



**be/pe/so**

Berufswege und Personalentwicklung  
in der Sozialwirtschaft

HOCHSCHULE  
MITTWEIDA  
UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES



# ***Zwischen Sociosclerose und Personalentwicklung***

***Referat zum Fachforum „Trägerübergreifende Vernetzung im Personalmanagement“  
am 25.04.2016***

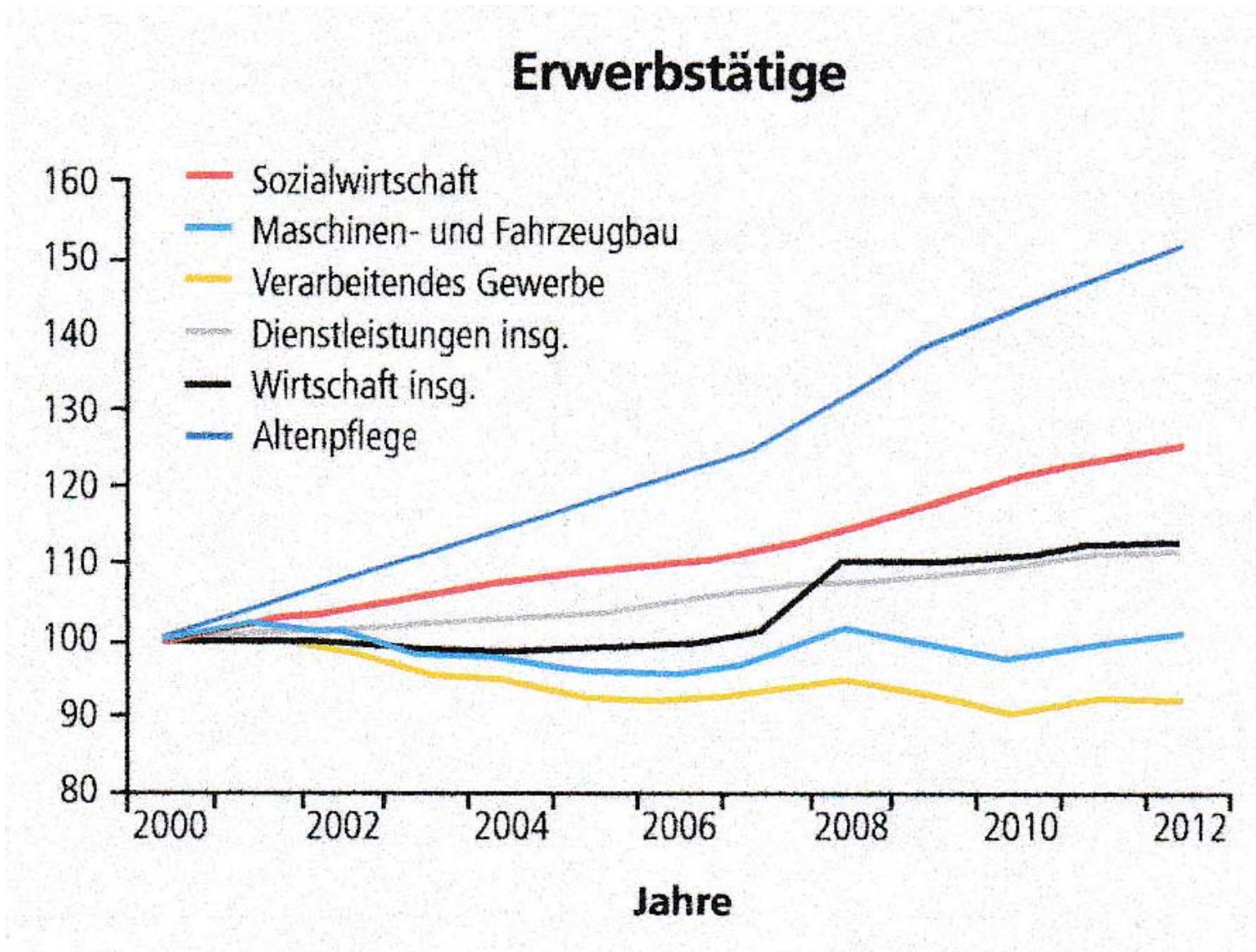
**Prof. Dr. Armin Wöhrle**

## Bezug zur Kick-off-Veranstaltung

### Festgestellt wurde:

- Eine **Wachstumsbranche** Sozialwirtschaft,
- die insbesondere **für Krisenzeiten bedeutsam** ist,
- sich allerdings selbst ausbremst (**Sociosclerose**),
- in der schlecht bezahlt wird, überwiegend **prekäre Arbeitsverhältnisse** vorherrschen,
- die einen **Fachkräftemangel** verzeichnet und somit
- hinsichtlich des Personalmanagements **kaum zu managen** ist.
- **Wir starten also ein fast unmögliches Unternehmen!**
- **Insbesondere für Organisationen, die zu klein sind, um sinnvoll Personalentwicklung zu betreiben.**

# 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**.
- 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

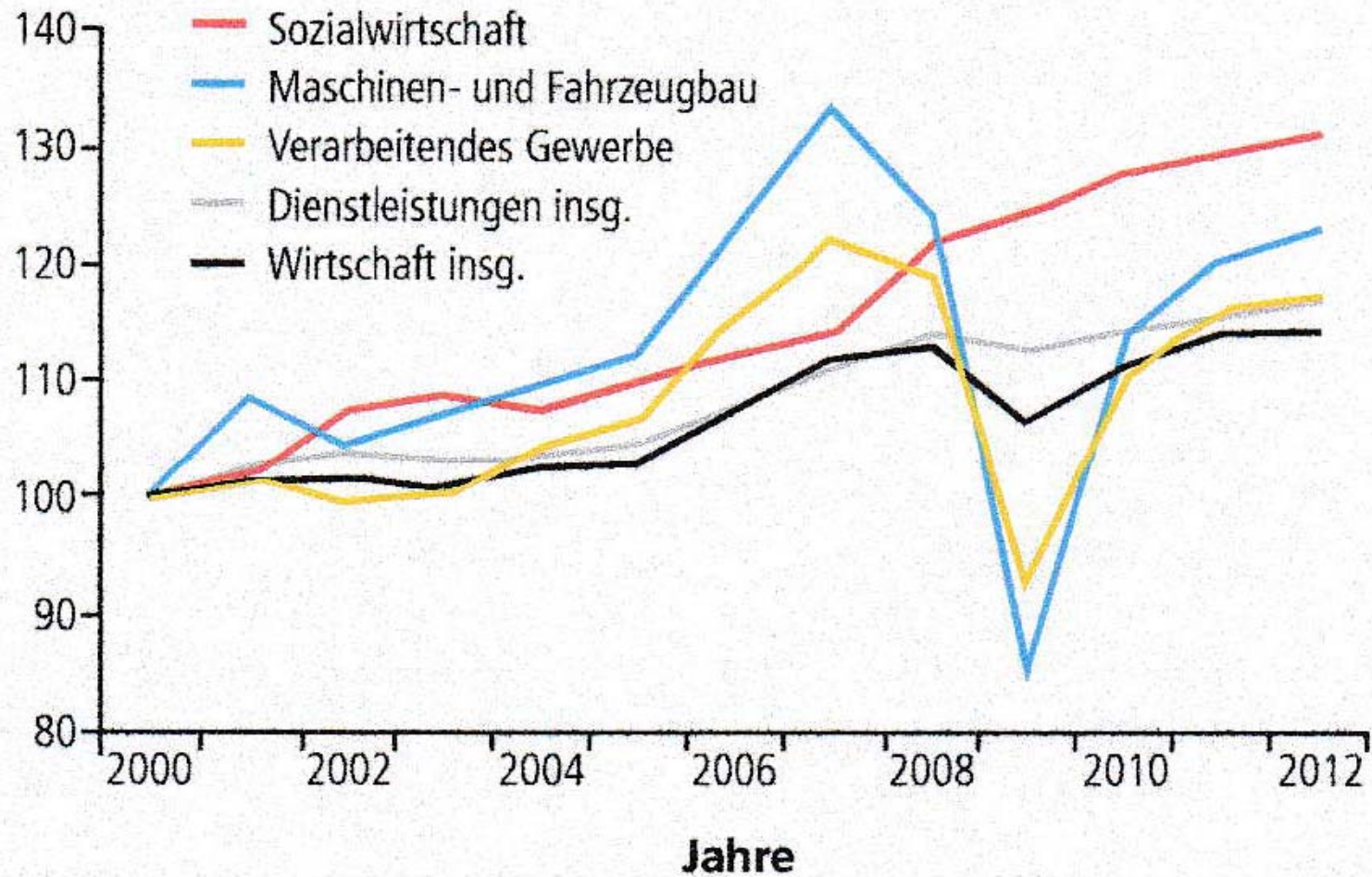


Tabelle 6: Vergleich der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in unterschiedlichen Wirtschaftsbranchen

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

- 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.

# „Soziosclerose“

Studienprojekt in elf Ländern der Europäischen Union

Das zentrale Ergebnis für Deutschland lautet:

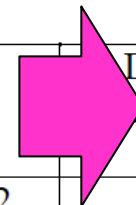
- Die Zukunftsbranche Sozialwirtschaft droht sich durch **zersplitterte Repräsentations- und Verhandlungsstrukturen** selbst auszubremsen.
- Es existiert eine außergewöhnliche **Vielfalt und Zersplittertheit von rund 1.500 Tarifabschlüssen** und arbeitsrechtlichen Vereinbarungen, von denen – mit wachsender 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)	
			S11 – Stufe	Entgelt
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**

# Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft

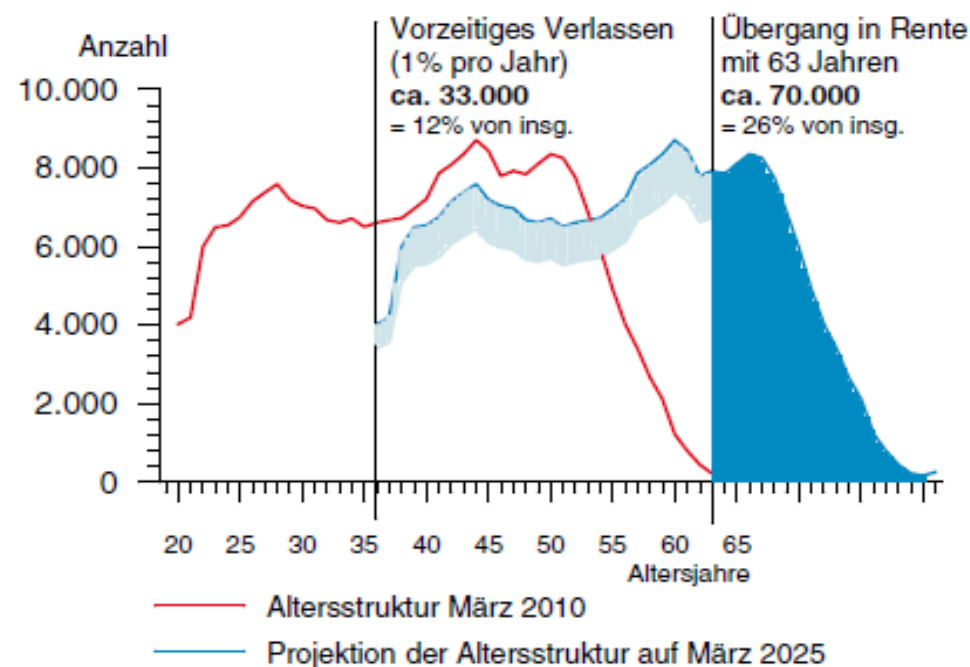
- Der Fachkräftemangel betrifft heute schon **82 % der Organisationen**.
- Betroffen sind vor allem **ausgebildete Fachkräfte (58%)** und **operative Führungskräfte (36%)**.
- **Tendenz steigend:** Für die Zukunft wird ein Fachkräftemangel auch vor allem für diese beiden Berufsgruppen befürchtet (**75%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

# Prinzipielle Möglichkeiten, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken

- Einbeziehen des „**Ganzen Hauses**“ (Wendt)
- **Wirtschaftliche Logik**, die gesellschaftlichen, demokratisch verhandelten Zielen folgt, also **moralischen und ethischen Kategorien** verpflichtet ist
- Gesellschaftliche Verständigung darüber, welche **soziale Standards** wir haben wollen und was diese uns wert sind
- Politische **Sanktionierung** von Beschädigungen des sozialen Gemeinschaftsgedankens

# Social Return of Investment

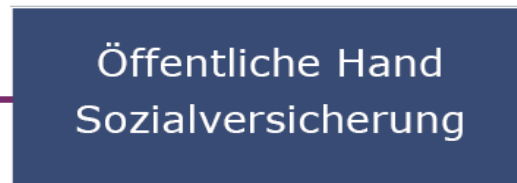
Von **100 €** die ein Sozialunternehmen erwirtschaftet kommen

**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.



- Wann ist der **Ausstieg aus einem Arbeitsfeld** unter fachlichen (ethisch-moralischen) Gesichtspunkte angesagt?
- Wann schließen sich Träger mit anderen in der gleichen Branche kurz, um **Mindeststandards** zu definieren, die sie nicht mehr unterschreiten wollen?
- Gibt es nur die Macht der Finanzgeber oder wäre nicht auch eine **Macht der Anbieter** denkbar?

# Umdenken hinsichtlich der Beschäftigten

- 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 Negativspirale unterbrochen wird?
- 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?

# Aufgabenstellung für die Organisation

- Die Organisationen sind von dem Anhängsel-dasein an die öffentliche Verwaltung (Bürokratie und Kameralistik) auf Sozialmanagement und Betriebswirtschaft umgestellt worden. Sie befinden sich in einem **Kulturwandel**.
- Sie bewegen sich in drei Steuerungssphären (Staat, Gemeinschaft, Markt) und müssen sich dabei eine **neue Identität** erarbeiten.
- Die Mitarbeitenden müssen durch ein neues Management eine neue **Identifikation** mit der Organisation ausbilden.

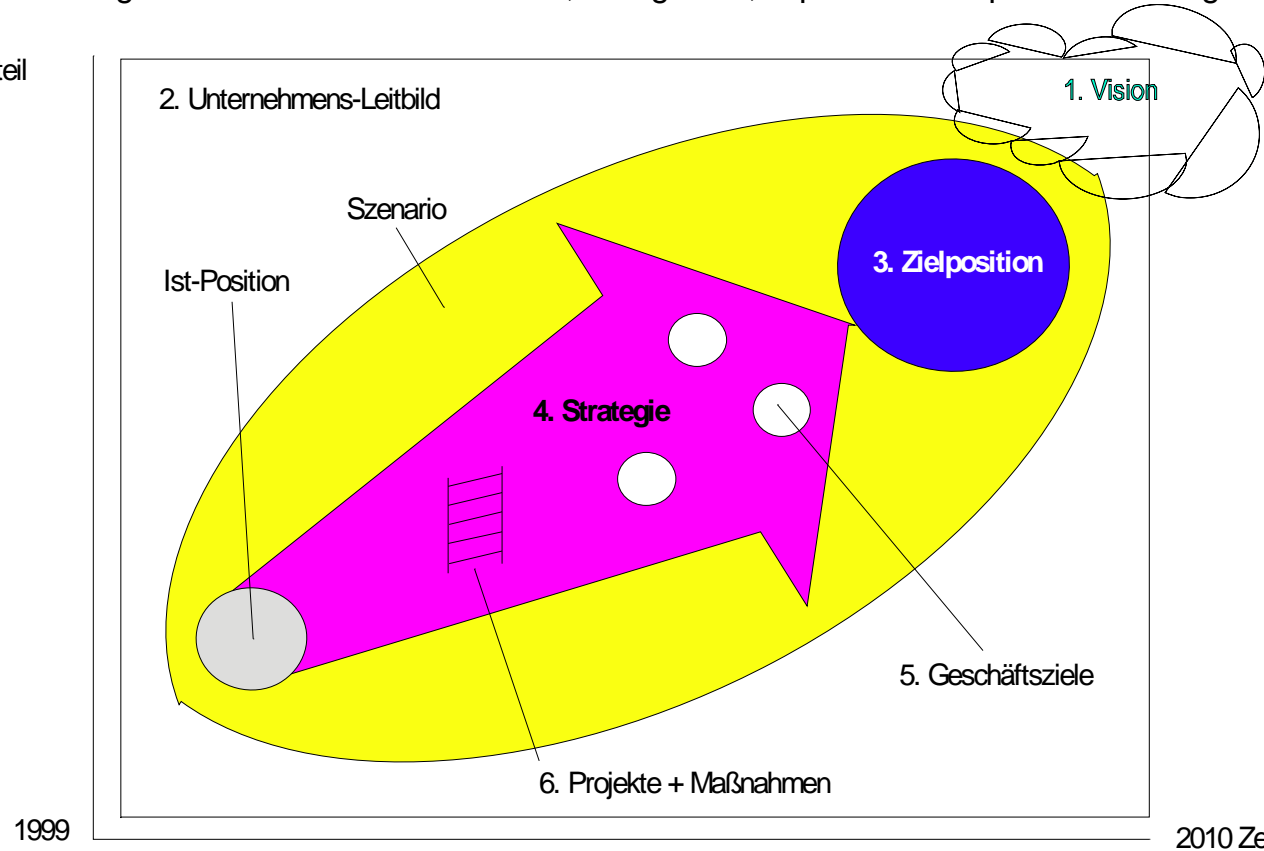
# Personalentwicklung beginnt mit einer Vision

## Struktur und Prozeß marktorientierter Führungskultur

"Die Zukunft zur Ursache der Gegenwart machen"

Integrierte Arbeitsschritte der visionären, strategischen, dispositiven und operativen Planung

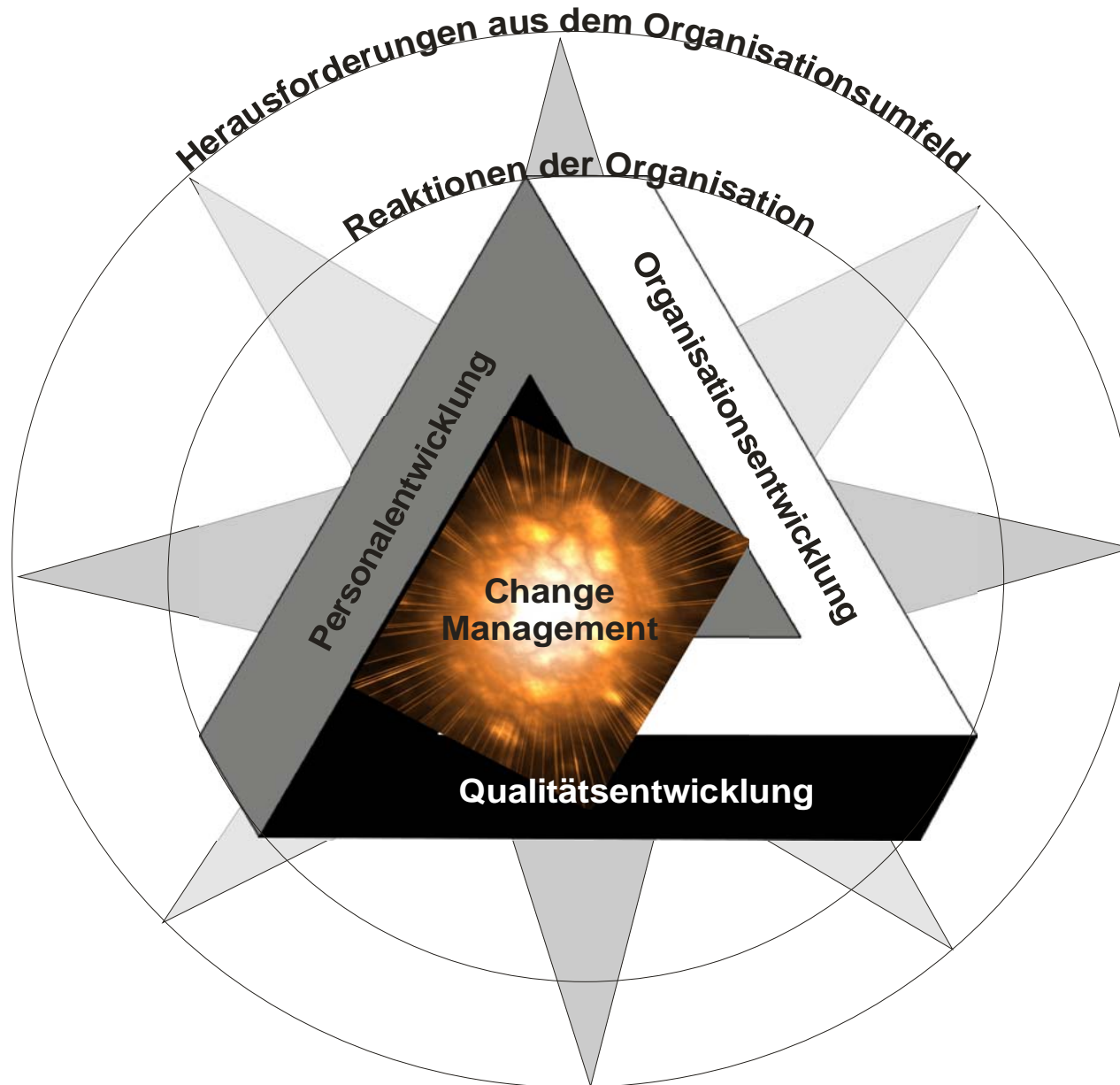
Marktanteil  
Umsatz  
Ertrag



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), 1986 (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

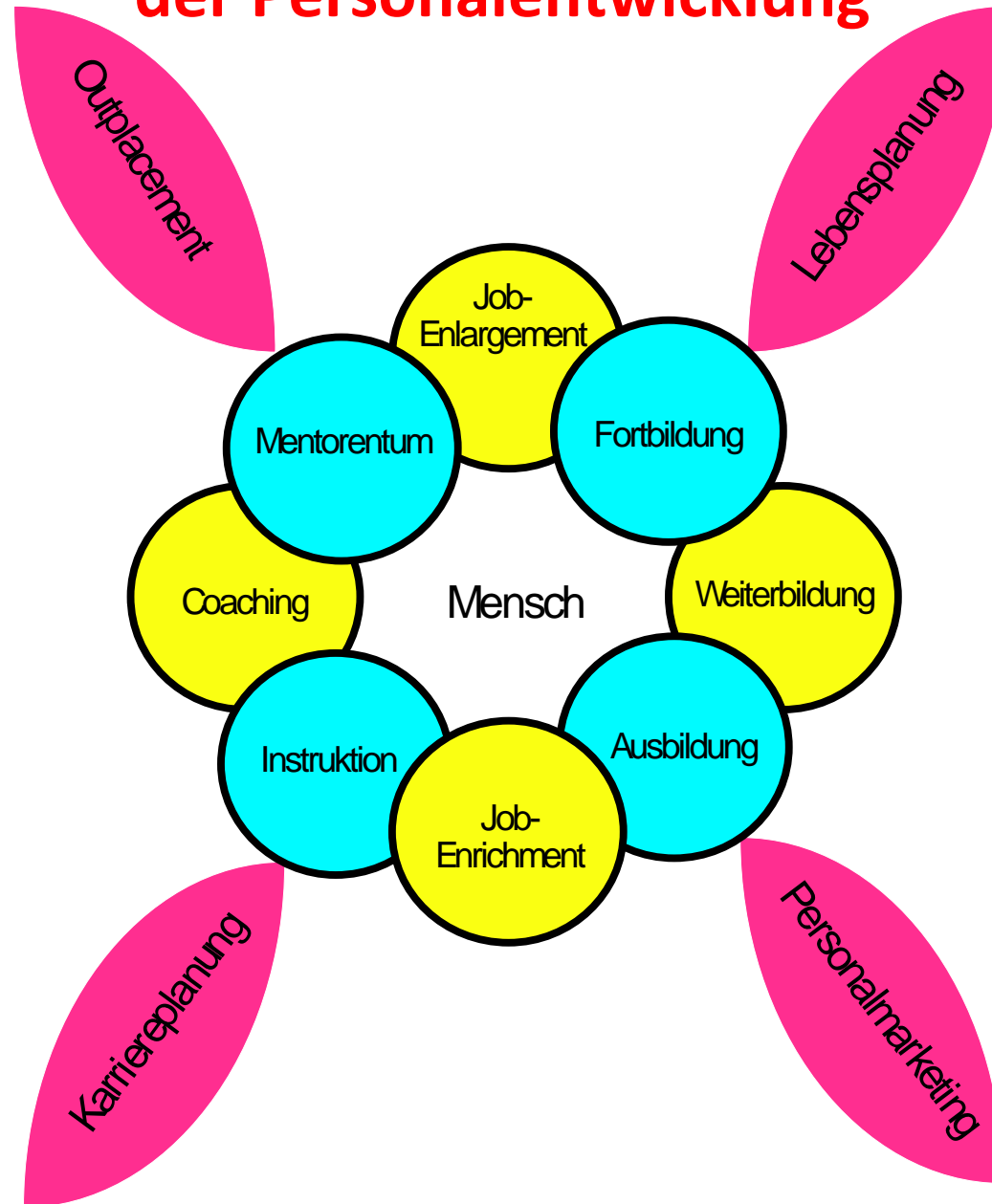


# Aufgaben der Personalentwicklung

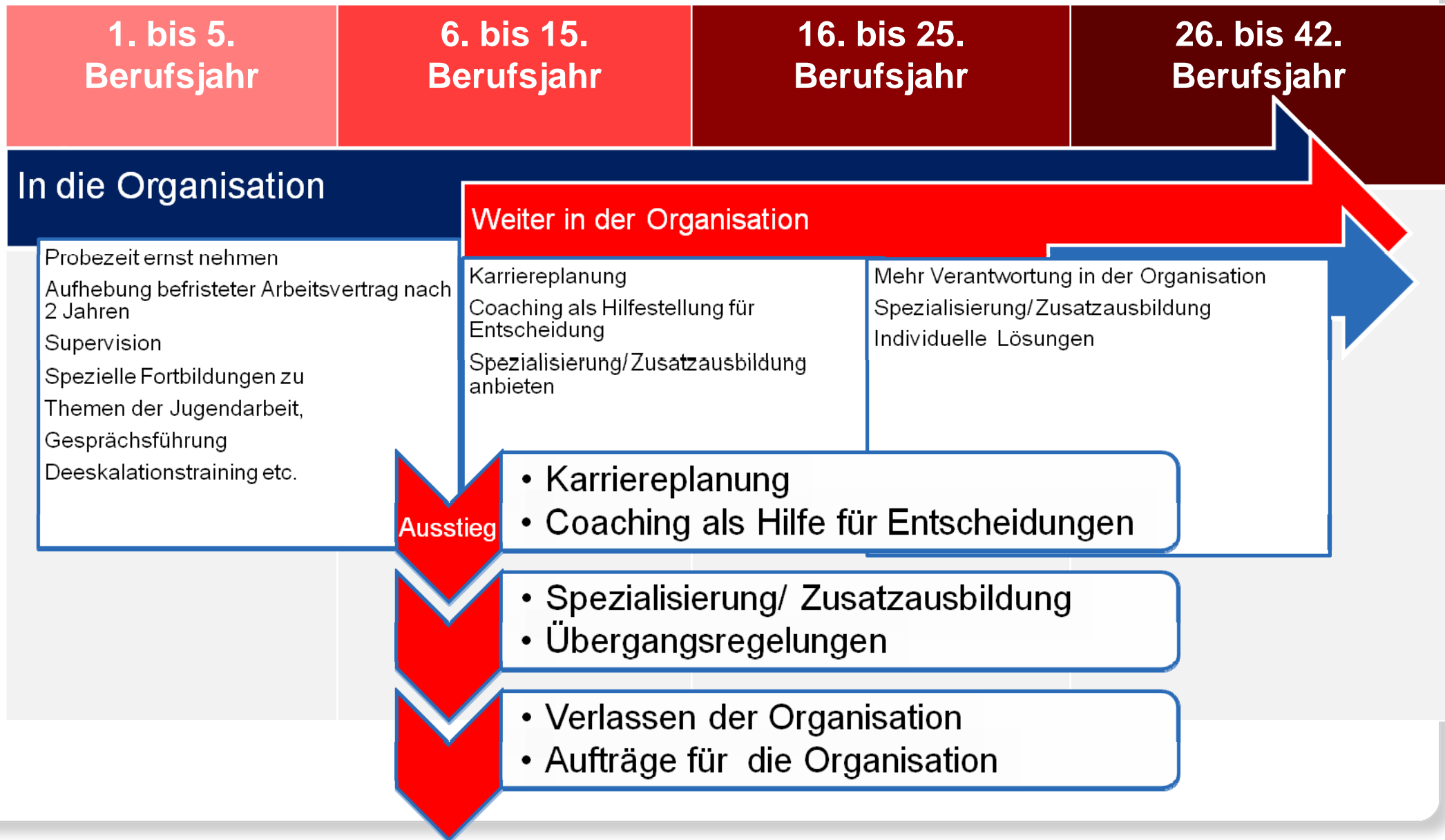
- **Leistungsfähigkeit** (ausreichende Fachlichkeit für die Aufgabenerfüllung, Fort- und Weiterbildung)
- **Leistungsbereitschaft** (Motivation und Engagement, Identifikation mit Unternehmenszielen)
- **Arbeitskraftentfaltung** (Innovationsprozesse fördern und fordern)
- **Salutogenese** (Erhalt der 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

## Von Trägern und Mitarbeitenden getragene politische Option:

- **Exit-Option: Alle Träger steigen aus und schauen, was passiert**
- **Die Träger definieren Standards, die sie nicht unterschreiten und die bezahlt werden müssen**
- **Die Mitarbeitenden unterstützen diese Strategie durch einen entsprechenden Organisationsgrad und öffentlichkeitswirksame Aktionen**

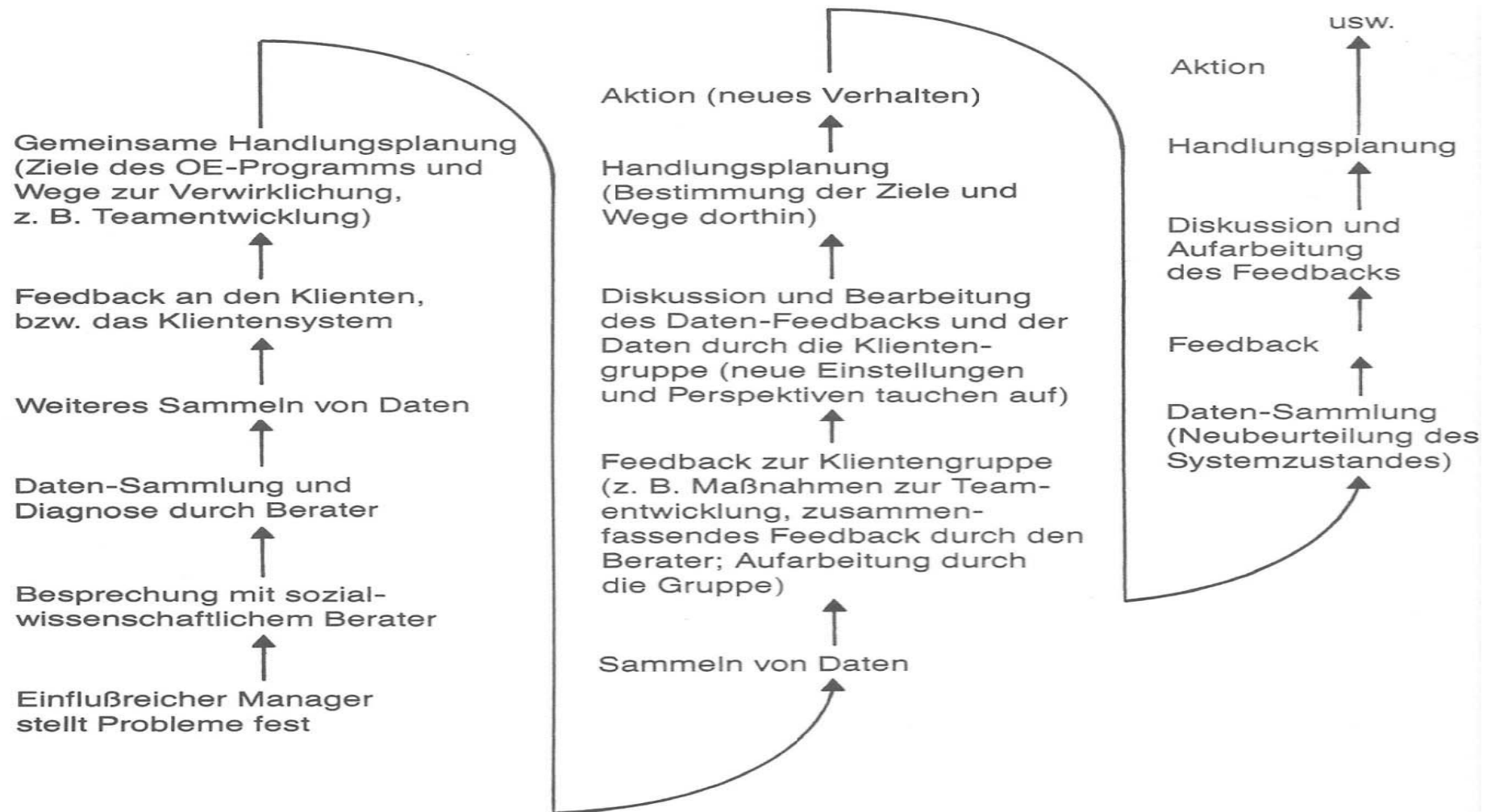
# Trägerübergreifende Möglichkeiten

## Von Trägern eingeleitete Optionen:

- Fusionen, um sich als handlungsfähige Organisation aufzustellen
- Bildung gemeinsamer Pools für Personal (z.B. Springereinsatz)
- Plattformen für Personaltausch, Angebote an interessanten Stellen und neue Aufgaben
- Kooperation mit Hochschulen und Weiterbildungseinrichtungen, um Personal nachzuqualifizieren
- Usw.

# Wissenschaftliche Begleitung

## Modell für Aktionsforschung: Feststellen was funktioniert



# Um was geht es?

- Aushandlung von neuem Status Quo?
- Definition eigener Standards?
- Absicherung?
- Besitzstandwahrung?

- Rückzug?
- Abwarten?

- Innovation?
- Aufbruch zu neuen Möglichkeiten?

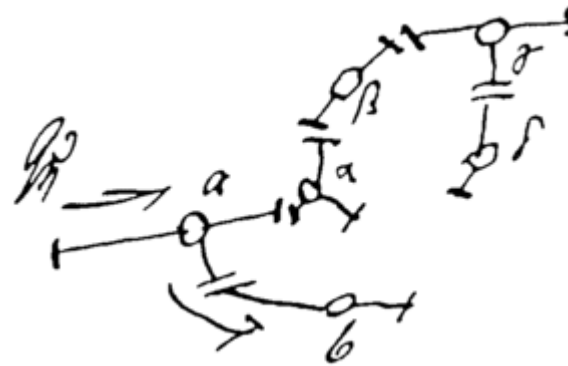


- Blockade?

# Um was geht es heute?



- Wir schauen über den Tellerrand hinaus: Sehen andere Möglichkeiten...



- Wir entwerfen Möglichkeiten und
- diskutieren deren Realisierungschancen.
- Und wir entwickeln die ersten Schritte, um in die Realisierung einzusteigen.



# 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>