- **Berufsbiografien steuern** (Einflussnahme und Steuerung von Bildungsbiografien der Mitarbeitenden durch die Arbeitgeber) (Hoffmann 2013, S. 12)

# Instrumente

# der Personalentwicklung



# Personenbezogene Angebote



# Was notwendig ist

Für die Entwicklung einer lebendigen und humanen Organisation bedarf es

- **viel Zeit zur Reflexion** und zum **Ausdenken von Visionen** mit allen Beteiligten.
- Bei einem gleichzeitigen Abzeichnen eines Fachkräftemangels muss jegliches Augenmerk auf **Personalentwicklung** und **Gesundheitsmanagement** zur Überlebenssicherung der Organisationen gelegt werden.
- wobei hierfür **Ressourcen** benötigt werden.

- **Genau die fehlen!**
- Viele Träger und Einrichtungen sind **zu klein.**
- Organisationen verfügen über **keine Forschungs- und Entwicklungsabteilungen.**
- Der **Overhead** war nie vorhanden oder wird weggespart.
- Damit **fehlen zentrale Ressourcen** für Beratung, Fortbildung , Entwicklungsprojekte, Personalentwicklung etc.

## Praxisforschungsprojekt der Hochschule Mitweida: Gibt es Personalentwicklung in der Jugendhilfe Sachsen?

- Beim Statistischen Landesamt lag **keine Übersicht** über die Träger der Jugendhilfe in Sachsen vor. Sie musste selbst ermittelt werden.
- Aus bestimmten Regionen wie Nordsachsen oder Görlitz konnten **keine Informationen** über die Träger gewonnen werden, weil die Jugendämter sie nicht lieferten.
- Gerade mal **35,3 %** der ermittelten **524 Träger** reagierten auf die **Anfrage: als 186 Träger**.
- Davon hatten lediglich **20 Träger**, also **10,75%** der befragten Träger ein festgeschriebenes **Personalentwicklungskonzept**.
- Fast **17%** der befragten Träger benutzen wenigstens Maßnahmen zur Personalentwicklung und arbeiten an einem Konzept.
- Damit steht fest, dass **dreiviertel der Befragten (72,58%) über kein Personalentwicklungskonzept** verfügen.
- Im Blick auf alle **524 Träger** ist dies ein **vernichtendes Ergebnis**.

**Was wollen wir mit**



**erreichen?**



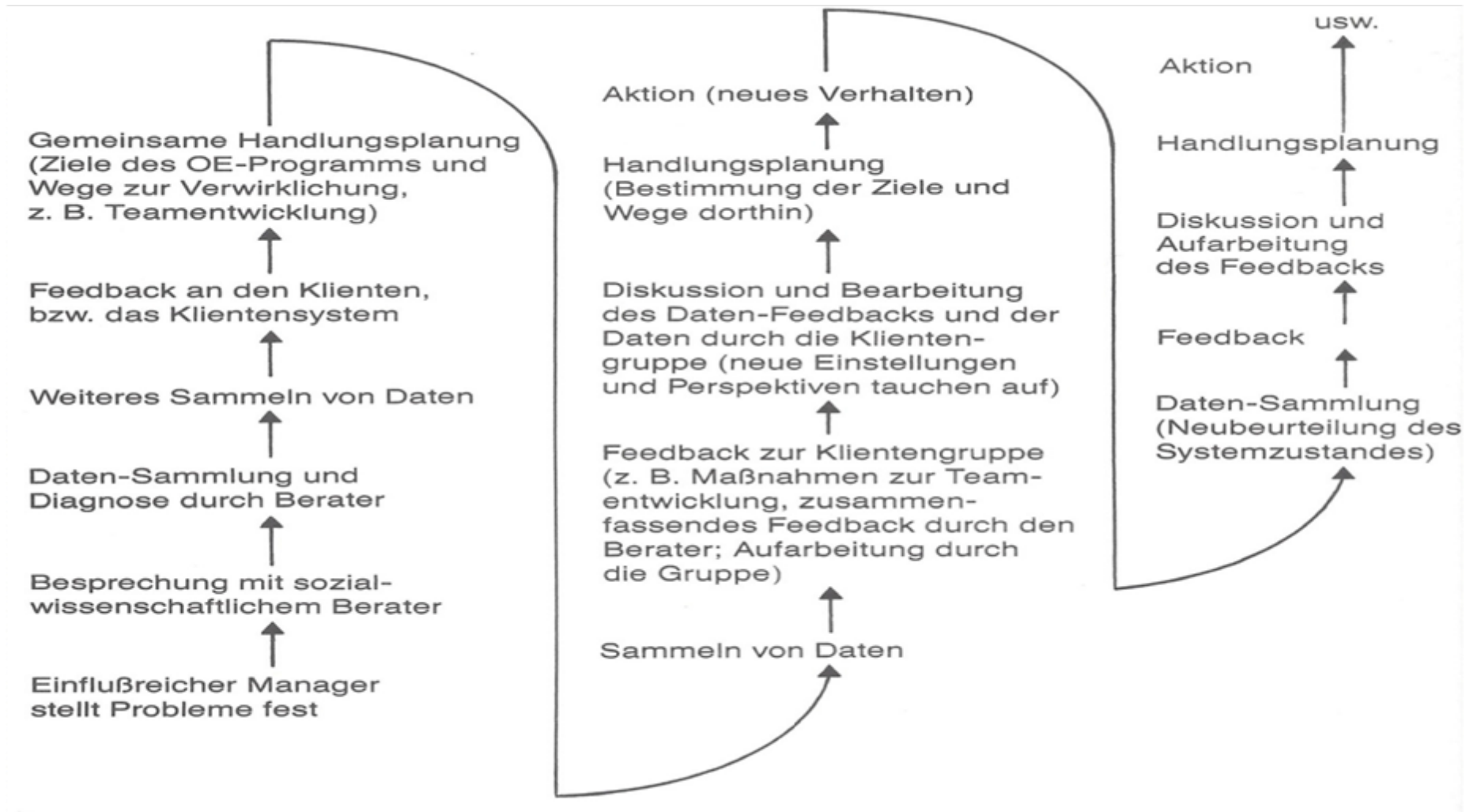
- Erhebung von Daten hinsichtlich der Träger und der Fachkräfte in Sachsen
- Vorstellung von potentiellen und realen Entwicklungsmöglichkeiten der Träger
- Initiierung von Schritten für Innovation in den Trägern und mittels trägerübergreifenden Projekten
- Unterstützung von Leitungspersonal durch Fortbildung und Beratung
- Kompetenzentwicklung für Mitarbeitende

# Möglichkeiten trägerübergreifender Kooperation

# Trägerübergreifende Möglichkeiten

- **Exit-Option aller**
  - **Fusionen**
  - **Gemeinsame Pools für Personal bilden (z.B. Springereinsatz)**
  - **Plattformen für Personaltausch, Angebote an interessanten Stellen und neue Aufgaben**
  - **Arbeitsteilung**
- 
- **Weiter Anregungen aus dem HSM-Projekt am 23.10.**

# Modell für Aktionsforschung



# Nächste praktische Schritte

1. **23. Oktober 2015: Treffen mit den Trägern, die an einer trägerübergreifenden Perspektive arbeiten möchte**
2. **13. November 2015: Treffen mit den jugendpolitischen Sprechern und dem Landesjugendamt**
3. **Organisationsanalyse und Beratung von Trägern hinsichtlich ihrer Organisations- und Personalentwicklung**
4. **Begleitung von Fachwerkstätten**

# Literatur zum Vortrag

- **DAK-Gesundheitsreport 2011**, zu finden im Internet zum Zeitpunkt des Vortrags unter: [http://www.dak.de/dak/download/Vollstaendiger\\_bundesweiter\\_Gesundheitsreport\\_2011-1319260.pdf](http://www.dak.de/dak/download/Vollstaendiger_bundesweiter_Gesundheitsreport_2011-1319260.pdf)
- **Depressionsatlas 2015 – Techniker Krankenkasse**, zu finden im Internet zum Zeitpunkt des Vortrags unter: <http://www.tk.de/tk/themen/050-publikationen/depressionsatlas-2015/696240>
- **Grote, H. u.a. (2011)**: Macht und Ohnmacht in der Sozialen Arbeit: Strukturen Sozialer Dienstleistungen in Berlin und Brandenburg und ihre Bedeutung für die Beschäftigungssituation der Fachkräfte. Abschlussbericht Befragung zur sozialen und beruflichen Lage von Fachkräften der Sozialen Dienste in Berlin und Brandenburg, Berlin 2011, zu finden im Internet zum Zeitpunkt des Vortrags unter: [http://www.gew-berlin.de/documents\\_public/MO\\_Abschlussbericht\\_Fachkraeftebefragung.pdf](http://www.gew-berlin.de/documents_public/MO_Abschlussbericht_Fachkraeftebefragung.pdf)
- **Hilbert, J./ Evans, M./ Galchenko, V (2013)**: Sociosclerose Zukunftsfähigkeit gefährdet, *SOZIAL wirtschaft* 3/2013, S. 7ff
- **Karmann, A./ Werblow, A./ Karmann, B./ Jurack, A. (2011)**: Gutachten zur Sozialwirtschaft in Sachsen unter besonderer Berücksichtigung der Freien Wohlfahrtspflege. Im Auftrag der Liga der Freien Wohlfahrt Sachsen, zu finden zum Zeitpunkt des Vortrags im Internet unter: [liga-sachsen.de/nc/veroeffentlichungen/downloads.html?](http://liga-sachsen.de/nc/veroeffentlichungen/downloads.html?)
- **König, M./ Schank, Chr./ Clausen, H./ Schmidt, M. (2012)**: Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft. Eine empirische Studie von: akquinet business consulting GmbH, Universität St.Gallen, Institut für Wirtschaftsethik, Beuth Hochschule für Technik Berlin, Fachgebiet Unternehmensführung, zu finden im Internet zum Zeitpunkt des Vortrags unter: [http://www.sonderpaedagogik.uni-wuerzburg.de/fileadmin/06040030/Downloads/Ratz/Studie\\_Fachkraeftemangel\\_2012\\_Ergebnisse\\_Langfassung\\_01.pdf](http://www.sonderpaedagogik.uni-wuerzburg.de/fileadmin/06040030/Downloads/Ratz/Studie_Fachkraeftemangel_2012_Ergebnisse_Langfassung_01.pdf)
- **KOMdat** (Kommentierte Daten der Jugendhilfe), Deutsches Jugendinstitut, 2011, Heft 1&2, zu finden im Internet zum Zeitpunkt des Vortrags unter: [http://www.dji.de/fileadmin/user\\_upload/dasdji/home/Kom\\_Dat\\_Heft\\_1\\_2\\_2011\\_web\\_einschl\\_Errata.pdf](http://www.dji.de/fileadmin/user_upload/dasdji/home/Kom_Dat_Heft_1_2_2011_web_einschl_Errata.pdf)
- **Puch, H.-J./Schellberg, K. (2010)**: Sozialwirtschaft Bayern. Umfang und wirtschaftliche Bedeutung, Nürnberg 2010, zu finden zum Zeitpunkt des Vortrags im Internet unter: [http://www.evhn.de/bin/Brosch%C3%BCre\\_Sozialwirtschaft\\_Bayern\\_Juni2010.pdf](http://www.evhn.de/bin/Brosch%C3%BCre_Sozialwirtschaft_Bayern_Juni2010.pdf)
- **WISO 2014** = Ehrentraut, O./Hackmann, T./Krämer, L./Plume, A.-M.: Ins rechte Licht gerückt. Die Sozialwirtschaft und ihre volkswirtschaftliche Bedeutung, WISO direkt, März 2014, zu finden zum Zeitpunkt des Vortrags im Internet unter: <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/10615.pdf>