

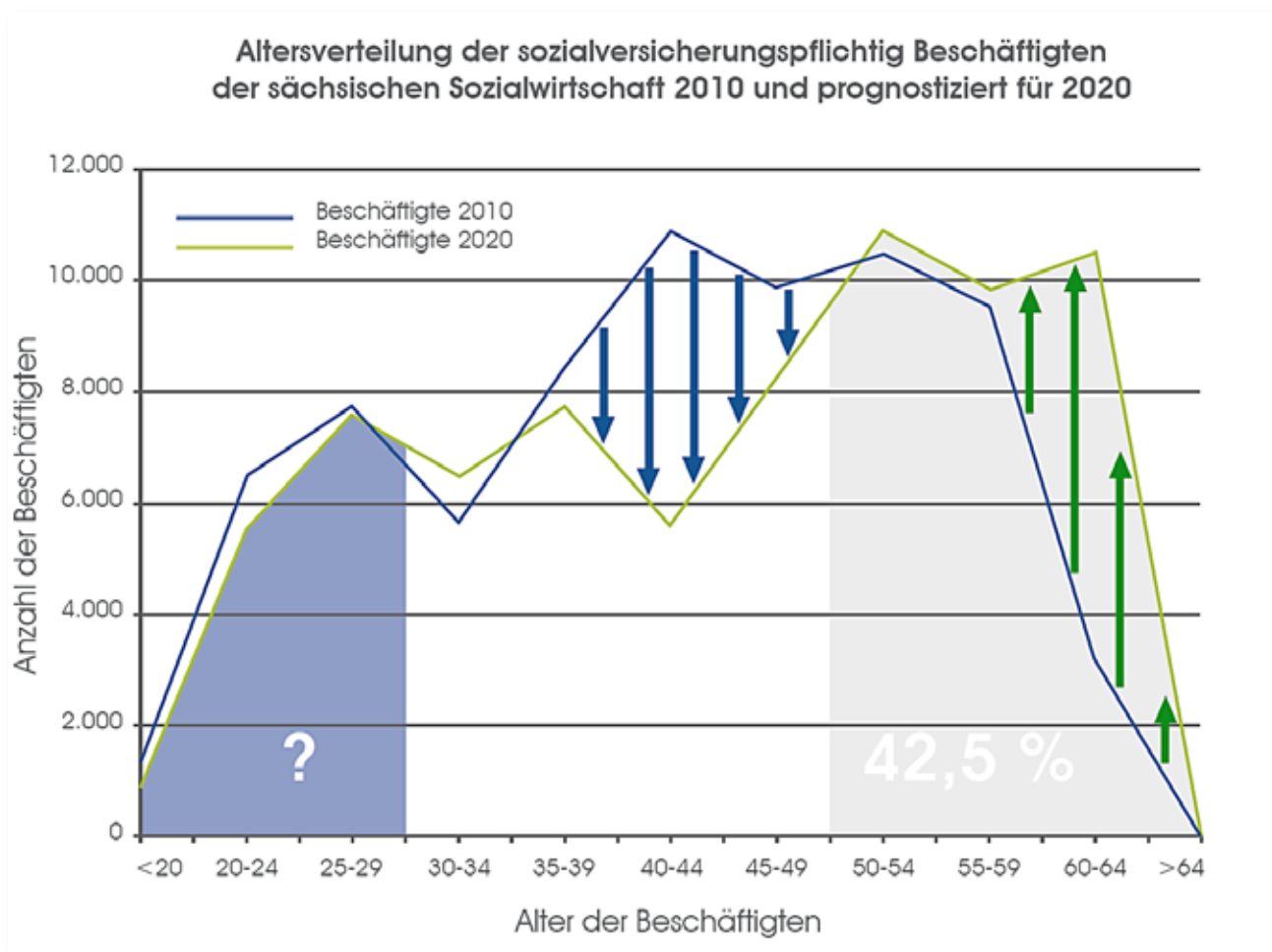
# Die demografischen Herausforderungen für soziale Einrichtungen

Perspektiven aus der Praxis zur Personalsituation in der sächsischen Sozialwirtschaft

*Carsten Kuniß*

Sächsische Organisationen der Sozialwirtschaft berichten uns, zunehmend die Auswirkungen des demografischen Wandels zu spüren. So wird die Erhöhung des Durchschnittsalters der Fachkräfte, aber auch ein Mangel an geeigneten Bewerber(inne)n für zu besetzende Stellen signalisiert. Zudem zeigen die Einrichtungen vermehrte Krankmeldungen aufgrund psychischer Belastungen an.

Um diese Rückmeldungen der Praxis differenzierter zu beleuchten, wurde vom Projekt „Respekt! Erfahrung als Ressource“ im August 2011 eine erkundende Befragung von Organisationen der Sozialwirtschaft, vor allem im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe in Sachsen, durchgeführt. Die Kernaussagen dieser Erhebung bilden die Basis für die 2012 gemeinsam mit der TU Chemnitz durchgeführte Befragung von Fach- und Führungskräften in der sächsischen Sozialwirtschaft.<sup>1</sup> Der hier vorgelegte Artikel beschreibt aktuelle Erhebungen zum Thema (1.-3.), stellt o.g. Kernaussagen aus der eigenen Erhebung (4.) sowie derzeit diskutierte Handlungsansätze (5.) vor.



Quelle: Statistisches Landesamt Sachsen, Messzeitpunkt: 31.12.2010 (eigene Darstellung und Hochrechnung)

## 1. Das Älterwerden der Fachkräfte stellt Organisationen vor neue Herausforderungen

In Deutschland arbeiten heute ca. 2 Mio. Personen in der Sozialwirtschaft, ca. 200.000 davon in Sachsen.<sup>2</sup> Überdurchschnittlich ist die Gruppe der Beschäftigten zwischen 45 und 50 Jahre vertreten.<sup>3</sup> Verglichen mit dem Bundesdurchschnitt sind laut Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung die demografischen Effekte in Sachsen (wie in den übrigen neuen Bundesländern) überdurchschnittlich stark zu spüren<sup>4</sup> (s. Abb. o.). Zum 31. Dezember 2010 waren 31,6 Prozent aller Beschäftigten der So-

zialwirtschaft in Sachsen über 50 Jahre alt.<sup>5</sup> Diese Tendenz ist erheblich steigend. Hochrechnungen sprechen von ca. 42 Prozent in 2020.<sup>6</sup> In einzelnen Bereichen, wie beispielsweise den sächsischen Kindertageseinrichtungen, sind Altersstruktur und Prognosen noch deutlicher: Hier waren 2010 schon 35 Prozent aller Fachkräfte über 50 Jahre alt,<sup>7</sup> 2020 werden ca. 52 Prozent der Fachkräfte älter als 50 Jahre sein.<sup>8</sup>

Die Organisationen in der Sozialwirtschaft stehen mit dem Älterwerden der Mitarbeiter(innen) vor neuen Herausforderungen, z.B. einem höheren Krankenstandsrisiko, alterskritischen Arbeitsanforderungen und veränderten Produktivitätspotentialen.<sup>9</sup>

1) Knoll, M./Burkhardt, M. (2013): Ergebnisse der Befragung von Fach- und Führungskräften in der sächsischen Sozialwirtschaft. In: AGJF Sachsen e.V. (2013): Zwischen vakanten Stellen und älter werdenden Fachkräften. S. 3-13  
 2) Statistisches Bundesamt (2011)  
 3) Ebd.  
 4) Demografiebericht der Bundesregierung (2011)





## 2. Der Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft verschärft sich weiter

Sozialberufe gehören seit 2008 zu den Top Fünf der nachgefragtesten Arbeitskräfte (seit 2010: Platz zwei<sup>10</sup>). 57.000 Stellen waren 2008 sofort zu besetzen.<sup>11</sup> Dies belegen auch die erhöhten Vakanzzeiten für zu besetzende Stellen in der Sozialwirtschaft. 2006 waren es durchschnittlich 47 Tage, 2010 schon 66 Tage.<sup>12</sup>

Im Zuge der Erhöhung des Durchschnittsalters der Beschäftigten ist in absehbarer Zeit von einer erheblichen Pensionierungswelle auszugehen, die ihren Höhepunkt zwischen 2015 und 2020 erreichen wird. Für die Kinder- und Jugendhilfe geht KomDat davon aus, dass von 2010 bis 2025 55 Prozent der Beschäftigten vorzeitig oder rentenbedingt diese Arbeitsfelder verlassen werden.<sup>13</sup> Ob diese Lücke durch Berufseinsteiger(innen) zu schließen ist, hängt auch davon ab, wie attraktiv die sozialen Arbeitsfelder in Zukunft gestaltet werden. Unter den benannten Arbeitsverdichtungsprozessen, Ökonomisierungstendenzen, vermehrten Teilzeit- und Befristungsverträgen und vergleichsweise geringer Bezahlung ist es fraglich, ob dies gelingen kann. Gerade der Abbau der Vollzeitbeschäftigung hin zu mehr Teilzeitbeschäftigung ist ein Trend, der sich

im Anteil sozialversicherungspflichtiger offener Stellen widerspiegelt: 2000 waren es 98,2 Prozent Vollzeitstellen, 2010 nur noch 58,6 Prozent.<sup>14</sup>

Derzeit ist zu konstatieren, dass Fachkräfte zunehmend in „sichere“ Arbeitsbereiche der Sozialwirtschaft abwandern.<sup>15</sup> Hinzu kommt, dass sozialwirtschaftliche Einrichtungen mehrheitlich mit Frauen besetzt sind (Anteil weiblicher Fachkräfte: 77,5 Prozent<sup>16</sup>). Vor diesem Hintergrund ist auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als große Herausforderung für die Beschäftigten und die Organisationen zu benennen. Durch den Wegfall des Zivildienstes erschwert sich zusätzlich der Zugang männlicher Fachkräfte in soziale Arbeitsfelder.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass Soziale Einrichtungen zunehmend in Konkurrenz um Fachkräfte treten.

## 3. Arbeitsverdichtungsprozesse führen zu gesundheitlichen Belastungen

Arbeitsverdichtungsprozesse aufgrund eines starken Ökonomisierungsdruckes führen zu einer psychischen Belastung der Fachkräfte. Auf Bundesebene zeichnet der DGB-Index „Gute Arbeit“

- 5) Statistisches Landesamt Sachsen (2010)
- 6) Eigene Hochrechnungen der AGJF Sachsen e.V. auf Grundlage der Zahlen des Statistischen Landesamtes Sachsens, 2011
- 7) Statistisches Landesamt Sachsen (2010)
- 8) Eigene Hochrechnungen der AGJF Sachsen e.V. auf Grundlage der Zahlen des Statistischen Landesamtes Sachsens, 2011
- 9) Bögel, J./Frerichs, F. (2011): Betriebliches Alters- und Altersmanagement: Handlungsfelder, Maßnahmen und Gestaltungsanforderungen. 1. Aufl. Norderstedt: BOD.
- 10) IAB Regional (2011): Herausforderungen des demografischen Wandels für den Arbeitsmarkt in Sachsen. S. 38.
- 11) Regierung Online, Nr. 078, 08/2009



## Zwischen vakanten Stellen & älterwerdenden Fachkräften

### Eine Untersuchung der Arbeitssituation in der sächsischen Sozialwirtschaft



In dieser Publikation werfen drei Erhebungen aus unterschiedlichen Perspektiven einen Blick auf die aktuelle Personal- und Arbeitssituation in der sächsischen Sozialwirtschaft: Die erste, hinsichtlich der Teilnehmer(innen) und des Umfangs umfassendste Studie wurde 2012 durch die AGJF Sachsen e.V. initiiert und in Kooperation mit der TU Chemnitz (Institut für Psychologie) durchgeführt. Sie nimmt die Arbeitsbedingungen der sozialen Dienstleister in Sachsen in den Blick. Im zweiten Text wird eine erkundende Befragung des Projektes „Respekt! Erfahrung als Ressource“ der AGJF Sachsen vorgestellt, welches sich modellhaft seit mehreren Jahren mit den Möglichkeiten einer alter(n)sgerechten und demografiefesten Personalentwicklung befasst. Im Jahr 2011 wurden in diesem Rahmen Interviews mit Vertreter(inne)n sächsischer Organisationen zum Thema der Personalsituation in der Sozialwirtschaft geführt und Schlussfolgerungen daraus gezogen. Die dritte und aktuell andauernde Untersuchung der Hochschule Mittweida widmet sich der Personalentwicklung in sächsischen Organisationen der Jugendhilfe. Im vierten und abschließenden Beitrag dieser Publikation reflektiert Prof. Dr. Armin Wöhrle, Hochschule Mittweida, zu dessen Arbeitsschwerpunkten Sozialmanagement sowie Organisationsentwicklung und Personalentwicklung im Sozialbereich und der öffentlichen Verwaltung zählen, Ergebnisse der Studien und plädiert für eine Personalentwicklungsinitiative in der Jugendhilfe Sachsens.

Unser Angebot für Sie: Laden Sie sich die Broschüre kostenlos als pdf herunter ([www.respekt-sachsen.de](http://www.respekt-sachsen.de)) oder bestellen Sie eine Printversion. Für die Bestellung einer gedruckten Ausgabe senden Sie eine Mail an [lindner@agjf-sachsen.de](mailto:lindner@agjf-sachsen.de). Für den Versand erheben wir einen Unkostenbeitrag von 3,50€ für Porto und Versand.

» (2009) ein bedenkliches Bild: Nur eine Minderheit von 36 Prozent der Angestellten in der Sozialwirtschaft glaubt, unter ihren derzeitigen Arbeitsbedingungen bis zur Rente „durchhalten“ zu können. 2004 bejahten dies immerhin noch 55 Prozent der Angestellten. In der 2012 durchgeführten Erhebung „Ergebnisse der Befragung von Fach- und Führungskräften in der sächsischen Sozialwirtschaft“ bejahten sogar nur 27 Prozent der Befragten diese Frage. Vor allem im Bereich der Hilfen zur Erziehung zeigt sich ein deutliches Bild. Nicht einmal jeder zehnte Beschäftigte zeigt sich ob der o.g. Fragestellung optimistisch.

Neben der Arbeitsverdichtung konnte in den letzten Jahren ein massiver Anstieg von Krankheitstagen aufgrund psychischer Erkrankungen festgestellt werden, insbesondere bei Menschen in erzieherischen und therapeutischen Berufen. Die Arbeitsunfähigkeitstage auf Grund von Burnout-Symptomen sind zwischen 2004 und 2010 um nahezu das Neunfache angestiegen, insbesondere bei der Berufsgruppe der Heimleiter(innen) und Sozialpädagog(inn)en. Sie führen mit 233,3 Arbeitsunfähigkeitstagen je 1.000 AOK-Versicherte die Statistik an.

## 4. Ergebnisse der eigenen Befragung

Im August 2011 hat das Projekt „Respekt! Erfahrung als Ressource“ eine erkundende Befragung von mehreren sächsischen Organisationen der Sozialwirtschaft, vor allem aus dem Bereich der Kinder- und Jugendhilfe zum Thema durchgeführt, um durch die Sichtweisen der Praxisvertreter(innen) die statistischen und publizierten Aussagen zu hinterfragen und tendenzielle Ableitungen zu treffen. Als Durchführungsmethode wurde die schriftliche Befragung mit offenen Fragen eingesetzt, um dem explorativen Charakter der Untersuchung gerecht zu werden. Die schriftlichen Antworten wurden über das Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet und im Folgenden jeweils mit einem Zitat illustriert. Aus datenschutzrechtlichen Gründen bleiben die Organisationen anonym. Kernaussagen der Trägerbefragung waren:

### Der Fachkräftemangel ist spürbar

Vor allem in den weniger attraktiven Bereichen (z.B. den stationären Hilfen zur Erziehung) sei es sehr schwierig, geeignetes Personal zu finden. Verlängerte Vakanzenzeiten wurden als Folge benannt.

„Stellen müssen häufig zwei- bis dreimal ausgeschrieben werden“.

### Die Auslastung der Angebote ist relativ konstant

Die Zahl der Nutzer(innen) von Angeboten der Kinder- und Jugendhilfe wurde trotz des zahlenmäßigen Rückgangs der Kinder und Jugendlichen in der Bevölkerung als gleichbleibend beschrieben. Einige Organisationen verzeichneten sogar einen leichten Anstieg der Klient(inn)en.

„Es sind keine Auswirkungen auf die Besucherzahlen feststellbar. Die Nachfrage bleibt über dem von uns Leistbaren“.

„Der Bedarf an Hilfen steigt“.

### Die Qualität leidet unter dem ökonomischen Druck

Das Leiden der Qualität unter den Personalkürzungen und der damit verbundenen Arbeitsverdichtung wird von nahezu allen Trägern bemerkt. Sie benannten einen Rückgang der finanziellen Zuwendungen und eine Erhöhung der bürokratischen Anforderungen.

„Es entsteht der Eindruck, Qualität ist nicht mehr gefragt! Alles steht unter dem Deckmantel der finanziellen Einsparungen.“ „Bei Nicht-Pflichtleistung konstatieren wir eine zunehmende Streichung von Stellen seitens des Jugendamtes“.

### Der Rückgang der finanziellen Zuwendungen hat Auswirkungen auf die Arbeitsstellen

Die Träger berichteten, häufig nur befristete Arbeitsverhältnisse anbieten zu können. Auch sei die Anstellung der Mitarbeiter(innen) in Teilzeitstellen deutlich angestiegen.

„Früher gab es nur Vollzeitstellen, jetzt nur noch Teilzeitstellen“.

### Der Krankenstand erhöht sich

Die Befragten benannten eine Erhöhung der Arbeitsunfähigkeitstage, aber auch der kommunizierten Überlastungsanzeigen ihrer Beschäftigten.

„Wir glauben, dass weniger als 36 Prozent unserer Angestellten bis zur gesetzlichen Rente „durchhalten“ können“.

### Das Burnout-Risiko und die psychische Belastung der Mitarbeiter(innen) nehmen zu

Alle befragten Organisationen bemerkten einen Anstieg der psychischen Belastungen der Mitarbeiter(innen) in den letzten fünf Jahren. Auch wurde benannt, dass die Arbeitsunfähigkeit aufgrund psychischer Erkrankung verglichen mit

12) Bundesregierung (2011): Fakten und Position der Bundesregierung zum so genannten Fachkräftemangel. Drucksache 17/4784

13) KomDat Juni 2011, Heft Nr. 1 & 2/11 14. Jg. S.4.

14) Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit, 1/2011

15) K.L.A.G.-info 2-2011

16) Bundesagentur für Arbeit (2011), <http://bisd.infosys.iab.de>, Aufruf am 24.05.13

17) INQA (2004) und DGB-Index Gute Arbeit. Sonderauswertung Arbeitsfähigkeit bis zur Rente 2007. S. 47

18) Knoll, M./Burkhardt, M. (2013): Ergebnisse der Befragung von Fach- und Führungskräften in der sächsischen Sozialwirtschaft. In: AGJF Sachsen e.V. (2013): Zwischen vakanten Stellen und älterwerdenden Fachkräften. S. 5.

19) Analyse des Wissenschaftlichen Instituts der AOK - WIdO (2011)

20) Ebd.

21) Mayring, P. (1997): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 6., Aufl. Weinheim/Basel.

»

» vielen anderen Erkrankungen eine längere Zeit in Anspruch nimmt.

„Die psychische Belastung ist extrem hoch, es gab schon erste Fälle, stetig steigen die Fälle der diagnostizierten Burnouts.“

## 5. Ausblick und Handlungsansätze

Um der Verringerung des Erwerbspersonenpotenzials und dem damit einhergehenden Fachkräftemangel zu begegnen, werden sich soziale Organisationen in Zukunft neuen Anforderungen stellen müssen. Sie werden stärker als heute um neue und eigene Mitarbeiter(innen) werben und kreative Wege beschreiten müssen, um als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Diese Attraktivität kann sich unter anderem in stabilen und familienfreundlichen Arbeitsbedingungen sowie Weiterbildungs- und Laufbahngestaltungsmöglichkeiten zeigen. Auch die Bezahlung der Fachkräfte und die Stärkung der gesellschaftlichen Anerkennung der Kinder- und Jugendhilfe werden entscheidende Faktoren bei der Frage sein, ob genügend junge Menschen und Quereinsteiger(innen) den Weg in die Soziale Arbeit beschreiten.

Nicht nur durch die Gewinnung neuer Kolleg(inn)en bieten sich Chancen, den Herausforderungen des demografischen Wandels zu begegnen. Auch der Fokus auf die eigenen älteren Mitarbeiter(innen) ist lohnend. Sie besitzen häufig ein großes Erfahrungswissen, Betriebstreue, viel betriebsspezifisches Wissen und ein hohes

Verantwortungsbewusstsein. Bei ihnen sind die kommunikativen Fähigkeiten oft gut ausgeprägt, Lebens- und Arbeitserfahrung verschaffen ihnen einen Vorteil beim Überblicken komplexer Sachverhalte.<sup>22</sup> Finnische Längsschnittstudien haben aufgezeigt, dass eine hohe Arbeitsbewältigungsfähigkeit auch im fortgeschrittenen Alter möglich ist, und bei geeigneten betrieblichen Rahmenbedingungen sogar anwächst.<sup>23</sup> Hussi spricht gar von einem „Kapitalwachstum durch Altern“.<sup>24</sup>

Um ältere Arbeitnehmer(innen) länger im Beruf zu halten, gilt es, das Personalmanagement und Führungsverhalten unter dem Fokus der Bedürfnisse älterer Mitarbeiter(innen) zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Förderung und Erhalt der körperlichen und seelischen Gesundheit, alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung und die Weiterqualifizierung älterer Mitarbeiter(innen) sollten in den Blick genommen werden. Zudem können Laufbahnen, sogenannte „zweite Karrieren“, vorgedacht sowie eine altersgerechte Arbeitsgestaltung umgesetzt werden, um die Potenziale älterer Mitarbeiter(innen) in besonderem Maße zu berücksichtigen und zu entfalten. „Schonarbeitsplätze“ für Ältere sind damit gemeint, da diese in den Organisationen auf wenig Akzeptanz stoßen. Für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die in der Sozialwirtschaft häufig zu finden sind, scheinen die Spielräume für diese alter(n)sensible Personalpolitik sehr begrenzt. Diskutiert werden derzeit erste Ansätze wie z.B. die Einrichtung organisationsübergreifender Arbeitskräftepools sowie die Erschließung neuer oder ehemals ausgelagerter Geschäftsfelder („In sourcing“).<sup>25</sup> Abschließend sind sich die Forscher(innen) in diesem Bereich einig, dass die Maßnahmen in diesem Bereich keineswegs nur auf die jetzt schon älteren, sondern auf alle Beschäftigten fokussiert sein sollten.

22) Wolff, H./Spieß, K./Mohr, H. (2001):

Arbeit – Altern – Innovation. Basel.

23) Ilmarinen, J./Louhevaara, V. (Hrsg.)

(1999): FinnAge – Respect for the

Aging: Action programme to promote health, work ability and well-being of aging workers. Finnish Institute of Occupational Health. Helsinki.

24) Hussi, T. (2004): Intellectual Capital and Maintenance of Work Ability. The

Wellbeing Perspective. Discussion

Papers no. 896. The Research Institute of the Finnish Economy ETLA. Helsinki.

25) Bögel, J./Frerichs, F.

(2011): Betriebliches Alters-

und Altersmanagement:

Handlungsfelder, Maßnahmen

und Gestaltungsanforderungen.

1. Aufl. Norderstedt: BOD. S. 62



### Der Autor

#### Carsten Kuniß

ist Leiter des Projektes „Respekt! Erfahrung als Ressource“ der AGJF Sachsen e. V. – Landesgeschäftsstelle in Chemnitz.

### Das Projekt

#### „Respekt! Erfahrung als Ressource“

der AGJF Sachsen e. V. wird gefördert durch:



EUROPÄISCHE UNION