

Hendrik Epe

Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft, oder:



Hört auf, zu suchen (und was
stattdessen sinnvoll ist)!

Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft, oder:
Hört auf zu suchen (und was stattdessen sinnvoll ist).

IdeeQuadrat – Organisationsberatung

Hendrik Epe
Wilhelmskapelle 36
79346 Endingen

he@ideequadrat.org
Alle Rechte vorbehalten
© Hendrik Epe, 2022

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	4
Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft: Neu denken (und machen)	7
These 1: Qualität vor Quantität stellen!	7
These 2: Innovationskompetenz entwickeln!	9
These 3: Organisationen an ihrem Zweck orientieren!	10
These 4: Qualität und Kultur durch Strukturen gestalten!	12
These 5: Studium ebenso wie interne Aus- und Weiterbildung entwickeln	16
These 6: Führung leben!	18
These 7: Im und am Maschinenraum arbeiten!	20
These 8: Banden bilden!	22
Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft - Fazit	23

Einleitung

Was hat der Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft mit dem Klimawandel gemeinsam?

Aus meiner Sicht mindestens zwei Dinge:

Zum einen ist beides alles andere als ein neues Problem! Wir wissen spätestens seit dem Bericht des Club of Rome "Die Grenzen des Wachstums" aus dem Jahr 1972 (50jähriges Jubiläum - herzlichen Glückwunsch), dass und auch was da auf uns zukommt (die Erwähnung des Sommers 2022 spare ich mir mal). Und genauso wissen wir seit Jahren, was in Bezug auf den Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft auf uns zukommt: Der demographische Wandel ist nicht neu. [So liegt die Geburtenrate seit den 1970er Jahren unter der Sterberate](#). Was das bedeutet sehen wir heute in fast allen Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit. Ich selbst habe bereits 2017 einen Beitrag zum Thema hier verfasst (den ich heute so nicht mehr verfassen würde). Deutlich fundierter ist aber bspw. [diese Promotion von Dr. Anja Warning, die sich bereits im Jahr 2012 mit dem "Fachkräftemangel und Fachkräfteengpässe in Deutschland: Befunde, Ursachen und Handlungsbedarf"](#) auseinandergesetzt hat.

Zum anderen haben wir nichts, zumindest nichts Wesentliches dagegen getan - nichts gegen die Klimakatastrophe und nichts gegen den Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft. Bei beidem hätte es Lösungen gegeben. Der Umstieg auf erneuerbare Energien hätte nicht seit gestern (hat er?), sondern spätestens seit den 80er Jahren Priorität haben müssen. Genauso hätte es seit den 80er Jahren Bemühungen geben müssen, unser Sozialsystem und damit die sozialen Organisationen (und alles, was damit zusammenhängt) umzugestalten. Haben wir nicht gemacht, beides. Und der Versuch, jetzt, hoppladihopp, etwas gegen den Klimawandel zu tun, ist zum Scheitern verurteilt.

Genauso ist der Versuch, den Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft mal eben so zu beseitigen und neue Fachkräfte für die Soziale Arbeit zu bekommen, zum Scheitern verurteilt.

Nur ein Beispiel: Da nehmen Komplexträger mit mehreren Tausend Beschäftigten viel Geld in die Hand, um ausländische Fachkräfte zu gewinnen (eine mögliche Strategie). Konkret fliegen mehrere Mitarbeiter*innen in der Welt herum, um als Ergebnis 3 (in Worten: drei) neue Fachkräfte aus irgendeinem afrikanischen Land zu uns zu holen. Das Ganze macht aus Schauseitenperspektive Sinn ("Schaut mal, wir tun was!").

Aus Effizienz Gesichtspunkten ist es:

Nonsens!

Worauf ich hinaus will? Ganz einfach:

Wir sollten aufhören, so zu tun, als könnten wir den Klimawandel "abwenden" genauso wie wir aufhören sollten, viel Hoffnung (und Ressourcen) in Gewinnung neuer Fachkräfte zu investieren.

Nein, damit will ich nicht sagen, dass es - mit Blick auf das Klima - keinen Sinn macht, politische Entscheidungen für die Zukunft (der Menschheit, nicht der Welt) zu treffen, Kartoffeln regional einzukaufen und weniger Auto zu fahren. Im Gegenteil: Ich sehe keine wirklich großen, politischen Initiativen geschweige denn Entscheidungen, die wirklich langfristig etwas an der Klimasituation verändern würden. Diese wären dringend notwendig.

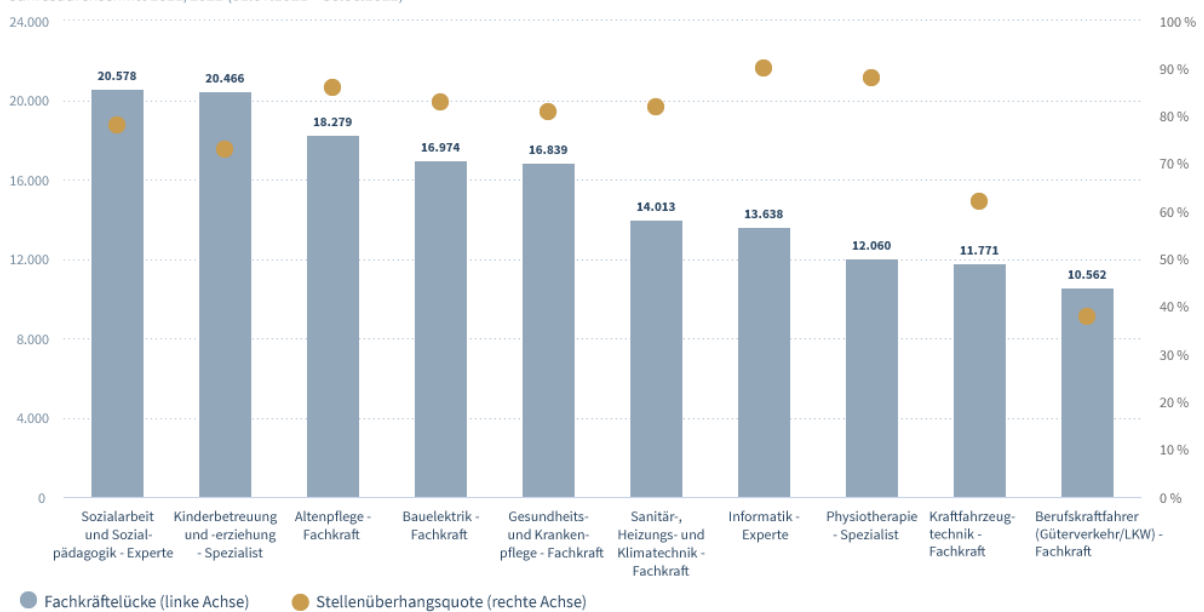
Genauso wenig will ich sagen, dass - mit Blick auf den Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft - jetzt alle Stellenausschreibungen beendet werden und soziale Organisationen nicht mehr an ihrer Arbeitgebermarke arbeiten sollten oder wir uns nicht mehr weiter um eine Steigerung des gesellschaftlichen Ansehens (und damit der Bezahlung) der Gesundheits- und Sozialberufe bemühen müssen.

Aber kurz- und mittelfristig: No Chance!

Da sind einfach keine Fachkräfte mehr. Unterstrichen wird dieser "Eindruck" bspw. auch durch die aktuelle Studie von Hickmann und Koneberg (2022) ["Die Berufe mit den aktuell größten Fachkräftelücken"](#):

Die Berufe mit den größten Fachkräftelücken

Jahresdurchschnitt 2021/2022 (01.07.2021 – 30.06.2022)



Wir sollten endlich damit aufhören, darüber zu lamentieren, dass es keine Fachkräfte gibt. Absurd wird das Lamentieren dann, wenn - Stichwort quiet quitting¹ - darüber gejammert wird, dass die neue Generation nicht mehr 100% unter den aktuellen Bedingungen arbeiten will - also 120 %.

¹ Quiet Quitting bedeutet "leises Aufhören" oder "stille Kündigung". Dabei geht es jedoch nicht um eine richtige Kündigung, sondern lediglich darum, „Dienst nach Vorschrift“ zu machen: Keine Überstunden, keine Extraleistung und sich von der Idee zu verabschieden, ständig „die Extrameile“ gehen zu müssen.

Ja, ist doch logisch...

Und auch wenn es etwas pessimistisch klingt: Wir sollten uns darüber freuen, dass der Sommer 2022 der kälteste Sommer mit Blick aus der Zukunft war. Und genauso sollten wir uns darüber freuen, dass die Fachkräftesituation aktuell so gut ist, wie nie mehr in den nächsten Jahren.

Ach ja, wenn wir uns schon gerade freuen, ein weiterer lustiger Aspekt:

Die Bundesregierung verspricht in [ihrer "5-Punkte-Strategie" zur Bekämpfung des Fachkräftemangels](#), die Möglichkeiten zur Kinderbetreuung weiter auszubauen!

Kein Witz...

Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft: Neu denken (und machen)

Anstatt permanent am Status Quo zu hängen, sollten wir damit zu beginnen, Alternativen zu dem zu entwickeln, wie wir aktuell Soziale Arbeit und Soziale Organisationen denken und strukturieren, um bestmögliche Soziale Arbeit leisten zu können.

Das klingt einfacher, als es im komplexen Alltag und unter den gesetzlichen Rahmenbedingungen ist, keine Frage.²

Aber es ist notwendig.

Für mich ergeben sich sehr konkrete Ansatzpunkte bezogen auf den Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft, die aus organisationaler Perspektive für eine Soziale Arbeit der Zukunft und damit für eine #NewSocialWork angegangen werden können.

Diese Punkte habe ich in den folgenden 8 Thesen zusammengeführt:

These 1: Qualität vor Quantität stellen!

Auf den ersten Blick klingt es hart:

Wir werden zukünftig nicht mehr alle Angebote und Dienstleistungen aufrechterhalten können, wenn wir dazu nicht mehr eine ausreichende Anzahl an Mitarbeiter*innen haben. Wir werden Angebote einstellen müssen. Das wird auch dazu führen, dass Mitarbeiter*innen das, was sie bislang getan haben, nicht mehr tun können. Und es wird auch dazu führen, dass Nutzer*innen bislang vorgehaltene Angebote nicht mehr wahrnehmen können. Es gilt, Abschied zu nehmen.

Auf den zweiten Blick aber ist Loslassen hilfreich:

So ist es normal, dass Angebote, Produkte und Dienstleistungen einem Lebenszyklus unterliegen. Bedarfe von Nutzer*innen verändern sich und damit verändert sich auch die Frage des Überlebens von Angeboten. Faxgerätehersteller ebenso wie Hersteller von Filmen für die analoge Fotografie wissen das. Und ja, es gibt immer noch einige Firmen, Schulen und Verwaltungen, die gerne analoge Fotos per Fax verschicken würden - geht aber eben nicht mehr.

Entsprechend gilt es, das Angebotsportfolio Sozialer Arbeit kritisch in den Blick zu nehmen und genau abzuwägen, ob die Leistungen in der bereitgestellten Art und Weise weiterhin angeboten werden müssen.

² Hier nur kurz der Hinweis auf das „sozialwirtschaftliche Leistungsdreieck“ und die Abhängigkeit der Einrichtungen von den Kostenträgern.

Haben nicht manche Projekte und Angebote die Reifephase überschritten und werden als tote Pferde weiter geritten?

Das Abwägen, ob Angebote sinnvoll sind oder nicht, kann und darf in sozialen Organisationen aber *nicht allein an monetären Kennzahlen* festgemacht werden. Soziale Organisationen sind - sofern sie ihren Auftrag ernst nehmen - mehr als Unternehmen, die ausschließlich auf Profit ausgerichtet sind.

Aus meiner Perspektive kommt hier die Frage der Wirkungsorientierung in den Fokus. Dazu schreibt Sebastian Ottmann³ sehr passend:

"In Zeiten von knappen Haushaltsmitteln und eventuell drohenden Kürzungen von Zuschüssen und Finanzierungen von Angeboten der Sozialen Arbeit wird es immer wichtiger, die Wirkung und Relevanz der Angebote und Leistungen der Sozialen Arbeit darzustellen."

Wie gesagt: Nicht nur drohende Kürzungen der Mittel, sondern auch Mangel an Fachkräften erzwingen diesen Blick.

Kurz:

- Welche Wirkung entfalten Ihre Angebote?
- Und woran halten Sie trotzdem fest?

Ich kann hier nicht in aller Breite auf das Thema **Wirkungsorientierung** eingehen. Dazu ist meine dringende Empfehlung, den [Blog von Sebastian](https://blog.soziale-wirkung.de/2022/07/13/relevanz-und-wirkung-angeboten-sozialen-arbeit-darstellen-sechs-tipps/) in den Blick zu nehmen.

³ <https://blog.soziale-wirkung.de/2022/07/13/relevanz-und-wirkung-angeboten-sozialen-arbeit-darstellen-sechs-tipps/>

These 2: Innovationskompetenz entwickeln!

Das Abschmelzen des Angebotsportfolios allein kann nicht die alleinige Lösung sein.

Zwar ist weniger manchmal mehr, aber es gilt parallel, innerhalb (und vielleicht auch außerhalb) der (noch) herrschenden gesetzlichen Rahmenbedingungen *neue, wirksame Ideen* zum Leben zu erwecken und damit Innovationen zu ermöglichen.

Hierzu ein Blick in die [Ergebnisse meiner im Jahr 2016 verfassten Master-Thesis](#), in der ich die Steigerung der Innovationskompetenz sozialer Organisationen explizit in den Blick genommen habe.

Darin definiere ich Innovation wie folgt:

"Unter einer Innovation wird die zielgerichtete Durchsetzung von neuen sozialen Dienstleistungen, wirtschaftlichen, organisationsstrukturellen und -prozessualen sowie sozialen Problemlösungen verstanden, die darauf ausgerichtet sind, die Unternehmensziele auf eine neuartige Weise zu erreichen."

Deutlich wird, dass sich Innovation und damit die Steigerung der Innovationskompetenz nicht ausschließlich auf die Neuentwicklung von Angeboten bezieht, sondern explizit auch auf den Blick *in* die Organisation, auf Strukturen, Strategien, Prozesse und Fragen der Neuorganisation von Führung und Zusammenarbeit innerhalb der Organisationen. Innovation ist damit ganzheitlich zu betrachten.

Innovation ist aber nicht immer das Große, Bahnbrechende, Krasse und "Disruptive". Innovation kann auch das kleine Neue sein, das, was Sie vielleicht als "normal" erachten.

Hier gilt es, hinzuschauen, wahrzunehmen und neue Möglichkeiten für wirksame Angebote ebenso wie für die Neugestaltung von funktionalen Strukturen und Prozessen zu testen - "in der Hoffnung, dass es besser wird" ([Wolf Lotter](#)).

- Was haben Sie in den letzten Jahren neugestaltet?
- Warum ist das gelungen?
- Und wie können welche Innovationen dazu führen, wirkungsvoller zu arbeiten?

Mir fällt in vielen Organisationen auf, dass diese zwar von Innovation sprechen und auch willig sind, neue Wege zu gehen. Einen Prozess jedoch, wie aus einer Idee eine Innovation werden kann, haben wenige Organisationen. Hier habe ich beschrieben, wie die [4 Schritte zu einem lebendigen Innovationsmanagement](#) aussehen können.

These 3: Organisationen an ihrem Zweck orientieren!

Die Kernfrage in der Arbeit mit sozialen Organisationen lautet für mich:

"Passen die Strukturen der Organisation zum Zweck, den die Organisation verfolgt?"

Damit stehen zwei Dinge im Fokus meiner Beratungstätigkeit:

- *Welchen Zweck verfolgt die Organisation?*

und

- *Welche Strukturen weist die Organisation auf?*

Hinter den Fragen stehen dann verschiedene komplexe Zusammenhänge: Bezogen auf die *Strukturen* zeigt allein die Unterscheidung von formalen und informellen Strukturen die sich eröffnende Komplexität. Und die Frage nach dem *Zweck* ist in sich hochgradig ausdifferenzierenden [pluralistischen Organisationen](#), die unterschiedliche Arbeitsfelder bedienen (Komplexträger), nicht einfach und für alle Bereiche der Organisationen gleich zu beantworten.

Entsprechend gilt es, den *Zweck nicht nur auf Ebene der Gesamtorganisation* (bspw. im Leitbild), sondern auch innerhalb verschiedener Organisationsbereiche, Abteilungen, Arbeitsfeldern und auch Teams zu definieren:

- *Wozu sind wir (als Organisation, als Abteilung, als Bereich, als Team) da?*

Aus der Beantwortung ergibt sich die Suche nach den für die jeweilige Einheit bestmöglich passenden - funktionalen - formalen Strukturen.

Dabei kann es - als ein Beispiel - für die Organisation funktional sein, selbstbestimmt agierende Teamstrukturen einzuführen (die nicht weniger Strukturen aufweisen, aber andere!).

Es kann - bei entsprechendem *Zweck* - *genauso* funktional sein, zunächst die Prozesse der jeweiligen Einheit zu analysieren, zu straffen und hinsichtlich komplexer und komplizierter Prozesse zu unterscheiden. Darüber lassen sich dann u.a. Digitalisierungsoptionen finden, die - wenn gut gemacht - Ressourceneinsparungen und Arbeitserleichterungen ermöglichen.

Noch einmal: Die Strukturen sollten funktional sein!

Für soziale Organisationen gilt übergreifend:

- *Wo, an welcher Stelle, in welchem Bereich, in welcher Abteilung und in welchem Team arbeiten wir funktional im Sinne des Zwecks der Organisation?*

- Wo zeigt sich "Verschwendung" im Sinne von dysfunktionalen Strukturen, Arbeitsschritten und Prozessen?
- Wo existieren nicht funktionale Fettpolster (Slack), die an anderer Stelle dringend benötigt und wirkungsvoller eingesetzt werden können?

These 4: Qualität und Kultur durch Strukturen gestalten!

Vorab ein kurzer Exkurs zur Frage, was unter Organisationskultur zu verstehen ist:

Zu dieser Frage gibt es X-tausend Veröffentlichungen. Diese will und kann ich hier nicht vollständig wiedergeben. Entsprechend halte ich mich hier an die Ausführungen aus [Wikipedia](#).

Demnach beschreibt der Begriff Organisationskultur die Entstehung und Entwicklung kultureller Wertmuster innerhalb von Organisationen.

„Die Organisationskultur wirkt auf alle Bereiche des Managements (...). Jede Aktivität in einer Organisation ist auf Basis ihrer Kultur entstanden und dadurch kulturell beeinflusst. Das Selbstverständnis der Organisationskultur erlaubt es Organisationsmitgliedern, Ziele besser verwirklichen zu können. Außenstehende können durch diese Kenntnis die Organisation besser verstehen.“

Zur Komplexitätsreduktion hier die Definition von Unternehmenskultur von Edgar H. Schein:

Organisations- bzw. Unternehmenskultur zeigt sich demnach als „ein Muster grundlegender Annahmen – erfunden, entdeckt oder entwickelt von einer vorgegebenen Gruppe, während diese lernt mit den Problemen der externen Adaption und internen Integration umzugehen – die gut genug funktionierten, um [von dieser Gruppe] als gültig angesehen zu werden, und die deshalb neuen Mitgliedern vermittelt werden als richtige Methode der Wahrnehmung, des Denkens und des Fühlens bezüglich dieser Probleme.“ (1985, 9)

Schein entwickelte das Kultur-Ebenen-Modell, wonach sich Organisationskultur auf den folgenden drei Ebenen zeigt (aus [Wikipedia](#)):

- „An der Oberfläche liegen die sichtbaren Verhaltensweisen und andere physische Manifestationen, Artefakte und Erzeugnisse. Beispiele sind Kommunikationsverhalten mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten, Logo, Parkplätze, Bürolayout, verwendete Technologie, das Unternehmensleitbild aber auch die Rituale und Mythen der Organisation.
- Unter dieser Ebene liegt das Gefühl, wie die Dinge sein sollen; kollektive Werte sind beispielsweise „Ehrlichkeit“, „Freundlichkeit“, „Technik-Verliebtheit“, „spielerisch“, „konservativ“ usw. also Einstellungen, die das Verhalten von Mitarbeitern bestimmen.
- Auf der tiefsten Ebene sind die Dinge, die als selbstverständlich angenommen werden für die Art und Weise, wie man auf die Umwelt reagiert (Grundannahmen). Diese Grundannahmen (engl. basic assumptions) werden nicht hinterfragt oder diskutiert. Sie sind so tief im Denken verwurzelt, dass sie von Mitgliedern der Organisation nicht bewusst wahrgenommen werden.“

Soweit, so gut.

Aber interessant ist ja vor allem die Frage, *wie sich Unternehmenskultur gestalten lässt.*

Dazu schreibt Stefan Kühl sehr eindrücklich:

Unternehmenskultur lässt sich „nicht (...) durch die Verkündigun g neuer organisationskultureller Werte verändern“ (Kühl, 2018).

Anders ausgedrückt:

Das Ausrufen von einer „neuen Fehlerkultur“, die Durchführung eines Innovationsworkshops und die Hoffnung, dass am Montag alles innovativ wird oder die Festschreibung neuer Werte zur Verbesserung der Kommunikationskultur bringen – kurz – nix!

Was aber dann?

Dazu bringt es Kühl auf den Punkt:

„Der einzige Hebel des Managements, die Organisationskultur zu verändern, sind Veränderungen der Formalstruktur. Nicht so, wie es sich ein steuerungsbegeistertes Management vielleicht wünschen mag – nämlich, dass mit der Verkündigun g der formalen Struktur auch gleichzeitig die passenden Veränderungen der Organisationskultur mitangeregt werden könnten, sondern vielmehr dadurch, dass jede Veränderung in den offiziellen Berichtswegen, jede Verkündigun g eines neuen offiziellen Ziels, jede Einstellung, Versetzung oder Entlassung Auswirkungen auf die informale Prozesse in den Bereichen, Abteilungen oder Teams hat.“

Das wiederum sagt, dass egal, was getan wird, *alle Veränderungen, die die Formalstruktur betreffen, Auswirkungen auf die Kultur haben.*

Unter der Formalstruktur lassen sich die expliziten, in der Regel verschriftlichten Vorgaben innerbetrieblicher Abläufe und Strukturen in einer vorgegebenen Ordnung zu verstehen. Das können z.B. die Definition der Arbeitsteilung, die Beschreibung der Prozesse und Arbeitsabläufe oder die Festlegung von Weisungsbefugnissen sein.

Unklar bei der Veränderung der Formalstruktur bleibt jedoch, *welche* Auswirkungen *genau* diese Entscheidungen und damit Veränderungen auf die Kultur haben.

Und daraus wiederum folgt, „dass jede Entscheidung zur Veränderung der formalen Strukturen auf der Seite der Organisationskultur nicht nur antizipierte und gewollte, sondern auch ungewollte Nebenfolgen mit sich bringt“ (ebd.).

Zurück aber zum Fachkräftemangel:

Mit Blick auf den Fachkräftemangel steht im Raum, dass eine Aufweichung der Zugangshürden in soziale Berufe (bspw. durch die Einstellung von fachfremd ausgebildeten

Menschen, durch die Abschaffung der Notwendigkeit, die staatliche Anerkennung vorzuweisen) zu einer abnehmenden Qualität Sozialer Arbeit führt.

Bevor ich meinen Gedanken ausführe: Auch aus meiner Sicht ist es erstrebenswert, wenn in sozialen Berufen ausschließlich Menschen mit der bestmöglichen Qualifikation arbeiten würden. Dies sehe ich als unbedingt empfehlenswert an, da es in vielen Bereichen (bspw. Kita) um unser wertvollstes Gut - um unsere Kinder - und insgesamt einfach um Menschen geht.

Aber so bitter es ist: Die Fachkräfte fehlen. Oft wird inzwischen nicht mehr von Fachkräfte-, sondern von Arbeitskräftemangel gesprochen. Die Einstellung von fachfremden oder weniger gut ausgebildeten Fachkräften als Arbeitskräfte ist die notwendige Konsequenz, um Angebote aufrecht zu erhalten (sofern sinnvoll, siehe oben).

Es bleibt keine andere Wahl, als Mitarbeiter*innen einzustellen, die wir uns hinsichtlich ihrer fachlichen Kompetenzen nicht "gewünscht" haben. Hinzu kommt, dass Sie Menschen - selbst wenn sie die fachliche Qualifikation erfüllen würden - hinsichtlich ihrer "Haltung" oder ihrem "Mindest" niemals einstellen würden, wenn Sie die Wahl hätten.

Die Wahl haben Sie aber oft nicht (mehr).

Theoretisch ausgedrückt verlieren damit Personalentscheidungen, die neben den Konditional- und Zweckprogrammen sowie den Kommunikations- und Entscheidungswegen als Strukturtypus von Organisationen (vgl. [bspw. Kühl, 2016](#)) fungieren, ihre Wirkkraft.

Entsprechend ist es notwendig, explizit auf die Gestaltung funktionaler formaler Strukturen in Ihren Teams und Organisationen zu achten:

Wenn Sie die Qualität Ihrer Angebote mit den vorhandenen Mitarbeiter*innen (Fach- wie Arbeitskräften) aufrecht erhalten wollen, müssen Sie die formalen Strukturen sehr klar gestalten:

- Wer ist für was zuständig?
- Welche Schritte sind - bspw. bei einer Eingewöhnung in der Kita - unbedingt einzuhalten?
- Wie sind die Arbeitszeiten ausgestaltet?
- Wie sind Vertretungsregelungen?
- Wie verlaufen die formalen Kommunikationswege?
- Und so weiter...

Die festgelegten formalen Strukturen, Prozesse und Abläufe (Konditionalprogramme) müssen übrigens nicht in Stein gemeißelt werden. Vielmehr sollten die Vorgaben in regelmäßigen Zeitabständen (Iterationen) in den Blick genommen und verbessert werden:

- Wo hakt es?
- Was passt - was nicht?

- Wo ergeben sich Schwierigkeiten?
- Welche sinnvollen Änderungen können wir vornehmen?

Denn es geht nicht darum, möglichst viele formale Vorgaben zu machen.

Es geht darum, *funktionale formale Vorgaben* zu machen, die Orientierung für Mitarbeiter*innen - unabhängig von ihren fachlichen Kompetenzen - ebenso wie Sicherheit für die Nutzer*innen bzgl. der zu erwartenden Leistung im komplexen Alltag bieten.

Kleine Anekdote: Ich hatte vor Kurzem ein Gespräch, indem mein Gesprächspartner mit Blick auf den Fachkräftemangel von der *"notwendigen McDonaldisierung Sozialer Arbeit"* sprach. Auch wenn das Bild bei vielen sicher auf Skepsis stößt und der Vergleich an vielen Stellen hinkt:

McDonalds hat es geschafft, durch klare Prozesse und Strukturen, durch eindeutige Konditional- bzw. "Wenn - dann" -Programme, eine verblüffend gleiche Qualität (ohne Wertung ;-)) an egal welchem Standort anzubieten. Die Pommes schmecken überall gleich! Das gelingt nicht durch eine umfassende Ausbildung aller Mitarbeiter*innen, in der diese "auf die Spur gebracht werden" oder durch die Vermittlung des "purpose" von McDonalds. Das gelingt auch nicht durch Mitarbeiterbespaßungsprogramme und gratis Obst. Das gelingt durch die klare Vorgabe von Arbeitsschritten, durch eindeutige Konditionalprogramme bezogen auf das, was zu tun ist.

Aber - dazu später mehr - diese Konditionalprogramme ("wenn - dann") sind in Arbeitsfeldern Sozialer Arbeit aufgrund der immer individuellen Interaktionen nicht mal eben so zu gestalten.

These 5: Studium ebenso wie interne Aus- und Weiterbildung entwickeln

Angesichts der Schilderungen der anzunehmenden Entwicklungen der Personalsituation ist es notwendig, Studium, Aus- und Weiterbildung zu überdenken.

Ich bin unfassbarer Fan der generalistischen Ausbildung zu Sozialer Arbeit auf Bachelor-Ebene. Menschen in sozialen Berufen brauchen den breiten Blick, das Systemdenken, die Vernetzungen... um das ganze Bild des Menschen und der Systeme, in denen Menschen leben, und nicht nur einen Teilbereich (Körper, Psyche...) oder ein einzelnes Funktionssystem (Recht, Politik, Wirtschaft, Medizin...) berücksichtigen zu können. Sozialarbeiter*Innen sind Spezialist*Innen für das Generelle.

Das wird bspw. deutlich, wenn man die "[Internationale Definition Sozialer Arbeit](#)" in den Blick nimmt, die Soziale Arbeit als Disziplin und Profession definiert, die gesellschaftliche Veränderungen, soziale Entwicklungen und den sozialen Zusammenhalt sowie die Stärkung der Autonomie und Selbstbestimmung von Menschen fördert sowie Menschen befähigt und ermutigt, dass sie die Herausforderungen des Lebens bewältigen können.

Dahinter steht ein Menschenbild, eine professionelle "Haltung":

Wir sind nicht die Expert*innen für die Lösung der Probleme der Menschen. Wir stärken die Autonomie und Selbstbestimmung der Menschen und befähigen sie darin, "es selbst zu tun".

Wenn jetzt aber zunehmend Menschen als Arbeitskräfte ohne die notwendigen Fachkompetenzen und ggf. auch ohne bzw. mit einer anderen professionellen Haltung als Mitarbeiter*innen in die Organisationen kommen, sind die Professionellen gefragt, neben den fachlichen Fragen dieses sozialarbeiterische Menschenbild, diese professionelle Haltung Sozialer Arbeit in der Organisation mit Blick auf die Nutzer*innen aufrechtzuerhalten.

Die Fachkräfte sind aber darüber hinaus gefragt, nicht nur die Nutzer*innen sozialer Dienstleistungen, sondern auch die neuen Mitarbeiter*innen darin zu befähigen, "es selbst zu tun".

Diese Haltung zur Befähigung zu mehr Selbstbestimmung und Autonomie, die im Studium bezogen auf die Nutzer*innen bereits Standard ist (oder zumindest sein sollte), ist damit zum einen bereits im Studium auszuweiten auf die Haltung und auch auf Methoden und Kompetenzen zur Befähigung der neuen Mitarbeiter*innen in den Organisationen.

Damit werden alle Fachkräfte zugleich auch Führungskräfte, was im Studium deutlich zu betonen ist. Es gilt somit, im Studium neben dem Fokus auf die Nutzer*innen einen Fokus auf Organisation, Leitung und Führung ebenso wie auf die Personalentwicklung zu legen. Kurz: Das Organisationsbewusstsein der Fachkräfte Sozialer Arbeit ist zu stärken.

Denn Fachkräfte Sozialer Arbeit müssen zukünftig verstärkt aktiv "als Führungskräfte" in die Personalentwicklung der Mitarbeiter*innen, die nicht Fachkräfte sind, in den organisationalen Alltag eingebunden werden.

Daraus folgt neben der Entwicklung von Studium und Ausbildung der Fachkräfte (was ziemlich lange dauern kann) auch die Notwendigkeit der Entwicklung der Personalarbeit innerhalb der Organisationen Sozialer Arbeit:

Es gilt auch innerhalb der Organisationen und mit Blick auf das vorhandene Personal deutlich stärker zu schauen, wie die Fachkräfte in die Entwicklung der neuen Mitarbeiter*innen eingebunden werden können. Damit, um dies noch einmal zu wiederholen, werden alle Fachkräfte Sozialer Arbeit zu Führungskräften.

Wenn diese Entwicklung aktiv von den Organisationen - bspw. über entsprechend gestaltete Führungskräfteentwicklungsprogramme - angegangen wird, kann daraus ein Potential zur Mitarbeiterbindung erwachsen:

Es ergeben sich neue Aufgaben für die Fachkräfte in der Entwicklung der Mitarbeiter*innen. In der Fachsprache geht es um "job enrichment" und damit um die qualitative Erweiterung des Aufgabenspektrums der Fachkräfte.

These 6: Führung leben!

Das mit den Strukturen ist nett, oder? Und wahrscheinlich haben Sie als Führungskraft an der ein oder anderen Stelle klare Vorgaben und Regeln und damit formale Strukturen und Konditionalprogramme eingeführt, um die Rahmenbedingungen und Arbeitsabläufe transparent zu gestalten?

Diese Gestaltung der Rahmenbedingungen - die Arbeit *an* statt *in* der Organisation - ist - so meine Auffassung - bereits ein Kern von Führung:

- "Welche Strukturen und Rahmenbedingungen braucht es, damit unsere Organisation, mein Team etc. bestmöglich arbeiten kann?"

Führung dient dazu, formal bindende, manchmal auch unpopuläre Entscheidungen über die Rahmenbedingungen der Arbeit zu treffen, von denen andere tangiert werden.

Sonst bräuchte es keine Führung.

Die erste Frage bezogen auf Führung lautet damit:

- Trauen Sie und Ihre Führungskräfte sich, Entscheidungen zu treffen, von denen andere betroffen sind?

Selbstverständlich können (und sollten an vielen Stellen) diese Entscheidungen gemeinsam, partizipativ im Team und nicht nur im stillen Kämmerlein vorbereitet werden.

Das Treffen der Entscheidungen kann dann entweder über Sie als Führungskraft direkt - top down - erfolgen oder aber - sofern funktional für den Zweck - gemeinsam im Team.

Dazu bedarf es dann aber ein Wissen über kollektive Entscheidungsmethoden, damit kollektive Entscheidungen nicht in bekannten, für alle frustrierende Minimalkonsense enden.

Aber noch einmal:

Sie als Führungskraft tragen die Verantwortung.

Offen bleibt damit jedoch, ob die durch Sie oder im Team vereinbarten formalen Regeln verbindlich eingehalten werden.

In vielen Gesprächen mit Mitarbeiter*innen und Führungskräften erlebe ich diesbezüglich ein "Verbindlichkeitsproblem" in sozialen Organisationen:

Zwar sind (kollektiv oder klassisch) Vorgaben und Strukturen definiert und entschieden worden. Diese Entscheidungen werden jedoch - aus unterschiedlichsten Gründen - von den Mitarbeiter*innen nicht eingehalten.

Hier ist wiederum Führung gefragt:

- Ist Führung in der Lage, die auf den ersten Blick unangenehmen Gespräche im Team zu führen und anzusprechen, dass Vereinbarungen nicht eingehalten wurden?
- Gelingt es, die notwendige psychologische Sicherheit im Team herzustellen, thematisieren zu können, warum wer (in welcher Rolle) was nicht zur Zufriedenheit erledigt hat?

Dabei ist relevant, zwischen Menschen und den Rollen der Menschen in der Organisation zu unterscheiden:

Nicht Klaus als Mensch ist doof, weil er seine Aufgaben nicht einhält. Aber Klaus erfüllt die an ihn gestellten Anforderungen in seiner Rolle (als Mitarbeiter, Führungskraft, QMB...) nicht.

Entsprechend gilt es hier, wieder auf die formalen Strukturen zu schauen:

- Warum ist aus Sicht der Rolle (von Klaus) sinnvoll, dass bestimmte Strukturen, Regeln und Vorgaben nicht eingehalten werden? Sind diese vielleicht nicht funktional?
- Was braucht es von der und für die Rolle, damit die funktionalen Vorgaben eingehalten werden können?

Und in allerletzter Konsequenz braucht es auch Wege, die Nichteinhaltung von funktionalen Vorgaben zu sanktionieren. Denn Organisationen sind nicht dazu da, dass sich die Mitarbeiter*innen in ihnen wohlfühlen und "machen können, was sie wollen".

Organisationen sind dazu da, einen bestimmten Zweck bestmöglich zu erfüllen. Wenn die dazu notwendigen Bedingungen nicht erfüllt werden, kann die Mitgliedschaft in der Organisation - wie gesagt: in letzter Konsequenz - auch beendet werden.

These 7: Im und am Maschinenraum arbeiten!

Thomas Michl schreibt in einem ["Gedankenblitz" über die Notwendigkeit der Brücke, den Maschinenraum der eigenen Organisation zu verstehen](#):

"In der Organisation ist der Maschinenraum der Ort, an dem die Wertschöpfung geschieht und die Arbeit getan wird, die die Organisation legitimiert. Die Brücke der Organisation tut gut daran, dies sich immer vor Augen zu halten und wertzuschätzen, indem sie den Maschinenraum mit größtem Respekt und seine Bedürfnisse ernst nimmt behandelt."

Für soziale Organisationen gilt dies in besonderem Maße, da im Maschinenraum keine Maschinen, sondern Menschen (in ihren jeweiligen Rollen) arbeiten. Anders ausgedrückt:

Im Zentrum sozialer Dienstleistungen stehen individuelle und damit kaum standardisierbare, in der Regel immaterielle Interaktionen, deren Produktion und Konsumtion meist standortgebunden zusammenfallen (vgl. [Gesmann, Merchel: 2019, 69](#)).

Daraus folgt, dass Standard- bzw. Konditionalprogramme ("wenn - dann") bezogen auf den Zweck, das "Wozu" oder den Inhalt der Arbeit nur an wenigen Stellen funktional sind.

Das scheint auf den ersten Blick widersprüchlich zu den Ausführungen oben. Dort habe ich doch geschrieben, dass - aus unterschiedlichen Gründen - Konditionalprogramme hilfreich sein können? Und ja, sind sie auch:

Die Vorgabe von Konditionalprogrammen, von klaren Regeln und einzuhaltenden Standards ist wichtig, um das "Wie" der Zusammenarbeit zu regeln.

Bezogen auf das "Wozu" und das "Was" und damit den Inhalt Sozialer Arbeit sind Konditionalprogramme (vorgegebene Prozesse) hingegen wenig zielführend.

Vielmehr kommt es darauf an, dass die Menschen den Zweck ihrer Arbeit kennen, möglichst gut zusammenarbeiten, die Herausforderungen sozialer Arbeit anerkennen und mit den Möglichkeiten der Gestaltung guter Zusammenarbeit von Menschen (in Teams oder Gruppen) vertraut sind.

Dies wird jedoch in unserer Branche oftmals einfach vorausgesetzt:

Wir gehen davon aus, dass Sozialarbeiter*innen schon irgendwie und irgendwoher wissen, wie gute Zusammenarbeit gelingt.

Und wir gehen davon aus, dass Führungskräfte darin geschult wären, Teams in ihrer Zusammenarbeit zu (beg-)leiten. Wer Sozialarbeiter*in oder Erzieher*in ist, weiß das doch, oder?

In meiner Arbeit mit Teams und Organisationen zeigt sich jedoch häufig, dass dies nicht immer der Fall ist.

Basics der Funktionsweisen sozialer Systeme, Basics in der Gestaltung von Teamarchitekturen, Basics in Führung und Leitung von Teams in den komplexen und herausfordernden Alltagssituationen sind nicht oder kaum vorhanden - was (siehe oben) auch nicht verwunderlich ist, da dies nur in geringem Umfang Teil der Ausbildung ist.

Aus diesem "Nichtwissen" wiederum folgen Entscheidungen der Führungskräfte, die - mit externem Blick mehr als nachvollziehbar - wunderbar dazu geeignet sind, jegliche Motivation der Teammitglieder zu zerstören.

Entsprechend gilt es, den Ort der sozialen Wertschöpfung, den Maschinenraum und damit die Arbeit in Teams an der Basis viel genauer in den Blick zu nehmen:

- Was ist Zweck der Arbeit?
- Was passiert "an der Basis"?
- Was brauchen die Mitarbeiter*innen an der Basis, um ihren Job möglichst gut erledigen zu können?
- Wie gelingt es, den Zweck bestmöglich zu erfüllen?

Es gilt darüber hinaus, Führungskräfte in ihrer Arbeit zu begleiten und zu entwickeln.

- Wie werden Ihre Führungskräfte in ihrer Arbeit begleitet?
- Haben Sie Zeiten und [Räume](#), in denen sich Führungskräfte über ihre Arbeit austauschen können?
- Haben Sie funktionale Führungskräfteentwicklungsprogramme?

Es gilt außerdem, Teamentwicklungen zu begleiten, Architekturen und Strukturen für gute Zusammenarbeit zu entwickeln und alles daran zu setzen, dass die Motivation der Mitarbeiter*innen (und damit auch die Motivation der Führungskräfte) nicht zerstört wird.

Oder in den Worten von Thomas:

"Daher gilt: Ab in den Maschinenraum. Hingehen, Beobachten, aufmerksam Zuhören, Verstehen und Wertschätzen."

Denn die Konsequenz bei Nichtbeachtung ist klar:

Die wenigen noch vorhandenen Mitarbeiter*innen suchen das Weite.

These 8: Banden bilden!

Abschließend noch ein über die eigene Organisation hinausgehender Blick:

Kooperation wird zwischen sozialen Organisationen recht großgeschrieben.

So sind viele Organisationen und Einrichtungen in Wohlfahrtsverbänden zusammengeschlossen. Kooperation und gegenseitige Zusammenarbeit fällt entsprechend leicht.

Hinzu kommt, dass soziale Probleme in den meisten Fällen nicht monokausal zu lösen, sondern komplex und damit aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und anzugehen sind. Soziale Organisationen arbeiten - genau - mit Menschen und die Kooperation auf inhaltlicher Ebene ist notwendig, um den Menschen wirklich zu helfen.

Kooperation endet jedoch häufig da, wo die inhaltliche Ebene verlassen wird und es entweder um Geld ("Welcher Verband bekommt den Zuschlag für welche Leistung?") oder um Fachkräfte geht.

Dass Mitarbeiter*innen von einem Arbeitgeber zum anderen wechseln, wird nicht gerne gesehen. Teilweise gibt es bereits explizit ausgeschriebene Stellen, die bspw. Pflegekräfte von anderen Unternehmen abwerben sollen. [Hier ein Beispiel, in der eine "regionale Führungskraft als Recruiter" gesucht wird \(vom 15.09.2022\).](#)

Anstatt jedoch gegeneinander zu arbeiten und sich die Fachkräfte streitig zu machen, macht es vielmehr Sinn, miteinander auch auf Ebene der Arbeits- und Fachkräftegewinnung und -bindung zu arbeiten.

Damit meine ich, dass Soziale Organisationen aus ihrem eigenen Denkraum heraus- und über den Tellerrand blicken und sich mit anderen - entweder fachlich ähnlichen oder regional an einem Ort befindlichen - Organisationen zu "Fachkräftenetzwerken" zusammenschließen.

Dahinter steht die Überlegung, dass Fachkräfte aus unterschiedlichsten (persönlichen und anderen) Gründen die Organisation verlassen. Wenn es aber gelingt, einen Wechsel in eine andere Organisation (sofern Wechsel gewünscht ist) innerhalb des Netzwerks zu ermöglichen, ist die Person nicht ganz raus, sondern verbleibt zumindest innerhalb des Netzwerks.

Die Möglichkeit, innerhalb eines Netzwerks zu wechseln, setzt jedoch voraus, dass eine Kultur innerhalb der eigenen Organisation herrscht, in der ein Wechsel des Arbeitsplatzes bzw. der Organisation nicht abgestraft wird, sondern als Chance zu Entwicklung (der Menschen und der Organisation) erlebt wird.

Anstatt also den*die wechselnden Mitarbeiter*in für den Wunsch zum Wechsel zu kritisieren und ihm*ihr Steine in den Weg zu legen, sollten Möglichkeiten geschaffen werden, auch den Gang aus der Organisation (und idealerweise in eine Organisation im Fachkräftenetzwerk)

positiv zu begleiten. Daraus folgt, dass Mitarbeiter*innen ja auch wieder zurückkommen können.

Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft - Fazit

Die in diesem viel zu langen Beitrag (Danke für Deine Zeit an dieser Stelle) angesprochenen Thesen - bezogen auf die Möglichkeit, dem Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft zu begegnen - sind sicherlich nicht vollständig. So bin ich bspw. nicht auf die Möglichkeit der Weiterbeschäftigung von älteren Mitarbeiter*innen eingegangen, was aber viele Organisationen bereits sehr erfolgreich umsetzen.

Auch bin ich nicht auf die Notwendigkeit eingegangen, über Lobbyarbeit das Image Sozialer Arbeit weiter zu verbessern - auch wenn ich davon überzeugt bin, dass es eines anderen Ansehens Sozialer Berufe in der Gesellschaft und damit perspektivisch eine bessere Bezahlung braucht.

Ich bin auch nicht darauf eingegangen, dass es - davon bin ich zunehmend überzeugt - ein Aufbrechen der Versäulung in den Sozialgesetzbüchern braucht, um zu einer generalistischen und damit zurück zu einer wirksamen Sozialen Arbeit zu gelangen.

Aber die beiden erwähnten Aspekte sind Aspekte, die Organisationen nicht unmittelbar selbst beeinflussen können.

Mir ging es in dem Beitrag jedoch um einen anderen Blick auf die Herausforderungen des Fachkräftemangels und auf die in sozialen Organisationen vorhandenen Möglichkeiten zur Begegnung des Fachkräftemangels und der "Mitarbeiterbindung" (ich mag das Wort nicht, da ich zumindest als Mitarbeiter nicht ge-, sondern eher verbunden sein will).

Daran zu glauben, dass sich kurzfristig etwas an der Quantität der gut ausgebildeten Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt ändert, ist so aussichtsreich, wie daran zu glauben, dass wir den Welthunger mit fünf Broten und zwei Fischen beenden. Die wundersame Fachkräftevermehrung wird kurz- und mittelfristig nicht stattfinden.

Die Suche nach neuen Fachkräften, die im gleichen System die gleiche Arbeit machen, ist entsprechend hoffnungslos.

Vielmehr gilt es, die Gestaltungsmöglichkeiten, die Organisationen haben, zu nutzen. Und die Gestaltungsmöglichkeiten liegen vornehmlich in der Gestaltung ihrer Strukturen und Rahmenbedingungen, unter denen Soziale Arbeit innerhalb der je spezifischen Organisation geleistet wird. Es gilt, sinnvolle Organisationsentwicklung zu betreiben.

Über den Autor



Hendrik Epe arbeitet daran, soziale Organisationen zu Vorreiter der gesellschaftlichen Transformation zu machen, damit diese ihren wirkungsvollen Beitrag für eine lebenswerte Gesellschaft nachhaltig leisten können. Er ist Dipl. Sozialarbeiter (FH), Sozialmanager (MA) und begleitet seit 2015 soziale Organisationen, Kommunen und Bildungseinrichtungen zu agiler Organisationsentwicklung, New Work, Strategie und Innovation sowie zu Fragen rund um die digitale Transformation. Über die Themen schreibt Hendrik Epe seit 2014 in seinem [Blog IdeeQuadrat](#).