



Wettbewerb um die Mitarbeitenden von morgen

Auch evangelische Behindertenhilfe und Sozialpsychiatrie sind mit dem sich abzeichnenden Fachkräftemangel konfrontiert.

Von Michael Conty und Rolf Drescher

Dass Nachwuchsgewinnung und Personalmanagement Zukunftsthemen sind, haben auch die Führungskräfte der Gesundheits- und Sozialwirtschaft längst begriffen. Doch der Wettbewerb um die Mitarbeitenden von morgen – sowohl in Konkurrenz zu anderen Feldern auf dem Arbeitsmarkt als auch innerhalb des Sozial- und Gesundheitswesens – ist bereits in vollem Gange. Prognosen zufolge wird es in den Jahren 2020 bis 2030 im ambulanten wie im stationären Bereich zu einem drastischen Personalengpass in den Berufsfeldern der Teil-

habeförderung/Assistenz und Pflege kommen.

Auch in der Behindertenhilfe und Sozialpsychiatrie sind die ersten Anzeichen einer drohenden Mitarbeiterknappheit bereits deutlich spürbar. Ein beispielhaftes Zitat aus der Hauszeitschrift einer Einrichtung in Mecklenburg-Vorpommern: »Es wird zunehmend schwieriger, in einigen Fachbereichen ist es kaum noch möglich, das erforderliche Personal zu finden. Wo früher noch die Einrichtungen zwischen Bewerberinnen und Bewerbern auswählen konnten, ist die Situation

heute genau umgekehrt. Gut ausgebildete Bewerberinnen und Bewerber können sich ihre Arbeitsplätze aussuchen.«

Personalwirtschaft ist Kernkompetenz diakonischer Unternehmen

Zwar haben Behindertenhilfe und Sozialpsychiatrie gegenüber anderen Marktsegmenten noch manchen Wettbewerbsvorteil: Allgemein werden im Vergleich zu anderen Feldern sozial-pflegerischer Arbeit ein besseres Image und sub-



ektiv als befriedigender empfundene Arbeitsbedingungen berichtet. Ohne Zweifel ist die Ressource »Personal« der zentrale Überlebensfaktor von Diensten und Einrichtungen der evangelischen Behindertenhilfe und Sozialpsychiatrie. Personalgewinnung, -erhaltung und -entwicklung sind unver-

zichtbare Kernkompetenzen diakonischer Unternehmen, und eine attraktive Arbeitsplatzgestaltung und das Bemühen um gute Arbeitsbedingungen – trotz aller Beschränkungen – stellen hohe Anforderungen an Führungskräfte.

Nicht allein die Auswirkungen des demographischen Wandels,

im Basisdienst die daraus folgende Notwendigkeit zur Gewinnung von Nachwuchskräften und die Sicherung des Fachkräftebedarfs sind anspruchsvolle Aufgaben der Gegenwart, denen mit vielfältigen Initiativen und Kooperationen begegnet wird. Hinzu kommt, dass es in den nächsten zehn Jahren auch einen markanten Wechsel an der Spitze diakonischer Unternehmen geben wird. Die personelle Zusammensetzung der Führungsetagen wird sich ändern, d. h. die diakonischen Unternehmen müssen aktiv etwas für die kontinuierliche Förderung und Entwicklung von Führungskräftenachwuchs tun.

»100 x Zukunft - Konsequenz leiten und weiterentwickeln«

Gemeinsam mit seinen beiden Kooperationspartnern, der BAKD/Bundesfachakademie gGmbH (Berlin/Münster) und der Fachhochschule der Diakonie gGmbH (FHdD Bielefeld) wird derzeit vom BeB eine zweijährige Weiterbildung für Führungskräfte der mittleren und oberen Leitungsebene in diakonischen Einrichtungen der Behindertenhilfe und Sozialpsychiatrie durchgeführt:

»100 x Zukunft - Konsequenz leiten und weiterentwickeln«. Das Projekt wird durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) und sein Personalentwicklungsprogramm »rückenwind« gefördert.

Im Herbst 2010 ist diese Entwicklungsmaßnahme an fünf Standorten in der Bundesrepublik (Berlin, Hamburg, Eisenach, Gütersloh und Würzburg) an den Start gegangen. Zwei Drittel der Teilnehmenden sind Frauen, so dass das Ziel, den Anteil von Frauen in Führungspositionen diakonischer Dienste und Einrichtungen zu erhöhen, näher rückt.

105 Nachwuchsführungskräfte aus ganz Deutschland lernen zusammen und voneinander, sie vernetzen sich fachlich und persönlich. Insofern spielt der intensive Austausch, die Möglichkeit kollegialer Beratung mit den anderen Mitgliedern der Lerngruppe eine große Rolle. Die im Laufe des Jahres 2011 zu absolvierende einwöchige Hospitation bietet eine weitere Gelegenheit, einen Blick über die Grenzen der eigenen Einrichtung hinaus zu werfen und Anregungen für die eigene Arbeit und das durchzuführende Projekt zu sammeln. Im September 2011 trafen sich die Teilnehmenden zur sogenannten »Europatagung« in Berlin. An zwei Tagen ging es hier u. a. um europäische Beispiele gelungener Teilhabe in den Bereichen Wohnen, Arbeit, Bildung und Freizeit. Referenten aus mehreren europäischen Ländern stellten ihre Beispiele und Erfahrungen vor und stellten sie zur Diskussion. Die Weiterbildung endet im Sommer 2012 mit der Präsentation der Projekte und dem Überreichen der Abschlusszertifikate. Die mit den Zertifikaten erworbenen »Credit Points« können für ein anschließendes Studium zum Beispiel an der Fachhochschule der Diakonie, aber auch an anderen Hochschulen und Universitäten anerkannt werden. **Weitere Informationen:** www.100xzukunft.de

Rahmenbedingungen ändern sich

Das alles geht einher mit dem grundlegenden Wandel der Rahmenbedingungen von Behindertenhilfe und Sozialpsychiatrie. Die neuen Unterstützungsparadigmen, nicht zuletzt die UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen, veränderte Organisations- und Vergütungsmodelle und die Weiterentwicklung der Wettbewerbsbedingungen erfordern solide Kenntnisse adäquater (Change-)Managementinstrumente und -techniken.

Die Aufgaben- und Fragestellungen für Führungskräfte in Behindertenhilfe und Sozialpsychiatrie werden immer komplexer. Führungskräfte müssen der permanenten Herausforderung gerecht werden, für die fachlich-inhaltliche Erneuerung und die Verbesserung der Dienstleistungsangebote zu sorgen, insbesondere durch deren Anpassung an die Bedürfnisse der Klientinnen und Klienten. Sie müs-



Wie man sich auf den Wettbewerb um Mitarbeitende vorbereiten kann

- **Früh ansprechen** (z.B. mit Schülerpraktikumsplätzen, Schülerjobs, FSJ, BFD)
- **Langfristig binden** (auch wenn die Mitarbeitenden nicht kontinuierlich bei uns tätig sind)
- **Kooperation mit Ausbildungsstätten** (Fach-, Fachhochschulen und Universitäten suchen Praxisbezug)
- **Absolventenmarketing** (Teilnahme an Fachmessen und Hochschulmessen, Präsenz in Fach- und Fachhochschulmedien, zielgruppengerechte Präsenz im Internet)
- **Allgemeines Personalmarketing** (extern und intern)
- **Training on the Job** (zentrale Aufgabe von Fach- und Führungskräften; anzulernende Mitarbeitende müssen/können so qualifiziert werden)
- **Neue Rollenanforderung** (Fach-/Führungskraft ist immer Mentor/Coach für Mitarbeitende)
- **Qualifizierungsanforderung** (Fach-/Führungskraft muss als Mentor/Coach qualifiziert werden)
- **zielgruppenspezifische Programme oder Angebote** (zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie)
- **allgemeine Programme zur Mitarbeiterbindung und Erhaltung der Arbeitsmotivation** (Gesundheitsmanagement, individuelle Personalentwicklungsplanung, Qualifizierungspläne)
- **verlängerte Lebensarbeitszeit** (maßgeschneiderte Jobs für ältere Mitarbeitende)
- **Bedarfsplanung und Abgleich mit internen Entwicklungspotenzialen**
- **Flexibilisierung des internen Personaleinsatzes bzw. diakonieinterner Austausch** (zwischen verschiedenen Standorten und Angebotsformen, zwischen internen und externen Kräften, zwischen verschiedenen diakonischen Anbietern)
- **Job Redesign** (z. B. Verlagerung der Verwaltungstätigkeiten von Fachkräften auf Verwaltungs(hilfs)kräfte)
- **Unterbeschäftigte aufbauen** (der Arbeitsmarkt bietet Reserven, die entwickelt/herangeführt werden können)
- **Menschen mit Behinderung integrieren** (querdenken - gibt es im eigenen Bereich Einsatzmöglichkeiten?)

sen sozialpolitische Entwicklungen erkennen können und rasch und adäquat darauf reagieren, sie müssen die unterschiedlichen Krisen der Menschen und in Organisationen bewältigen und sie sind letztlich auch für die Existenzsicherung des Unternehmens verantwortlich. Kontinuierliches Lernen und persönliche Weiterentwicklung sind notwendige Anforderungen, um diesen Herausforderungen entsprechen zu können.

100 x Zukunft

Die Einrichtungen und Dienste der evangelischen Behindertenhilfe und Sozialpsychiatrie sind deshalb intensiv mit der Qualifizierung und Personalentwicklung von Führungskräften befasst. Dabei gilt es insbesondere für den Führungskräftenachwuchs zu sorgen und die nächste Generation von Führungspersonen auf die komplexen

Anforderungen bei der Führung, Steuerung und Entwicklung diakonischer Einrichtungen und Dienste vorzubereiten.

Der Bundesverband evangelische Behindertenhilfe hat seine Mitglieder hierbei gezielt unterstützt und mit einem eigenen Beitrag für seine Mitgliedseinrichtungen ein wirksames Angebot geschaffen. Unter dem Titel »100 x Zukunft – konsequent leiten und weiterentwickeln« wurde eine zweijährige Personalentwicklungsmaßnahme für 100 Nachwuchsführungskräfte aus BeB-Mitgliedseinrichtungen organisiert. Sie richtet sich an Führungskräfte der mittleren und oberen Leitungsebene bzw. an Personen, die im Rahmen einer gezielten Personalentwicklung auf die Übernahme von Führungsverantwortung vorbereitet werden sollen (vgl. Infokasten).

Der BeB sieht mit Hilfe der Förderung durch den Europäischen So-

zialfonds die einmalige Möglichkeit, seinen Mitgliedseinrichtungen ein überzeugendes, hochwertiges und an weiterführende Studiengänge anschlussfähiges Qualifizierungsprogramm für ihre Führungskräfte trägerübergreifend zu erschließen. Das Programm wird derzeit mit der Fachhochschule der Diakonie (FHdD Bielefeld) und der BAKD/Bundesfachakademie gGmbH (Berlin/Münster) durchgeführt. Um die Gewinnung von Führungskräften auch weiterhin zu unterstützen plant der BeB gemeinsam mit der BAKD/Bundesfachakademie weitere Angebote. Die Qualifizierung und Vernetzung des Führungskräftenachwuchses soll den BeB-Mitgliedseinrichtungen und der diakonischen Behindertenhilfe und Sozialpsychiatrie insgesamt mittel- und langfristig strategische Vorteile verschaffen – auch im Wettbewerb um die Mitarbeitenden von morgen.



Michael Conty ist Geschäftsführer des Stiftungsbereichs Behindertenhilfe der v. Bodelschwingschen Stiftungen Bethel und Vorstandsvorsitzender des Bundesverbandes evangelische Behindertenhilfe (BeB)

Rolf Drescher ist Geschäftsführer des BeB, Berlin.