

# Fachtag der Volkssolidarität am 1. Juni 2023 in Berlin



**Menschen gewinnen, Bindungen stärken:  
Erfolgreiches Personalmanagement  
im Sozialwesen**

## Vorwort mit Dank

Liebe Vorstände und Geschäftsführungen der Volkssolidarität, liebe Mitarbeitende der Volkssolidarität,

in den Räumen des Co-Working-Spaces Beydes in Alt-Tegel veranstaltete der Volkssolidarität Bundesverband e. V. am 1. Juni 2023 seinen Fachtag zum Thema „Menschen gewinnen, Bindungen stärken: Erfolgreiches Personalmanagement im Sozialwesen“. Mit spannenden Impulsvorträgen und praxisnahen Workshops können wir auf einen erfolgreichen Tag zurückblicken, der nicht nur inhaltlich, sondern auch durch die Vielfältigkeit seiner Teilnehmenden bereichernd war.

Unser aufrichtiger Dank geht an alle, die dazu beigetragen haben, diesen Fachtag zu ermöglichen. Ein besonderes Dankschön gebührt den Referent\*innen der Impulsvorträge und Workshops sowie den Expert\*innen aus den Verbänden der Volkssolidarität, die allen Besucher\*innen praxisnahe Einblicke in erfolgreiche Methoden der Personalgewinnung und -bindung weitergegeben haben.

Wir möchten auch dem Team von [@Beydes](#), [Glockenweiß](#) und [@Weidemann-Catering](#) für die gute Zusammenarbeit bei der Vorbereitung und Durchführung des Fachtags danken. Ihre Unterstützung hat maßgeblich dazu beigetragen, dass sich alle Gäste wohlfühlten.

Besonderer Dank gilt unserer Moderatorin Annette Weiß, die alle Anwesenden kompetent, mit Beharrlichkeit und viel Freundlichkeit durch den Tag begleitete.

Nicht zuletzt möchten wir uns bei den Teilnehmenden aus verschiedenen Bereichen



des Sozialwesens, darunter Kinder- und Jugendhilfe sowie ambulante und stationäre Pflege- und Eingliederungshilfe, bedanken, die diesen Fachtag durch ihre breite Beteiligung, ihr Interesse und Engagement lebendig gestaltet haben.

Mein persönlicher Dank gilt zudem allen Mitarbeitenden der Bundesgeschäftsstelle, die den Fachtag engagiert und erfolgreich vorbereitet, durchgeführt, dokumentiert und nachbereitet haben.

Schließlich möchten wir uns bei der Glücksspirale für ihr Sponsoring bedanken, das diese Veranstaltung erst ermöglicht hat.

Wir hoffen, dass die gewonnenen Erkenntnisse in der Praxis Früchte tragen werden und freuen uns auf zukünftige Veranstaltungen mit einer ebenso engagierten und vielfältigen Teilnehmerschaft.

**Sebastian Wegner**

Bundesgeschäftsführer der Volkssolidarität

# Fachtag der Volkssolidarität, Berlin den 1. Juni 2023

<b>Vorwort mit Dank</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Kurz gefasst</b> .....	<b>4</b>
Ursachen der Personalnot und Herausforderungen in der Sozialwirtschaft .....	4
Handlungsempfehlungen .....	5
<b>2 Impulsvorträge</b> .....	<b>6</b>
Attraktive Arbeitgeber in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft – Bindung stärken, Gesundheit fördern, Engagement ernten.....	6
Demografiemanagement – Eine betriebliche Herausforderung .....	9
<b>3 Workshops</b> .....	<b>11</b>
Als Betrieb mit Familienbewusstsein punkten und Fachkräfte sichern .....	11
Fachkräftesicherung für alle Generationen.....	14
Führung und die Gesundheit der Mitarbeitenden – Wie kann ich als Führungskraft gesund bleiben? .....	16
„Fokus Personal“: Wie der Fachkräftemangel in Zeiten gesellschaftlicher Umbrüche gestaltet werden kann .....	18
<b>4 Podiumsgespräch „Best-Practice in der Volkssolidarität“</b> .....	<b>21</b>
<b>5 Weiterführende Informationen</b> .....	<b>22</b>
<b>6 Mehr vom Bundesverband der Volkssolidarität</b> .....	<b>23</b>

# 01

## Kurz gefasst

---

### Ursachen der Personalnot & Herausforderungen in der Sozialwirtschaft

In der heutigen Zeit stehen wir vor einer Reihe von Herausforderungen im Bereich des Personalmanagements im Sozialwesen, die es zu bewältigen gilt:

**Demografischer Wandel und das doppelte demografische Dilemma:** Die schrumpfende Erwerbstätigenzahl bei gleichzeitig teils zunehmender Klient\*innenzahl stellen uns vor das sogenannte doppelte demografische Dilemma. Der demografische Wandel, der durch eine schrumpfende Bevölkerung und geringe Geburtenzahlen gekennzeichnet ist, führt zu einer Mehrheit älterer Menschen in der Bevölkerung, die immer höhere Lebensalter erreichen. Der Bedarf an Unterstützung und Pflege steigt infolgedessen. Gleichzeitig sinken besonders in ländlichen Regionen Ostdeutschlands die Geburten- und Kinderzahlen, was zunehmend die Infrastruktur und Daseinsvorsorge bedroht.

**Bindende Rechtsansprüche und Qualitätsstandards:** Die Versorgung, Betreuung und Bildung im Sozialwesen unterliegt strengen rechtlichen Ansprüchen und Qualitätsstandards, die eine Personalausstattung mit Profession und Kompetenz erfordern. Diese Vorgaben stellen in Zeiten des Fachkräftemangels hohe Herausforderungen an das Personalmanagement.

**Trend zu kürzeren Karrieren:** Es zeigt sich ein zunehmender Trend zu kürzeren

Karrieren in einem Unternehmen oder einem Berufsfeld. Die höhere Wechselwilligkeit und -möglichkeiten der Mitarbeitenden erfordern höhere Ansprüche an die Gewinnung und Bindung von Arbeitnehmenden.

**Zunehmende Altersspanne der Mitarbeitenden:** Durch die längere Erwerbstätigkeit haben wir heute eine breitere Altersspanne der Mitarbeitenden. Dies erfordert von Arbeitgebenden eine besondere Generationsensibilität im Umgang mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Kompetenzen in unterschiedlichen Altersphasen.

**Verknüpfung von Sorgearbeit und Erwerbstätigkeit:** Die Möglichkeit für Mitarbeitende, Sorgearbeit – für Kinder oder zu pflegende Angehörige – zu übernehmen, hängt eng mit der Ausgestaltung und den Rahmenbedingungen der Erwerbstätigkeit zusammen. Beiden Aufgaben gerecht werden zu können, ist eine wichtige Aufgabe des Personalmanagements im Sozialwesen.

In Anbetracht dieser Herausforderungen ist es von entscheidender Bedeutung, innovative Ansätze bei der Gewinnung und Bindung von Personal zu entwickeln, um zugleich die Qualität der sozialen Arbeit aufrechtzuerhalten und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen allen Akteur\*innen im Sozialwesen sowie eine kontinuierliche Anpassung an die sich wandelnden gesellschaftlichen Bedingungen und Entwicklungen.

---

## Handlungsempfehlungen

✓ Arbeitgebende sollten sich als **Partner\*innen für Mitarbeitende** verstehen – von der Stellenausschreibung bis zum Verlassen der Organisation.

✓ Die **langfristige Bindung** von engagierten, produktiven und hochqualifizierten **Mitarbeitenden** schafft hohe Arbeitsqualität, ein gutes Arbeitsklima und spart Kosten.

✓ Emotional gebundene Mitarbeitende engagieren sich über das Normale hinaus und sind zufrieden mit der eigenen Arbeit. **Eine emotionale Bindung von Mitarbeitenden** an Unternehmen oder Organisationen hängt dabei im Wesentlichen von den vorbildhaft **gelebten positiven Werten des Arbeitgebenden, dem Team und der Arbeit selbst** ab. Stark emotional gebundene Mitarbeitende haben eine große Sogwirkung auf andere Mitarbeitende und externe Wechselwillige.

✓ Ein **Führungsstil mit Vorbildfunktion** durch offene und transparente Kommunikation, Vertrauen in Fähigkeiten der Mitarbeitenden sowie deren individuelle Unterstützung und Beteiligung an Entscheidungsprozessen führt zu hoher Zufriedenheit am Arbeitsplatz und einem gesunden Team-Klima.

✓ Familienfreundlichkeit und das Angebot zur **Vereinbarkeit von Sorgearbeit und Beruf** machen es möglich, dass mehr Menschen neben der Sorgearbeit auch einer beruflichen Tätigkeit nachgehen können. Die Rücksichtnahme auf individuelle Bedürfnisse führt nicht nur dazu, dass mehr Arbeitnehmende ihr Stundenvolumen erhöhen, sondern stärkt auch deren Motivation und Zufriedenheit.

✓ **Aus-, Fort- und Weiterbildungsangebote** bieten Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der Organisation und schaffen Möglichkeiten,

Mitarbeitende aller Generationen je nach individuellen Unterstützungsbedarfen zu qualifizieren und bei Veränderungsprozessen mitzunehmen.

✓ Anwerbung neuen Personals durch Mitarbeitende (**Mundpropaganda**) spielt in der Sozialwirtschaft eine wichtige Rolle. Es ist für die arbeitgebende Organisation deshalb von großem Interesse, dass ihre Mitarbeitenden zufrieden mit ihren Arbeitgeber\*innen sind und Freund\*innen von ihren guten Erfahrungen als Arbeitnehmende berichten.

✓ **Social-Media-Kampagnen** können für die Anwerbung neuer Mitarbeitender nützlich sein, auch weil bereits Angestellte, Klient\*innen und deren Familien als Multiplikator\*innen fungieren können. Eine ausgereifte Projekt- und Finanzplanung ist dabei unerlässlich.

✓ Führungspersonen müssen auf ihre eigene Gesunderhaltung achten. **Gesunde Vorgesetzte** fühlen sich wohl, das wirkt sich unmittelbar auf ihr Team aus. Obwohl vielen Führungskräften die eigene Gesundheit wichtig ist, wird sie im beruflichen Kontext allzu oft hintenangestellt.

✓ Die Qualität der Bindung von Mitarbeitenden an die Organisation und die Ursachen dafür sollten analysiert werden (**Bedarfsermittlung**), um Herausforderungen und Wünschen adäquat begegnen zu können. Persönliche Kontakte und ein gutes Vertrauensverhältnis zwischen Führungs- und Mitarbeitendenebene erleichtern dabei den Austausch. Mitarbeitende selbst liefern Antworten zu ihren Bedürfnissen.

✓ Den unterschiedlichen Generationen in der Belegschaft einer Organisation kann mit **Demografie-Management** begegnet werden. Hierzu zählen gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen, Nachfolgeplanung und Wissenstransfer sowie strategische Personalplanung.



## 02 Impulsvorträge

---

### Attraktive Arbeitgeber in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft – Bindung stärken, Gesundheit fördern, Engagement ernten

**Prof. Dr. Lutz Schumacher**

Alice-Salomon-Hochschule Berlin

Lutz Schumacher ist Professor für Personalmanagement und Organisationsentwicklung im Gesundheits- und Sozialwesen an der Alice-Salomon-Hochschule in Berlin. Freiberuflich ist er auch als Organisationsberater und Trainer tätig.

Seine Forschungsinteressen liegen in den Bereichen Personalgewinnung und -bindung, Personalentwicklung, Gesundheitsmanagement, Förderung der Innovationskraft von Organisationen und Change-Management. Im Mittelpunkt seiner Forschungs- und Praxistätigkeit steht die Frage, was nachhaltig erfolgreiche, attraktive und innovative Organisationen im Gesundheits- und Sozialwesen auszeichnet und wie sich diese entwickeln lassen.

### Die Ausgangslage

In seinem Impulsvortrag erörterte Lutz Schumacher, was attraktive Arbeitgeber\*innen in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft auszeichne, denen es gelinge, qualifizierte und engagierte Mitarbeitende zu gewinnen und zu binden. Warum es wichtig ist, sich mit dieser Frage auseinanderzusetzen, machte er gleich zu Beginn in Zahlen deutlich: Am Beispiel der Pflege und Kindertagesbetreuung zeige sich auch angesichts des demografischen Wandels ein zusätzlicher Bedarf von bis zu rund 190.000 Vollzeitkräften in der Pflege und vor dem Hintergrund des Rechtsanspruchs auf Krippe bis Hort eine prognostizierte Personallücke allein in der Kindertagesbetreuung, also der Frühen Bildung von fast 200.000 Erzieher\*innen.

Dabei wünsche sich jede Organisation natürlich, bei der Auswahl ihrer Mitarbeitenden die freie Wahl zu haben. Dieser Wunsch entspreche aber nicht mehr der Wirklichkeit. Entscheidend sei viel mehr, die bestehenden Mitarbeitenden nicht nur zu binden, sondern zugleich deren Engagement und eine positive Haltung gegenüber der eigenen Organisation als Arbeitgeberin zu fördern. Auch

deshalb, weil es allein in der Pflege aktuell durchschnittlich 200 bis 250 Tage brauche, um eine freie Stelle neu zu besetzen.

Auffällig sei zudem die hohe Anfälligkeit von Fachkräften sozialer Arbeitsfelder für psychische Erkrankungen, die im Vergleich mit anderen Berufsgruppen mit überdurchschnittlich hohen Fehlzeiten einhergingen. Mehr als 70 Prozent aller Beschäftigten in der Pflege gaben laut des [DGB-Index Gute Arbeit \(2018\)](#) an, dass sie ihre Tätigkeit unter den derzeitigen Anforderungen „wahrscheinlich nicht“ bis zur Rente ausüben könnten. Sie denken ernsthaft über ein Verlassen des Arbeitsfeldes nach und würden es auch tun.

## Strategien gegen den Fachkräftemangel

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, so Lutz Schumacher, müsse man zum einen die Rahmenbedingungen, wie die Bezahlung oder den Personalschlüssel verbessern, um die Attraktivität der Arbeit zu erhöhen und zum anderen ein\*e attraktive\*r Arbeitgeber\*in werden, um im Wettbewerb um engagierte und leistungsstarke Fachkräfte auch erfolgreich zu sein. Diesem Wettbewerb müssten sich auch alle Träger\*innen der Volkssolidarität früher oder später stellen, um konkurrenzfähig zu bleiben.

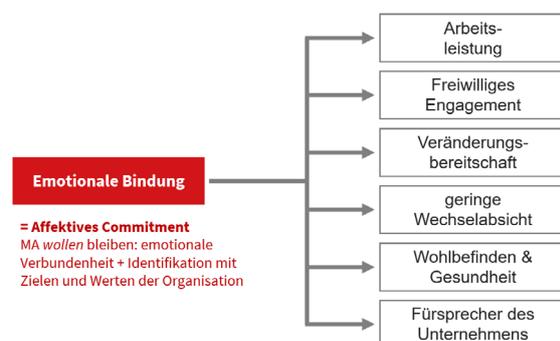
## Retention Management

Retention Management beschreibt die strategische Planung und Steuerung von Maßnahmen zur Mitarbeitendenbindung. Zentrales Ziel jeder Organisation müsse es dafür sein, alle engagierten, produktiven und hochqualifizierten Mitarbeitenden langfristig an das Unternehmen zu binden. Dabei gehe Bindung bestehender vor Gewinnung neuer Mitarbeitender. Denn häufiger Personalwechsel führe vor allem dazu, dass die Qualität der Arbeit verloren gehe. Die Expertise liege schließlich bei der Person und nicht bei deren Aufgabe. Lutz Schumacher machte deutlich, dass die Neubesetzung einer Stelle im Hinblick auf

das Leistungsniveau jede\*n Arbeitgebende\*n etwa ein Jahresgehalt kosten würde, bis eine neue Fachkraft das Niveau einer erfahrenen Vorgängerin erreiche. Nicht zu vergessen die sozialen Brüche, die in Teams durch den Weggang von Kolleg\*innen entstünden, die das „Klima“ veränderten, Irritationen hervorriefen und funktionierende Strukturen für lange Zeit aus dem Lot bringen könnten. Wenn wichtige Mitarbeitende gingen, würden nicht selten auch Kolleg\*innen „mitgehen“. All dem könne ein sinnvolles Retention Management vorbeugen.

## Affektives Commitment

Um zu erreichen, dass Mitarbeitende bei ihrer Organisation bleiben wollen („Ich möchte genau hier arbeiten!“), brauche es einerseits eine emotionale Verbundenheit mit dem\*der Arbeitgeber\*in und andererseits eine hohe Identifikation mit deren\*dessen Zielen und Werten – das sogenannte affektive Commitment. Nur diese Form der Bindung gehe – neben anderen Vorteilen – mit viel Engagement und Leistungsbereitschaft des Personals einher.



Folgen emotionaler Bindung an Arbeitgeber\*in

Quelle Grafik: Schumacher ASH 2023

Dabei sei es für alle Arbeitgebenden elementar wichtig, dass es Mitarbeitende gebe, die sich freiwillig über das Normale hinaus engagieren würden. Wenn alle täten, was sie müssten, beschreibt Lutz Schumacher, werde eine Organisation nicht leistungsstark. Wenn Mitarbeitende bei ihrer Arbeit das

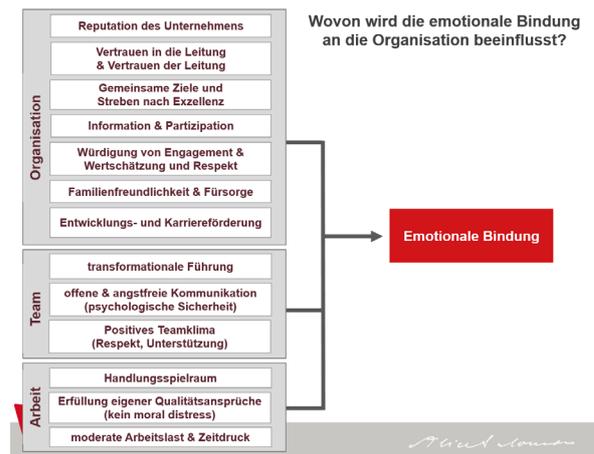
„wir“ über das „ich“ stellen, ergebe sich daraus laut empirischer Studien nicht etwa eine höhere Burn-Out-Wahrscheinlichkeit, sondern vor allem eine hohe Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit.

Besonders in Unternehmen der Sozialwirtschaft gebe es bundesweit noch nicht viele Arbeitgebende, die sich nach außen mit entsprechenden Angeboten für ihre Fachkräfte sichtbar profilieren würden. Gerade deshalb sei das Hörensagen über den Ruf einer Organisation besonders wichtig, ebenso wie Arbeitgeber\*innenbewertungen im Internet, wie beispielsweise auf dem Portal [kununu](https://www.kununu.de).

### Treiber emotionaler Bindung, Engagements und wirtschaftlichen Erfolgs

Dabei haben drei Faktoren und deren Ausprägung entscheidenden Einfluss auf die emotionale Bindung bzw. das affektive Commitment eines Mitarbeitenden gegenüber seinem\*r Arbeitgebenden: 1) Die Organisation, 2) das Team und 3) die Arbeit bzw. Tätigkeit.

Seitens der Organisation ist beispielsweise die Reputation des Unternehmens wichtig. Hier, betont Lutz Schumacher, seien die Werte der Wohlfahrt von Sozialverbänden wie der Volkssolidarität ein großes Plus. Auch weil es viel Aufwand erfordere, diese Werte zu pflegen, was sich bei der Personalbindung jedoch auszahlen könne, wenn man es ernst meine. Auch Formen der Partizipation sind wichtig, denn die Mitarbeitenden einer Organisation sollten das Gefühl haben, sich jederzeit in alle Themen einbringen zu können. Hier liegen zudem ungeahnte Ressourcen an vielfältigen kreativen Ideen und Perspektiven für Arbeitgebende, die ein Unternehmen sinnvoll voranbringen können. Auch erleben Angestellte auf diese Weise, dass sie und ihre Meinung ihrer Organisation wichtig sind, wie es ihnen geht, wie sie sich entwickeln und was sie für gute Arbeit brauchen.



Was bewirkt emotionale Bindung an Arbeitgeber\*in  
Quelle: Schumacher ASH 2023

Die Arbeit selbst müsse einen gewissen Handlungsspielraum beinhalten, in dem sich der Mensch frei bewegen könne. Wichtig sei insbesondere in sozialen Berufen, dass die persönlichen Anforderungen an die Qualität der eigenen Arbeit in der Interaktion mit Menschen durch notwendige Rahmenbedingungen erfüllbar seien, weil nur dann eine Zufriedenheit mit der eigenen Leistung zustande komme. Stress, erklärte Lutz Schumacher, entwickle sich bei Mitarbeitenden vor allem dann, wenn sie aufgrund äußerer Einflüsse nicht die Qualität erbringen könnten, die ihr eigener Anspruch sei.

### Die Rolle von Führung

Für Zufriedenheit am Arbeitsplatz und ein gesundes Team-Klima, betonte Lutz Schumacher, sei die Führung eines Unternehmens ein entscheidender Einflussfaktor. Das Idealbild hierfür sei ein transformationaler Führungsstil. Transformationale Führung gehe dabei über reines Management hinaus. Grundgedanke müsse sein, gemeinsam mit dem Team als Gruppe etwas erreichen zu wollen.

Führungspersonen müssten dafür vorbildhaft für jenes Handeln sein, das sie von ihren Mitarbeitenden erwarten. Die Förderung von Kreativität und neuen Lösungen sowie die Ermutigung zu kritischem Denken seien dabei ebenso wichtig wie die Formulierung von Gruppenzielen und

die individuelle Unterstützung einzelner Mitarbeitender. Führung, so Lutz Schumacher, brauche dabei in erster Linie Vertrauen in die Fähigkeiten und Entscheidungen der Mitarbeitenden. Dies führe direkt zu stärkerem Selbstvertrauen beim Personal. Gerade in großen Unternehmen mit vielen Mitarbeitenden sei es deshalb wichtig, dass Führungspersonen für alle Mitarbeitenden regelmäßig sichtbar und ansprechbar seien. Das führe neben offener, angstfreier Kommunikation auch zu einem Miteinander mit Respekt und Unterstützungsbereitschaft.

Karriere-möglichkeiten	Training & Entwicklung	Führung
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Attraktive Karrierewege (für Führungskräfte und Spezialisten)</li> <li>▪ Transparente Laufbahnmodelle</li> <li>▪ Individuelle Laufbahnplanung / Entw.gespräche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individuelle Weiterbildungsplanung</li> <li>▪ Trainings / Seminare (Fachwissen und auch soziale Kompetenzen)</li> <li>▪ Mentoring, Job Rotation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nähe aufbauen und Unterstützung anbieten</li> <li>▪ Interesse an Bedürfnissen / Zielen der Mitarbeiter</li> <li>▪ Kontinuierliches, konstruktives Feedback</li> </ul>

Anerkennung	Persönliche Erfüllung	Kommunikation/ Strategie
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wertschätzung und Lob der Leistungen der Mitarbeiter – durch alle Führungsebenen</li> <li>▪ Besondere Auszeichnungen, Veranstaltungen, "Incentives"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Herausfordernde, abwechslungsreiche Aufgaben</li> <li>▪ Selbstständigkeit, Entscheidungsfreiheit, Verantwortung</li> <li>▪ Optimaler "Job-Person-Fit"</li> <li>▪ Work-Family-Balance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offene / zeitnahe Kommunikation relevanter Unternehmensinformationen</li> <li>▪ Klare Kommunikation der Strategie, Einbindung der Mitarbeiter in deren Umsetzung</li> </ul>

Einflussfaktoren auf die Attraktivität von Unternehmen und unterstützende Personalinstrumente  
Quelle: Schumacher ASH 2013 nach Kienbaum 2008

## Evidenzbasierte Organisationsentwicklung

Die Attraktivität einer Organisation als Arbeitgeberin zu steigern, beschreibt Lutz Schumacher als einen Prozess, der mit der Diagnose des Ist-Zustands beginne. Dabei werden Stärken und Schwächen der Organisation aus Sicht der Organisationsmitglieder, z. B. durch Mitarbeitenden-Befragungen identifiziert und analysiert. Handlungsleitend ist dabei die Frage: Welche Qualität der Bindung an das Unterneh-

men weisen Mitarbeitende auf und wovon wird diese Bindung beeinflusst? Indikatoren dafür seien laut Lutz Schumacher, beispielsweise die Fluktuationsrate oder der Krankenstand beim Personal. Hilfreich seien zudem Austrittsinterviews scheidender Mitarbeitender mit Fragen nach den Gründen ihres Weggangs. Auch Diagnoseprozesse könnten und sollten gemeinsam und partizipativ mit allen Mitarbeitenden gestaltet werden. Wenn die größten Hürden erkannt seien, könne man beginnen, diese im Interesse aller Akteur\*innen und für die Zukunft der Organisation abzubauen.

## Demografiemanagement – Eine betriebliche Herausforderung

### Martina Schmeink

Das Demographie Netzwerk e. V. (ddn)

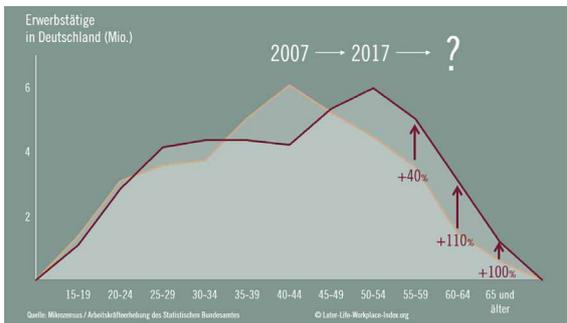


Martina Schmeink ist Netzwerkerin aus Leidenschaft. Die studierte Wirtschaftswissenschaftlerin befasst sich bereits seit 15 Jahren mit den vielfältigen Themen des demografischen Wandels und dem Wandel der Arbeitswelt. Seit 2012 ist sie im Demographie Netzwerk hauptamtlich aktiv. Im April 2016 übernahm sie die Geschäftsführung des Vereins. Dabei verfolgt Sie das Ziel, ddn als die Plattform für einen lebendigen, kreativen und zukunftsweisenden Austausch zu Demografie-Fragestellungen im gesellschaftlichen und betrieblichen Kontext wirksam werden zu lassen.

Martina Schmeink erörterte in ihrem Vortrag, wie aktuell das Thema Demografie für die Arbeitswelt ist. Um Lösungsansätze zu entwickeln, müsse über die betriebliche Ebene hinausgeschaut, systemisch gedacht und demografische Herausforderungen als gesamtgesellschaftliche Aufgabe begriffen werden.

## Alternde und schrumpfende Belegschaft

Im Zeitverlauf sei zu sehen, dass die Belegschaft im Durchschnitt älter werde – eine Folge des demografischen Wandels. Zudem verringere sich die Zahl der Erwerbstätigen auf maximal 41 Millionen im Jahr 2030, 36 Millionen im Jahr 2040 und 28 Millionen im Jahr 2060. Um diesen Prozess abzufedern, wären Immigration, eine stärkere Erwerbsbeteiligung von Frauen und eine steigende Geburtenrate nötig.



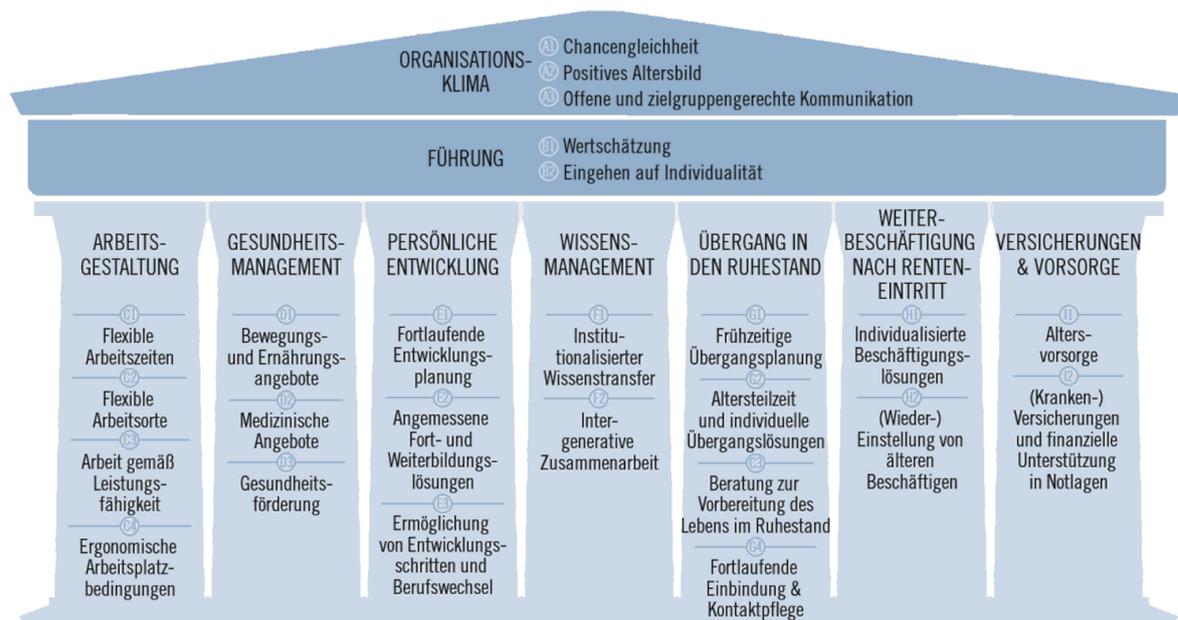
Quelle: Erwerbstätige in Deutschland (Quelle: Deller et al. 2020)

## Das doppelte demografische Dilemma

Für den Bereich der pflegerischen Versorgung herrsche ein „doppeltes demografisches Dilemma“, so Martina Schmeink. Während die Belegschaft älter werde und abnehme, wachse die Zahl der Kund\*innen (Pflegebedürftigen) immer weiter an.

## Mitarbeitenden-Befragungen und demografiesensible Personalarbeit

Um auf betrieblicher Ebene demografiesensible Arbeit voranzutreiben, sollten gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen, Nachfolgeplanung, Wissenstransfer und strategische Personalplanung bedacht werden. Um zu verstehen, was Angestellte brauchen, könnten beispielsweise anonyme Mitarbeitenden-Befragungen durchgeführt werden. Um demografiesensible Personalarbeit leisten zu können, eigne sich beispielsweise der [Later Life Workplace Index](#).



Dimensionalität des Later Life Workplace Index zur Beschreibung des betrieblichen Umgangs mit älteren Beschäftigten. Quelle: Deller et al., Leuphana Universität Lüneburg 2019

Quelle: Later Life Workplace Index (LLWI) (Quelle: Deller et al. 2019)



# 03 Workshops

## Als Betrieb mit Familienbewusstsein punkten und Fachkräfte sichern

**Kirsten Frohnert, Damian Cvetkovic**  
Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“

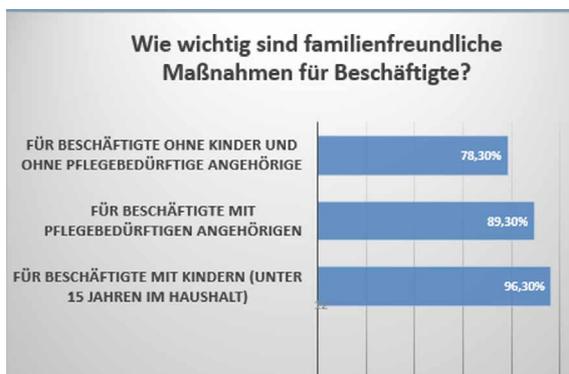
„Erfolgsfaktor Familie“ ist ein bundesweites Unternehmensnetzwerk in Deutschland, das sich für familienbewusste Personalpolitik und eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf einsetzt. Das Hauptziel des Netzwerks besteht darin, Unternehmen und Organisationen dabei zu unterstützen, familienfreundliche Maßnahmen und Strategien zu entwickeln und umzusetzen. Es bietet eine Plattform für den Austausch von Best Practices, Informationen und Erfahrungen zwischen den Mitgliedsunternehmen und -organisationen. Dabei stehen verschiedene Themen im Fokus, wie flexible Arbeitszeitmodelle, betriebliche Kinderbetreuung, Angebote zur Pflege von Angehörigen oder Maßnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance.

Im Rahmen des Workshops verdeutlichten Kirsten Frohnert und Damian Cvetkovic, Ursachen und Wichtigkeit familienbewusster und -freundlicher Personalpolitik in Unternehmen und Organisationen in Deutschland. Rund zwei Millionen Arbeitsplätze seien in Deutschland unbesetzt. Dieser Engpass zeige sich nicht nur, aber insbesondere in Sozialberufen und führe unter anderem zu langen Besetzungszeiten für offene Stellen und damit verbundenen erheblichen Kosten für die Arbeitgebenden.



Quelle: Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt, Fachkräfteengpassanalyse, Bundesagentur für Arbeit (2019)

Vor diesem Hintergrund und der sich weiter verschärfenden Problematik des Fachkräftemangels hätten sich Familienfreundlichkeit und das Angebot zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf als harte Wettbewerbsfaktoren in der deutschen Wirtschaft etabliert. Dem könne sich auch die Sozial- und Gesundheitswirtschaft nicht entziehen. Eine Unternehmenskultur, die die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten und die betrieblichen Interessen gleichermaßen berücksichtigt, könne diesen Herausforderungen begegnen und biete die Chance, erfolgreich Personal zu finden und langfristig zu binden.



Quelle: BMFSFJ, Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2019

Die Referierenden resümierten nachweisbare positive Folgen für das Personalmanagement von Unternehmen durch das Angebot und die Realisierung von Arbeitsbedingungen, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglichen oder erleichtern: 1) Die Anwerbung neuer Fachkräfte zeige größere Erfolge, 2) Motivation und Produktivität der Arbeitnehmenden würden sich erhöhen, während 3) zugleich deren Zufriedenheit und Loyalität steige. 4) Fluktuationen nähmen ab und 5) die emotionale Bindung an das Unternehmen steige, 6) der Krankenstand sinke nachweislich, 7) ebenso die Abwesenheitszeiten bei Eltern-, Pflege- oder Auszeit von Mitarbeitenden. Zudem seien 8) Stundenvolumen oder Erwerbsumfang leichter zu erhöhen. 9) Es veränderten sich Arbeitsklima und die gesamte Unternehmenskultur hin zum Positiven – auch für Beschäftigte ohne Sorgearbeiten. Dadurch würden 10) Innovationskraft und Krisenfestigkeit der Organisation spürbar an-

steigen. Familienbewusstsein fungiere hierbei als erfolgreiches Risikomanagement. Darauf aufbauend sollten sich die Teilnehmenden des Workshops in Kleingruppen mit verschiedenen Fragestellungen zum Thema Familienfreundlichkeit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf auseinandersetzen und sich Gedanken über mögliche Maßnahmen und Angebote machen.

## Bedarfsermittlung

Eine Gruppe befasste sich mit der Frage, mit welchen Instrumenten und Maßnahmen der Bedarf sowohl bei der bestehenden Belegschaft als auch bei potenziellen Mitarbeitenden ermittelt werden könne. Folgende Maßnahmen wurden dabei zusammengetragen:

- Gezieltes Abfragen von Erwartungen bei Bewerbungs- und Einstellungsgesprächen unter Berücksichtigung rechtskonformer und diskriminierungsfreier Fragestellungen,
- Mitarbeitendengespräche, beispielsweise zu Probezeit, Off-Boarding oder Rückkehr
- (regelmäßige) Teamsitzungen in kleinen und großen Teams mit ausreichend Zeit,
- anonyme Befragungen der Mitarbeitenden (z. B. mit Fragebögen),
- (anonyme) Briefkästen für Anmerkungen, Kritik oder Wünsche,
- externe Informationsveranstaltungen von Expert\*innen für Leitung & Team.

Als zentrale Botschaft kristallisierte sich heraus, dass alle Gesprächsanlässe genutzt werden sollten, um mehr über die individuelle Situation und Bedürfnisse der Beschäftigten zu erfahren und entsprechend mit passgenauen Maßnahmen darauf reagieren zu können. So könnten Mitarbeitende gebunden und ein positives Arbeitgeber\*in-Image aufgebaut werden, das sowohl nach innen als auch nach außen getragen wird und die Attraktivität des Arbeitgebenden stärkt. Voraussetzung dafür sind entsprechende Gesprächs- und Fragetechniken in Mitarbeitendengesprächen sowie eine offene Grundhaltung von Ar-

beitgebendem und -nehmendem. Vertrauen und Wertschätzung zwischen beiden Parteien sind dabei notwendige Voraussetzungen für Offenheit und Ehrlichkeit.

### **Führungskraft als Vorbild**

Eine zweite Kleingruppe beschäftigte sich mit der Frage, wie Führungskräfte als Vorbilder für ihre Mitarbeitenden wirken und wahrgenommen werden können. Folgende Maßnahmen wurden dabei zusammengetragen:

- Fort- und Weiterbildung der Führungskräfte im Kontext eines ganzheitlichen Ansatzes zur Führungsentwicklung (unter anderem Führungskompetenzen, Selbstführung und Selbstreflexion, Teamführung und Teamentwicklung, Kommunikation, Konfliktlösung)
- transparente und offene Kommunikation der eigenen Werte und Grundsätze und deren Integration in die Führungspraxis (schafft Vertrauen bei Mitarbeitenden)
- flache Hierarchien (nicht nur in der Theorie)
- bei der Ausübung ihrer Aufgaben und Verantwortlichkeiten sollte die Führungskraft die Bedürfnisse, Werte und Interessen ihrer Mitarbeitenden nicht aus dem Blick verlieren,
- die Führungskraft sollte über grundlegende Kenntnisse der Aufgaben und Arbeitsinhalte der Mitarbeitenden verfügen
- Führungskraft sollte als Vorbild für Teamarbeit agieren und Maßnahmen zur Stärkung der Teamfähigkeit ergreifen, das schafft ein positives Arbeitsumfeld, indem Mitarbeitende motiviert werden, gemeinsam Ziele zu erreichen

Als zentrale Botschaft wurde herausgearbeitet, dass Führungskräfte, die sich mit dem Leitbild des Unternehmens identifizieren können und dieses auch vorleben, die ihre Mitarbeitenden mit Empathie und Einfühlungsvermögen führen und ihren Beruf als Berufung verstehen, als authentische Vorbilder wahrgenommen werden und so einen positiven Einfluss auf ihre Mitarbeitenden haben.

### **Kommunikation von Vereinbarkeitsangeboten**

Die dritte Gruppe beschäftigte sich mit der Frage, wie Vereinbarkeitsangebote zielgruppengerecht kommuniziert werden könnten. Folgende Ideen und Vorschläge wurden von den Teilnehmenden erarbeitet:

- Kultur der „offenen Tür“ bei den Vorgesetzten,
- Informationen schon in Vorstellungsgesprächen und im Onboarding-Prozess vermitteln,
- Fallbeispiele aus dem Unternehmen als Story in den Unternehmensmedien veröffentlichen (Social Media, Verbandsmagazin, PR),
- interne Kommunikation durch Info-Briefe an die Mitarbeitenden,
- persönliche Ansprache Mitarbeitender, die Bedarf haben könnten,
- Schwarzes Brett, Intranet, Website,
- zum Austausch Gemeinschaft schaffen, z. B. Feste, Kommunikation über eine App für Mitarbeitende.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass eine offene Grundhaltung, Ehrlichkeit, Vertrauen und Wertschätzung zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden entscheidend sind, um die Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen zu fördern. Es wurde außerdem betont, dass authentische Führungskräfte, die das Unternehmensleitbild vorleben, Empathie zeigen und ihren Beruf als Berufung verstehen, als Vorbilder wahrgenommen werden und einen positiven Einfluss auf die Motivation ihrer Mitarbeitenden haben. Verständnis und Akzeptanz für die vielfältigen Bedürfnisse der Mitarbeitenden fördern eine familienfreundliche Unternehmenskultur und ermöglichen eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Kommunikation von Best-Practice-Beispielen und persönlichen positiven Erfahrungen trägt zum Aufbau eines positiven Arbeitgeber\*in-Images nach innen und nach außen bei und hilft so, Personal zu binden und zu gewinnen.

## Fachkräftesicherung für alle Generationen

### Uta Sadowski-Lehmann (ddn)

Dipl.-Soz., Dipl.-Geront., Certified Disability Management Professional (CDMP)



Das Demographie Netzwerk e. V. (ddn) (Link: [www.demographie-netzwerk.de](http://www.demographie-netzwerk.de)) ist ein Zusammenschluss von Unternehmen, Verbänden, Wissenschaftseinrichtungen und Privatpersonen. Zusammen geben sie Impulse zu gesellschaftlichen und betrieblichen Themen, um die Arbeitswelt in Anbetracht des demografischen Wandels zu gestalten.

Einleitend machte Frau Sadowski-Lehmann deutlich, dass erfolgreiches Generationenmanagement zuallererst vermeiden müsse, Mitarbeitende gleich welchen Alters in eine

„Generationenschublade“ zu stecken. Grundlegend sei vielmehr der Fokus auf die individuellen Bedürfnisse und Werte jedes Einzelnen als elementare Voraussetzung für eine gute Arbeitsfähigkeit. Hier ergäben sich in unterschiedlichen Generationen in der Regel unterschiedliche Bedarfe.

Auch deshalb empfiehlt sie eine [Altersstrukturanalyse](#) der Belegschaft insbesondere für größere Unternehmen, denn diese fungiere als Ausgangspunkt für neue Handlungsansätze und Bedarfsanalysen der Mitarbeitendenbindung. Es sei zudem sinnvoll, diese Analyse über Jahre regelmäßig fortzuschreiben, um Entwicklungen im Unternehmen nachzuvollziehen und darauf reagieren zu können. Erste Arbeitgebende reagierten darauf bereits mit Funktionsstellen, wie den sogenannten „Generationenübersetzern“, um Wertesysteme, Ziele und Kommunikationsstrategien der verschiedenen Altersgruppen der Belegschaft miteinander in Einklang zu bringen.

Dabei sei es weniger sinnvoll in Generationen zu denken, sondern vor allem in Lebensphasen der Beschäftigten in Beruf und Privatleben, die unterschiedliche Verfügbarkeiten, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten mit sich brächten.

<u>Einführungsphase</u>	<u>Professionalisierung</u>	<u>Reifephase</u>	<u>Austrittsphase</u>	<u>Aktiver Ruhestand</u>
Rolle in der Organisation finden	Weiterbildung, PE, Karriere	Neue Herausforderungen, keine Stagnation	Gleitender Übergang in den Ausstieg	Kontakt zu Kolleg*innen halten
Kontakte, Netzwerke knüpfen	Herausforderung	Einsatz entsprechend den individuellen Stärken	Aufgabe in guten Händen wissen	Zu eigenen Konditionen weiterhin für das Unternehmen tätig sein
Offen für vielfältige Angebote	Besondere Projekte	Karriere weiterführen	Akzeptierter Teil der Organisation sein	
Passung prüfen	anfangs: Bereitschaft zu hoher Mobilität	Weitergabe von Wissen/Erfahrung	Offen für neue Herausforderungen	
Fester Arbeitsvertrag	Stabilität aufgrund privater Pläne	Berufliche Mobilität		

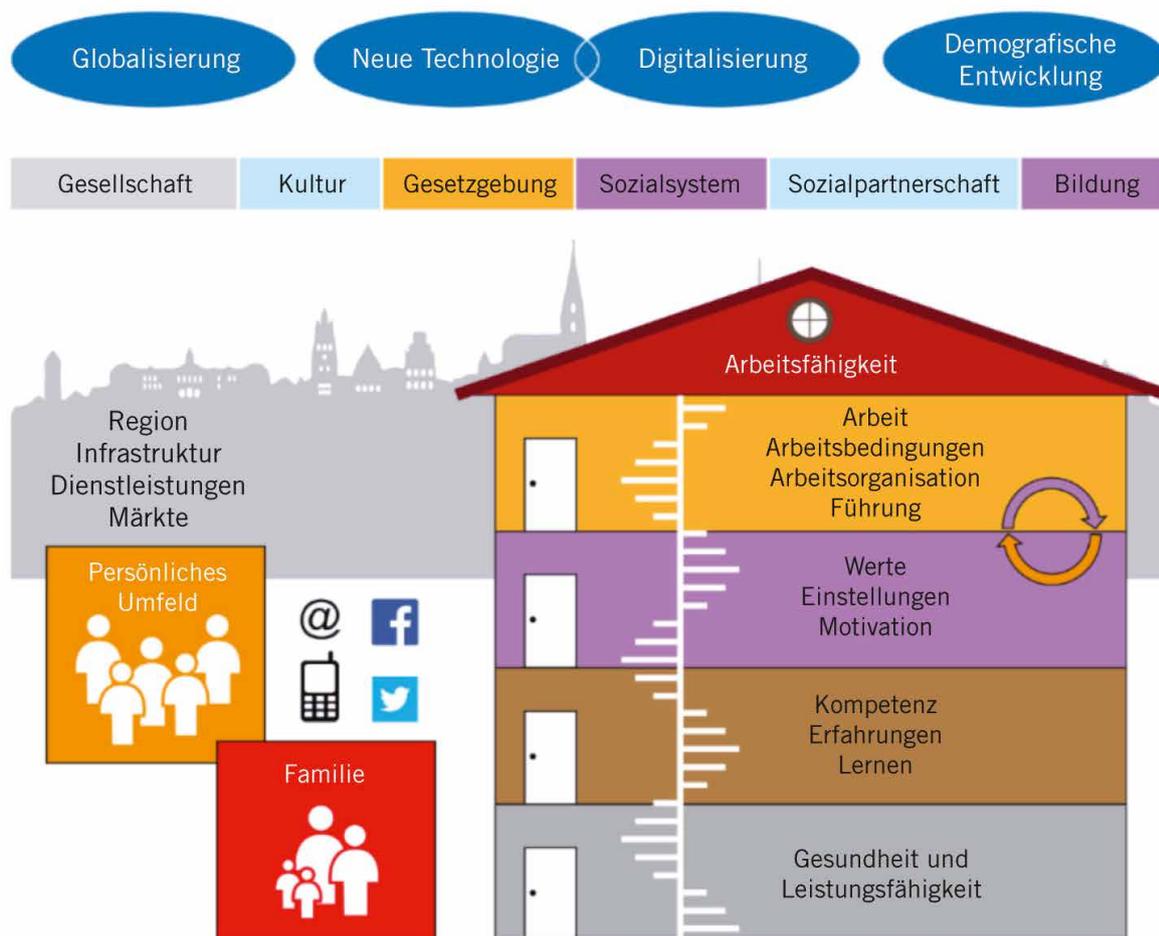
Quelle: Sadowski-Lehmann (2023): Präsentation „Zukunftsorientierte Personalberatung“

Die Leitfrage für alle Lebensphasen der Mitarbeitenden sollte dabei für jedes Unternehmen sein: Was hält unsere Beschäftigten möglichst lange gesund, motiviert und produktiv?

Ein geeigneter Gradmesser dafür ist der sogenannte Work Ability Index, ein Befragungsverfahren für die Messung von Arbeitsfähigkeit, also die aktuelle und zukünftige Bewältigung der Arbeit in Abhängigkeit von körperlichen und geistigen Arbeitsanforderungen, der Gesundheit und den individuellen Ressourcen jedes Mitar-

beitenden. Zur Vereinfachung der Anwendung in der Praxis steht ein [Berechnungstool](#) zur Verfügung.

Für die Analyse der Arbeitsfähigkeit im eigenen Unternehmen empfiehlt Uta Sadowski-Lehmann, sich am „Haus der Arbeitsfähigkeit“ zu orientieren. Dabei muss die Entwicklung der individuellen funktionellen Kapazität zu den Arbeitsanforderungen ins Verhältnis gesetzt werden. Beide Größen können sich verändern und müssen alters-/ alterns- und gesundheitsadäquat gestaltet werden.



Das Haus der Arbeitsfähigkeit bauen  
Quelle: [www.bit.ly/haus-der-arbeitsfaehigkeit](http://www.bit.ly/haus-der-arbeitsfaehigkeit)

Bezogen auf die verschiedenen Lebensphasen bedeutet das für Arbeitgebende, sich auf die spezifischen Bedürfnisse der Mitarbeitenden

einzustellen und diese im Personalmanagement sichtbar werden zu lassen.

## Mögliche Unternehmensstrategien zur Sicherung der Arbeitsfähigkeit aller Generationen



Quelle: Volkssolidarität (2023): Visualisierung der Workshopergebnisse

## Führung und die Gesundheit der Mitarbeitenden – Wie kann ich als Führungskraft gesund bleiben?

### Dr. Sabine Gregersen

Leitung Bereich Gesundheitswissenschaften bei der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW); Abt. Arbeitsmedizin, Gefahrstoffe und Gesundheitswissenschaften



Die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) ([bgw-online.de](http://bgw-online.de)) ist die gesetzliche Unfallversicherung für Menschen, die in Berufen aus den Bereichen Gesundheit und Soziales arbeiten. Im Kontext beruflicher Risiken wie Unfällen und Berufskrankheiten unterstützt sie bei der Prävention, gewährleistet medizinische Behandlung und hilft bei Rehabilitation im Berufs- und Sozialleben.

Dr. Sabine Gregersen zeigte in ihrem Workshop, dass es sehr unterschiedliche Definitionen gesundheitsfördernder Führung gibt. Die Teilnehmenden sprachen sich dafür aus, dass es vor allem um die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden sowie um Vertrauen, Respekt, soziale Unterstützung und die offene Kommunikation über Konflikte gehe. Gesundheitsfördernde Führung bedeute sowohl Risiken abzubauen als auch Ressourcen zu fördern.

### Relevantes Thema

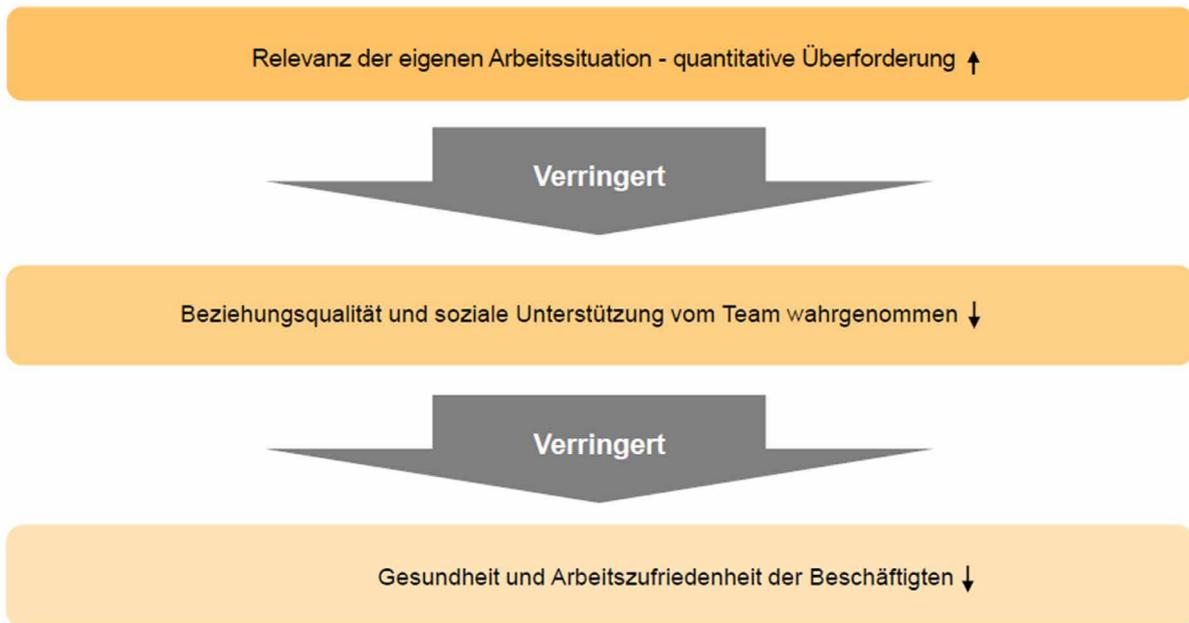
Obwohl die Zusammenhänge von positiver bzw. destruktiver Führung und psychischer Gesundheit der Mitarbeitenden nicht signifikant seien, erklärte Sabine Gregersen, sei das Thema relevant, weil es viele Beschäftigte betreffe. Auch diejenigen, die selbst Vorgesetzte seien, hätten oft eigene Chef\*innen. Vor allem mittlere und untere Leitungsebenen achteten häufig nicht (genug) auf ihre eigene Gesundheit, obwohl ihnen diese subjektiv sehr wichtig sei. Sie seien deshalb besonders vulnerabel, da sie sich in einer Sandwich-Position befänden: Sie erfahren zeitgleich Druck durch eigene Vorgesetzte und das Team, das sie anführten.

### Ebenen in Organisationen bedingen sich wechselseitig



Ebenen gesundheitsfördernder Führung  
Quelle: BGW (2022): Positionspapier „Gesundheit als Führungsaufgabe“

Je mehr Überforderung man als Vorgesetzte\*r habe, desto mehr leide die Beziehungsqualität zum Team sowie die Gesundheit und Arbeitszufriedenheit der Angestellten.



Quelle: BGW (2022): Positionspapier „Gesundheit als Führungsaufgabe“

### Zentrale Erkenntnisse

In der Selbsterfahrung konnten die Teilnehmenden des Workshops herausfinden, welchen Stellenwert sie ihrer eigenen Gesundheit im Vergleich zu anderen Werten einräumen, wie bewusst sie sich mit ihrer eigenen Gesundheit und gesundheitlichen Risiken auseinandersetzen und inwieweit sie gesundheitsförderliche Verhaltensweisen kennen und anwenden.

- Stellenwert der eigenen Gesundheit im Vergleich zu anderen Werten  
**Gesundheitsvalenz**
- Mit eigener Gesundheit und gesundheitlichen Risiken bewusst auseinandersetzen  
**Achtsamkeit**
- Gesundheitsförderliche Verhaltensweisen kennen und anwenden  
**Selbstwirksamkeit, Gesundheitsverhalten**

Als zentrale Ressource wurde herausgearbeitet, dass es wichtig sei, einen strukturierten Zeitplan mit genügend Puffer zu haben. Dazu gehöre auch, sich regelmäßig Zeiten oder Tage für Liegendebliebenes zu schaffen. Um sich Ruhephasen zum konzentrierten Arbeiten einzuräumen, nutzten einige Teilnehmende die Option, ihr Telefon umzustellen oder „mal die Tür zuzumachen“. In kritischen Situationen habe es vielen Teilnehmenden in der Vergangenheit geholfen, aus der Situation herauszugehen und sich mit Kolleg\*innen auszutauschen, die andere Perspektiven beleuchten konnten. Zudem sei es hilfreich, sich Rat von Kolleg\*innen in gleicher Position einer anderen Einrichtung zu holen. Mitarbeitende würden zudem von Führungskräften erwarten, dass diese sich vor das Team stellen und anerkennende Worte finden. Erfolge sollten außerdem immer wieder gefeiert werden.

## „Fokus Personal“: Wie der Fachkräftemangel in Zeiten gesellschaftlicher Umbrüche gestaltet werden kann

### Alessandro Novellino, Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW)

Referent für Jugendhilfe, Sozialarbeit und Ganztags bei der GEW

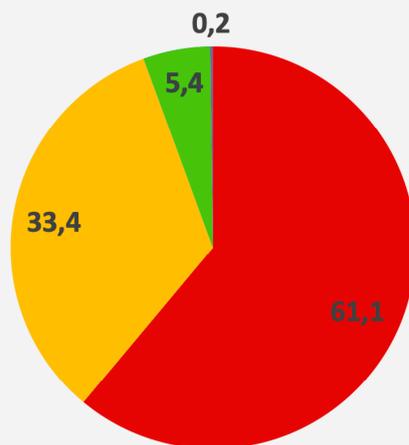
### Fehlende Kitaplätze, fehlende Fachkräfte

Alessandro Novellino führte aus, dass die Sozialwirtschaft in den letzten Jahrzehnten enorm gewachsen sei, sowohl was den Zuwachs an Personal betreffe als auch die Entwicklung der Infrastruktur. Und doch sei etwas schiefgelaufen. Das zeigten immer wieder Studien wie PISA, IGLU oder der IQB-Ländervergleich<sup>1</sup>. Alle 20 Jahre stehe man immer wieder vor dem gleichen Ergebnis und führe die gleichen Debatten. In der Kinder- und Jugendhilfe seien 1,1 Millionen Menschen beschäftigt. Doch so



sehr die Infrastruktur auch weiter ausgebaut werde, so reiche sie nicht aus. Wolle man den Vorgaben der Kinderrechtskonvention, einem „inklusive“ SGB VIII und „kindzentrierter Betreuung“ gerecht werden, brauche es in allen Arbeitsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe 300.000 Stellen mehr. Es gebe eine Diskrepanz zwischen Anforderung und Realität. Dabei habe die Kinderbetreuung eine „Nadelöhrfunktion“. Fehle die Kinderbetreuung, werde oft auch die Erwerbstätigkeit unmöglich.

### Wie schätzen Sie die Entwicklung des Arbeitsmarktes in den vergangenen 12 Monaten für pädagogische Fachkräfte ein?



- Der Personalmangel hat sich verschärft. Es ist noch schwieriger geworden, offene Stellen mit passenden Bewerberinnen/Bewerbern zu besetzen.
- Der Träger stellt heute Personal ein, welches vor Jahren wegen mangelnder Passgenauigkeit nicht eingestellt worden wäre.
- Die Arbeitsmarktsituation ist unverändert.
- Die Arbeitsmarktsituation hat sich entspannt. Für Kitas und Träger ist es einfacher geworden, offene Stellen mit passenden Bewerberinnen/Bewerbern zu besetzen.

Quelle: [www.bit.ly/studie-fachkräfte](http://www.bit.ly/studie-fachkräfte)

<sup>1</sup> PISA: Studien der OECD „Programme for International Students Assessment“, IGLU: Internationale Grundschul-Lese-Untersuchung, IQB: Institut zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen.

## Hoher Altersdurchschnitt, hohe Ausfall-Quote

Von den Mitarbeitenden, berichtete Novellino, gingen in den nächsten fünf Jahren ein Drittel in die Rente. Der hohe Altersdurchschnitt sei ein Problem, das lange vor Corona und Krieg entstanden sei. In kaum einem anderen Berufszweig gäbe es zudem so hohe Ausfall- und Burn-Out-Quoten. In den Kitas fehlten 363.000 Plätze, davon aber nur 20.000 im Osten, was auf einen großen Unterschied Ost – West hinweise. Dieser Unterschied ergibt sich vor allem aus den bisherigen Betreuungsquoten in den alten und neuen Bundesländern. Noch immer fehlen im Westen zahlreiche Kitaplätze zur Bedarfsdeckung vor allem bei den Unter-Dreijährigen und den Grundschulkindern. Die Inanspruchnahme beginnt oft erst ab dem vierten Lebensjahr des Kindes. Zugleich kommt in den nächsten Jahren der Rechtsanspruch auf Ganztagsbetreuung vor allem auf jene Kommunen als große Herausforderung zu, die bisher kaum oder wenig Angebote zur außerschulischen Bildung und Betreuung von Grundschulkindern vorhalten. Im Osten ist das Betreuungsangebot in den meisten Bundesländern hingegen schon seit Jahren nahezu bedarfsdeckend aus-

gebaut. Dadurch ergibt sich ein enormer Bedarf an Fachkräften vor allem in Westdeutschland, wo viele Angebote in den nächsten Jahren erst geschaffen oder ausgebaut werden müssen. Gleichzeitig sinkt in vielen ländlichen Regionen Ostdeutschlands der Bedarf an Fachkräften durch die demografisch bedingten sinkende Kinderanzahl. Im Osten gibt es stattdessen ein enorm hohes Potential an Qualitätsverbesserungen, beispielsweise durch Anpassungen des Fachkraft-Kind-Schlüssels.

## Fachkräfte stehen für (mehr) Qualität und Kinderschutz

Zum Thema Qualitätssicherung betonte Alessandro Novellino, dass gerade darin Anerkennung professioneller Arbeit pädagogischer Fachkräfte zum Ausdruck komme. Quereinstieg impliziere stattdessen oft: Kita oder Hort? – Das könne ja jede\*r. Überforderung führe in allen Feldern der Kinder- und Jugendhilfe zu Fehlverhalten und zum Ausstieg. Hier seien vor allem die Kommunen verpflichtet, die notwendigen Voraussetzung zur Fachkräftesicherung zu schaffen, diese seien aber viel zu oft finanziell nicht ausreichend mit den notwendigen Mitteln ausgestattet.

### Einschub: Die Folgen der Kita-Krise

**„[...]zeigt eine bundesweite Befragung von Kita-Leitungskräften, in die wir im Auftrag der Bundesarbeitsgemeinschaft Mehr Sicherheit für Kinder e.V. eingebunden waren, dass die Problematik des verletzenden Verhaltens durch Fachkräfte in zahlreichen deutschen Kitas existiert.**

**Rund ein Fünftel der befragten Leitungskräfte beobachtet ein verletzendes Verhalten sogar häufig“**



## **Einfluss der Trägerschaften auf Arbeitsbedingungen in der Kinder- und Jugendhilfe**

Bei der Frage, wie man das Recht auf Bildung und Betreuung gemäß Art. 3, Abs. 3 Kinderrechtskonvention durchsetzen könne, verwies er auf die Notwendigkeit von Struktur- und Prozessqualität. Es brauche neben politischen Maßnahmen, wie gesetzlichen Festlegungen zu Gruppengrößen, Personalschlüsseln und Leitungsaufgaben auch zahlreiche organisatorische Maßnahmen, auf die Trägerschaften direkt einwirken könnten. Dazu gehörten:

- fundierte und gut umgesetzte Organisationskonzepte (bspw. offene oder teiloffene Arbeit),
- ausreichend Zeiten für Teamsitzungen und pädagogische Planungen,
- gute und strukturierte Zusammenarbeit mit Familien und Schulen,
- ausreichend Zeit für Arbeit an Konzepten und Teamprozessen,
- die Qualifizierung pädagogisch nicht Ausgebildeter,
- regelmäßige Angebote der Fort- und Weiterbildung,
- verbindliche Träger\*innenqualität und Qualitätsmanagement der Trägerschaft,
- Sicherung von Fachberatung (kommunal, extern und bei der Trägerschaft selbst) sowie
- regelmäßige Supervision für Team und/oder Leitung.

Unter diesen Voraussetzungen könnten Mitarbeitende auch erfolgreich gehalten werden, trotz hoher Belastungen im System. Verwaltungsarbeit müsse stattdessen von den pädagogischen Fachkräften weg an Verwaltungskräfte delegiert werden können.

Auch die pädagogischen Fachkräfte selbst hätten Einfluss auf die einrichtungsspezifische Konzeption und deren Umsetzung, den Tages-

ablauf und direkte Interaktion mit den Kindern aber auch die Interaktion mit anderen Orten und Menschen im Sozialraum der Einrichtung.

Um die eigenen Mitarbeitenden zu schützen und Überlastungen bzw. Ausfällen vorzubeugen, müssten Trägerschaften und Einrichtungen im Alltag auf Werkzeuge wie Gefahrenanzeigen, engmaschige Fachberatung oder Personalvertretungen zurückgreifen. Fachkräfte und Trägerschaften müssten ihre gesellschaftliche Wirkungsmacht nutzen, indem sie sich in Gewerkschaften, Verbänden oder (lokalen) Bündnissen stärker organisieren. Wichtig sei vor allem, so Alessandro Novellino, immer wieder über und vor allem mit der Politik zu sprechen, ob auf kommunaler Ebene, auf Landes- oder Bundesebene, um Missstände sichtbar zu machen und auf konkrete Lösungen hinzuarbeiten.

Die Betreuungsarbeit und der Anspruch an Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe würden nicht weniger, im Gegenteil.



Quelle: <https://gregkletsel.com/personal-work>

Alessandro Novellino rief die Anwesenden abschließend dazu auf, Netzwerke aus Einrichtungen, Eltern, Kommunen, Kindern und Gewerkschaften zu bilden, zusammenzuarbeiten und sich auch politisch gemeinsam zu engagieren.



Von links nach rechts: Dirk Brigmann, Cornelia Kurowski, Bartosz Marchwacki, Annette Weiß

# 04 Podiumsgespräch „Best-Practice in der Volkssolidarität“

## Gäste

**Cornelia Kurowski**

Geschäftsführung der [@Kinder-, Jugend- und Familienwerk gGmbH Sachsen-Anhalt](#)

**Bartosz Marchwacki**

Personalverantwortlicher bei [@Volkssolidarität Nordost e. V.](#), Mecklenburg-Vorpommern

**Dirk Brigmann**

stellv. Vorstandsvorsitzender im [@Landesverband Brandenburg e. V.](#)

Der folgende Text fasst die wichtigsten Aussagen der Podiumsteilnehmenden über wirksame Maßnahmen der Mitarbeitengewinnung und -bindung zusammen.

Arbeitgebende sollten sich auch als „Dienstleister\*innen“ für die Mitarbeitenden verstehen. Dieser Prozess beginnt bereits mit der Stellenausschreibung. Wünsche und Bedürfnisse potenzieller Bewerber\*innen sollten, sofern möglich, berücksichtigt werden. Hohe Attraktivität besitzen unbefristete Verträge – auch

bei Schwangerschaftsvertretungen – und Teilzeitstellen (mit Option auf Vollzeit). Auch die Wahl des Arbeitsortes, wenn verschiedene Einrichtungen zur Verfügung stehen, erhöht die Attraktivität für neue Mitarbeitende. In Grenzgebieten lohnt es sich, auch in Sprachen der Nachbarländer zu werben. Mit Mitarbeitenden, die gekündigt haben, sollten Organisationen im Guten auseinandergehen, um Rückkehroptionen zu ermöglichen. Strukturierte Onboarding- und Offboarding-Prozesse für kommende und gehende Angestellte sollten deshalb systematisch etabliert werden.

Leitungen und Mitarbeitende der Personalabteilung sollten für alle Mitarbeitenden einer Organisation regelmäßig sichtbar und persönlich ansprechbar sein. Nur auf diese Weise entstehen eine positiv emotionale Beziehung und gegenseitiges Vertrauen. Das sorgt dafür, dass Problemlagen im niederschweligen Austausch (z. B. durch informelle Gespräche) schneller erkannt werden können.

Bildungsangebote wie nebenberufliche Ausbildungen (z. B. eine Pflegefachkraftaus-

bildung für Pflegeassistenzkräfte) sowie Fort- und Weiterbildungen sollten regelmäßig unterbreitet werden. Themenspezifische Fort- und Weiterbildungen können auch dafür sorgen, dass spezielle Versorgungsangebote umgesetzt werden können, ohne dass Personal die Organisation verlässt, weil es sich überfordert oder übergangen fühlt (z. B. bei der Umsetzung von Inklusion in Kitas).

Bei Trägerschaften mit verschiedenen Angeboten können Synergien etabliert werden. Beispielsweise können Mitarbeitende mit Mahlzeiten aus der trägereigenen Küche für einen geringen Preis versorgt werden oder sie erhalten Zuzahlungsbefreiungen bei the-

rapeutischen Angeboten der arbeitgebenden Organisation (z. B. in der Physiotherapie).

Beim Start großer Kampagnen zur Personalanwerbung sollte man offen für den nicht immer vorhersehbaren Prozess und im Umgang mit Herausforderungen sein. Kampagnen erfordern eine ausgereifte Projekt- und Kostenkalkulation, da ein erhöhter Verwaltungsaufwand und Zusatzkosten im Kampagnenverlauf möglich sind. Neben der direkten Ansprache von potentiellen Interessent\*innen bieten Social-Media-Kampagnen den Vorteil, dass Mitarbeitende als Multiplikator\*innen auftreten können, indem sie Beiträge der Organisation teilen und Seiten liken.

## 05 Weiterführende Informationen

🔗 Adenauer, Silbylle (2018): Die betriebliche Altersstrukturanalyse und -prognose. In: ifaa – Insitut für angewandte Arbeitswissenschaft, Basisinformationen

🔗 Arbeitnehmerkammer Bremen, Institut Arbeit und Technik Gelsenkirchen und Arbeitskammer des Saarlandes (2022): „Ich pflege wieder, wenn ...“. Potenzialanalyse zur Berufsrückkehr und Arbeitszeitaufstockung von Pflegefachkräften

🔗 Broschüre „Gesund und motivierend Führen – Wie Führungskräfte ihr Team und sich selbst stärken“

🔗 Broschüre „Erschöpfung erkennen – sicher handeln - Wie Führungskräfte mit psychisch beanspruchten Beschäftigten professionell umgehen“

🔗 Experimentierraum zur Erarbeitung von „guter Zusammenarbeit“ (kostenfrei)

Felfe, J. (2020). Mitarbeiterbindung. Göttingen: Hogrefe.

Kanning, U.P. (2017): Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Berlin: Springer.

🔗 Later Life Workplace Index (LLWI): Schumacher, L. (2022): Attraktive und leistungsstarke Träger der Kinder- und Jugendhilfe. Jugendhilfe, 60(4), S. 281-287.

Schumacher, L. (2016): Gute Arbeitgeber in der Altenpflege – emotionale Bindung fördern, Gesundheit stärken und Engagement ernten. Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft, 2(2), S. 10-20.

Schumacher, L. (2015): Attraktive Arbeitgeber in der Pflege – Gewinnung und Bindung von Fachkräften und Förderung von Gesundheit und Engagement. In U. Böttig, M. Frommelt, M. Roes, R. Schmidt, G. Thiele (Hrsg.), Management Handbuch Pflege-Online. Heidelberg: medhochzwei.

[🔗 Studie „lidA- leben in der Arbeit“](#) (wird ständig aktualisiert)

van Dick, R. (2017): Identifikation und Commitment fördern. Göttingen: Hogrefe.

[🔗 Work Ability Index \(WAI\)](#) und [🔗 passender Online-Fragebogen](#)

## Mehr vom Bundesverband der Volkssolidarität

Die Volkssolidarität wurde im Oktober 1945 im Osten Deutschlands mit dem Anliegen gegründet, soziale Not und Elend nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges zu lindern. Der Verband hat eine lange Tradition des sozialen Engagements für ältere Menschen, chronisch Kranke, Pflegebedürftige, sozial Benachteiligte sowie für Kinder, Jugendliche und Familien. Seit der Gründung ist der Grundwert Solidarität Leitmotiv unseres Wirkens.

Mit mehr als 100.000 Mitgliedern, rund 20.000 Mitarbeiter\*innen und circa 13.000 ehrenamtlich Engagierten gehört die Volkssolidarität zu den großen Sozial- und Wohlfahrtsverbänden der Bundesrepublik. In über 340 Freizeit- und Begegnungsstätten wird beraten, Gemeinschaft gelebt und eine Vielzahl von Veranstaltungen für alle Generationen angeboten.

Unsere ambulanten Pflegedienste und (teil) stationären Pflegeeinrichtungen sichern für mehr als 28.000 Menschen täglich eine sozial-pflegerische Betreuung. Zudem reicht die Volkssolidarität monatlich rund 750.000 Essenportionen durch ihre Mahlzeitendienste aus. Auch Wohnanlagen, Übernachtungseinrichtungen für Obdachlose, Suppenküchen, Kleiderkammern und der Hausnotruf gehören zum Angebotsspektrum des Verbandes.

Die Volkssolidarität ist Trägerin von rund 400 Kindertagesstätten und Horten. Hinzu kommen gemeinsame Wohnformen für Mütter/Väter und Kinder, zahlreiche Angebotsformen der ambulanten und (teil)stationären Erziehungshilfen, Familienhilfe, Kita- und Schulsozialarbeit, (aufsuchende) Jugendsozialarbeit sowie Einrichtungen der offenen Kinder- und Jugendarbeit.

Wir beraten zu allen allgemeinen sozialen Fragen von Rente, Grundsicherung und Sozialleistungen bis hin zur konkreten fachlichen Beratung im Bereich der Alten- und Gesundheitshilfe, der Suchtkrankenhilfe, der Armen- und Obdachlosenhilfe sowie im Bereich Familien- und Erziehungsfragen.

Besuchen Sie auch unsere [🔗 Homepage](#) und lesen Sie alles über die neuesten Aktivitäten des Bundesverbandes.

Abonnieren Sie unseren monatlichen [🔗 Newsletter](#).



Sie wollen mehr über unsere sozialpolitische Arbeit und die Positionen der Volkssolidarität wissen? Dann schauen Sie in die Lang- oder Kurzfassung unserer [🔗 Sozialpolitischen Positionen](#).

## Die Volkssolidarität vor Ort



Eine Übersicht unserer Verbände sowie deren Kontaktdaten finden Sie auf unserer Website.



## IMPRESSUM

**Herausgeber** Volkssolidarität Bundesverband e. V.

Alte Schönhauser Straße 16, 10119 Berlin

**Telefon** 030 278970

**E-Mail** [✉ bundesverband@volkssolidaritaet.de](mailto:bundesverband@volkssolidaritaet.de)

**ViSdP** Sebastian Wegner

**Autor\*innen** Marika Großmann, Dr. Sophie Koch, Frauke Lenth, Holger Weidauer

**Redaktion** Marika Großmann, Dr. Sophie Koch

**Stand: Januar 2024**



Gefördert durch die

**GlücksSpirale**

 **VOLKSSOLIDARITÄT**