

S. **3** Ergebnisse der Befragung von Fach- und Führungskräften in der sächsischen Sozialwirtschaft

S. **14** Perspektiven aus der Praxis zur Personalsituation in der sächsischen Sozialwirtschaft

S. **18** Personalentwicklung in Organisationen der Jugendhilfe in Sachsen

S. **21** Plädoyer für eine Personalentwicklungsinitiative in der Jugendhilfe Sachsens

Zwischen vakanten Stellen & älterwerdenden Fachkräften

Eine Untersuchung der Arbeitssituation in der sächsischen Sozialwirtschaft

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

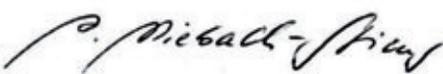
diese Publikation widmet sich den Ergebnissen dreier Studien zur Personal- und Arbeitssituation in der sächsischen Sozialwirtschaft. Dieses Themenfeld in den Blick zu nehmen ist aus unserer Sicht geboten, da die Auswirkungen des demografischen Wandels auf Organisationen der Sozialwirtschaft zunehmend spürbar werden. So steigt der Altersdurchschnitt der Beschäftigten in den kommenden Jahren weiter an und die Gewinnung von Nachwuchskräften wird gleichzeitig herausfordernder. Gerade ältere Fachkräfte geraten dadurch zunehmend in den Fokus. Gleichzeitig erhöhen sich aufgrund von Arbeitsverdichtungsprozessen die Belastungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sozialer Einrichtungen. Die hier vorgestellten Beiträge sollen politische Vertreter(innen) und Leiter(innen) sozialer Einrichtungen zu den Ergebnissen der Studien informieren, für die Situation der Fachkräfte in der sächsischen Sozialwirtschaft sensibilisieren und – wo notwendig – zu positiven Veränderungen anregen.

Im Folgenden 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 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.

Wir hoffen, die hier vorgelegten Ergebnisse finden eine hohe Aufmerksamkeit und lebhaft Resonanz bei den Fachkräften und Verantwortlichen in den sozialen Organisationen, regen zum Diskurs auf Organisations- und fachpolitischer Ebene an und finden Berücksichtigung in der Ausgestaltung von förderlichen Rahmungen und Bedingungen für die Sozialwirtschaft in Sachsen.

Wir wünschen Ihnen nützliche Anregungen beim Lesen.



Anke Miebach-Stiens
Geschäftsführerin der AGJF Sachsen



Carsten Kuniß
Leiter des Projektes „Respekt! Erfahrung
als Ressource“



Ergebnisse der Befragung von Fach- und Führungskräften in der sächsischen Sozialwirtschaft



Dr. Michael Knoll

Durham University
Business School,
Research Fellow



Markus Burkhardt

Technische
Universität Chemnitz,
Masterstudent
Psychologie,
Tutor für angewandte
Statistik mit SPSS

Die Studie „Befragung von Fachkräften in der sächsischen Sozialwirtschaft“ ist Teil des Projektes „Respekt! - Erfahrung als Resource“ der Arbeitsgemeinschaft Jugendfreizeitstätten Sachsen e.V. Sie wurde von Michael Knoll (ehemals TU Chemnitz, jetzt Durham University Business School) und Carsten Kuniß (AGJF Sachsen) durchgeführt und von Michael Knoll und Markus Burkhardt (TU Chemnitz) ausgewertet. Das Projekt „Respekt“ bietet Führungskräften in Organisationen der Sozialwirtschaft Fortbildung und Beratung, um den Herausforderungen des demografischen Wandels zu begegnen, sowie Mitarbeiter(inne)n sozialer Dienste Fortbildung und Beratung zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit sowie der körperlichen und psychischen Gesundheit. Das Ziel der Studie bestand darin, wissenschaftlich abgesicherte Befunde zur Arbeitssituation in der sächsischen Sozialwirtschaft zu gewinnen, um einen Eindruck davon zu erhalten, wie sich die Arbeitssituation und aktuelle Entwicklungen in diesem Tätigkeitsbereich auf die Beschäftigten auswirken. Die Ergebnisse sollen politische Vertreter(innen) und Leiter(innen) in sozialen Einrichtungen über die Arbeitssituation in der sächsischen Sozialwirtschaft informieren und für spezifische Themen, die sich im Rahmen der Untersuchung als relevant herausgestellt haben, sensibilisieren.

Theoretischer Hintergrund und Inhalte der Studie

Die Befragung orientierte sich in weiten Teilen am Job Demands-Resources model (JD-R; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Das JD-R-Modell basiert auf der Annahme, dass sich die Charakteristika von Arbeitstätigkeiten („Jobs“) einteilen lassen in (1) für Arbeitskräfte belastende Elemente (sog. „Demands“) und (2) Elemente, die Beschäftigte bei der Ausführung ihrer Arbeitstätigkeit unterstützen (also Ressourcen darstellen). Belastungen und Ressourcen können in der Arbeitstätigkeit (z.B. hohe Arbeitsintensität und großer Tätigkeitsspielraum) und im Arbeitsumfeld (z.B. Unterstützung durch die Führungskraft und/oder Kolleg(inn)en) zu finden sein. Sie wirken sich auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten, deren Einstellungen zur Arbeit und zur Organisation, in der sie beschäftigt sind, und deren Verhalten aus. Es wird davon ausgegangen, dass Belastungen die Beschäftigten negativ beeinflussen und negative Folgen nach sich ziehen. Ressourcen dagegen sollten positive Folgen haben. Des Weiteren können die Ressourcen einer Arbeitstätigkeit als Schutzschild gegen Belastungen wirken und so dem Auftreten von Beanspruchungen (z.B. Stress) entgegenwirken.



Abbildung 1 zeigt das der Studie zugrunde liegende Modell. Auf der linken Seite finden sich die Belastungen und Ressourcen, die in der Studie erfasst wurden; auf der rechten Seite finden sich die Kriterien, die von den Belastungen und Ressourcen beeinflusst werden. Belastungen, Ressourcen und Kriterien wurden jeweils mit mehreren Fragen aus etablierten Skalen erhoben (detaillierte Informationen zu den Er-

ten eine E-Mail mit der Bitte um Teilnahme und dem entsprechenden Link zur Online-Umfrage. Insgesamt beteiligten sich 493 Beschäftigte an der Umfrage. In wichtigen demografischen Charakteristika (79% der Teilnehmende waren weiblich, der Altersdurchschnitt betrug 40,3 Jahre) ist die Stichprobe repräsentativ für die tatsächliche Verteilung in der sächsischen Sozialwirtschaft.

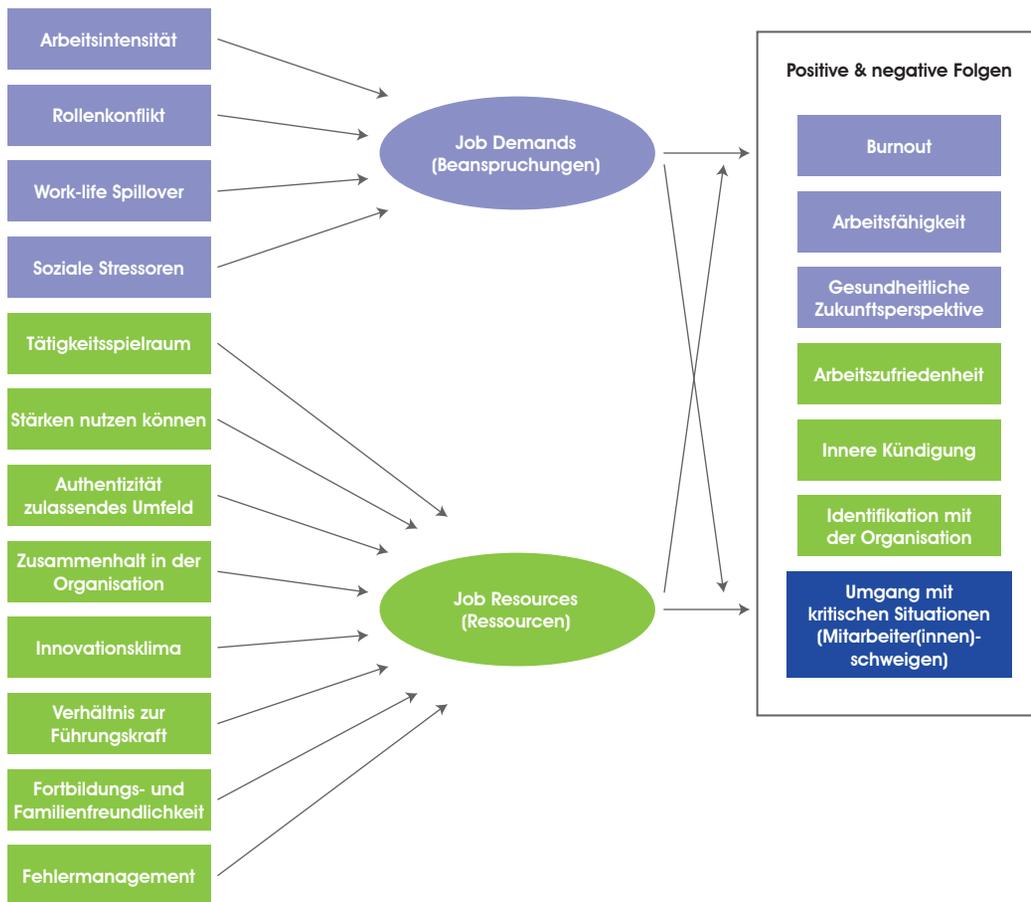


Abb. 1
Grundlegendes Modell für die Befragung der Mitarbeiter(innen) der sächsischen Sozialwirtschaft (in Anlehnung an Bakker & Demerouti, 2007)

hebungsinstrumenten finden Sie im Abschlussbericht zur Studie). Die Befragten wurden weiterhin gebeten, Entwicklungen in der sächsischen Sozialwirtschaft in den letzten Jahren einzuschätzen und anzugeben, inwieweit in ihrer jeweiligen Organisation Maßnahmen ergriffen werden, um auf aktuelle Entwicklungen am Arbeitsmarkt und im Bereich der Sozialwirtschaft zu reagieren.

Durchführung und Teilnehmende

An der Studie konnten Fach- und Führungskräfte in der sächsischen Sozialwirtschaft im Zeitraum von Oktober bis November 2012 teilnehmen. Die Beschäftigten erhiel-

Zudem deckte die Untersuchung ein breites Spektrum der Arbeitsbereiche in der Sozialwirtschaft ab. Am stärksten vertreten waren Beschäftigte der Kinder- und Jugendarbeit (152), gefolgt von den Bereichen Förderung in Kindertageseinrichtungen (95), Hilfe zur Erziehung (stationär und ambulant, 34), Pflege, Gesundheit und Rehabilitation (32) und sonstige Tätigkeitsbereiche (60). Da sich zahlreiche Personen (119) mehreren Bereichen zuordneten, wurden diese bei den bereichsspezifischen Analysen ausgespart, bei den bereichsübergreifenden Analysen jedoch mit einbezogen.

Ergebnisse

Wir stellen die Ergebnisse in zwei Schritten dar. Zunächst geben wir einen Überblick über die Einschätzungen der Beschäftigten hinsichtlich der Ausprägung der Kriterien Gesundheit und Wohlbefinden, Einstellung zur Arbeit (hier beschränken wir uns auf die Arbeitszufriedenheit) und Umgang mit kritischen Situationen [Mitarbeiter(innen)schweigen]. Im zweiten Schritt arbeiten wir auf Basis statistischer Zusammenhänge heraus, welche der Belastungen und Ressourcen für die Ausprägung der Kriterien den größten Einfluss haben. Zudem stellen wir dar, wie die Befragten die Entwicklungen in der sächsischen Sozialwirtschaft in den letzten Jahren einschätzten.

Gesundheit und Wohlbefinden

Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit schätzten die Befragten als recht hoch ein (im Mittel 7,8 auf einer Skala von 0=arbeitsunfähig bis 10=sehr hohe Arbeitsfähigkeit). Allerdings antworteten auf die Frage „Meinen Sie, dass Sie unter den derzeitigen Anforderungen Ihre jetzige Tätigkeit bis zum Rentenalter ausüben können?“ nur 27% der Teilnehmenden mit ja, 33% waren sich unsicher und 40% antworteten mit nein.

Wie in Abbildung 2 zu sehen ist, zeigt sich dieser Trend in allen Tätigkeitsbereichen, jedoch besonders stark im Bereich Hilfe zur Erziehung. Eine Ausnahme stellt der Bereich Pflege, Gesundheit und Rehabilitation dar, in dem sich diese Tendenz nicht so stark zeigt.

Eines der derzeit meistdiskutierten Themen im Zusammenhang mit Gesundheit im

Bitte denken Sie an Ihre Arbeit und Ihren Gesundheitszustand: Meinen Sie, dass Sie unter den derzeitigen Anforderungen Ihre jetzige Tätigkeit bis zum Rentenalter ausüben können?

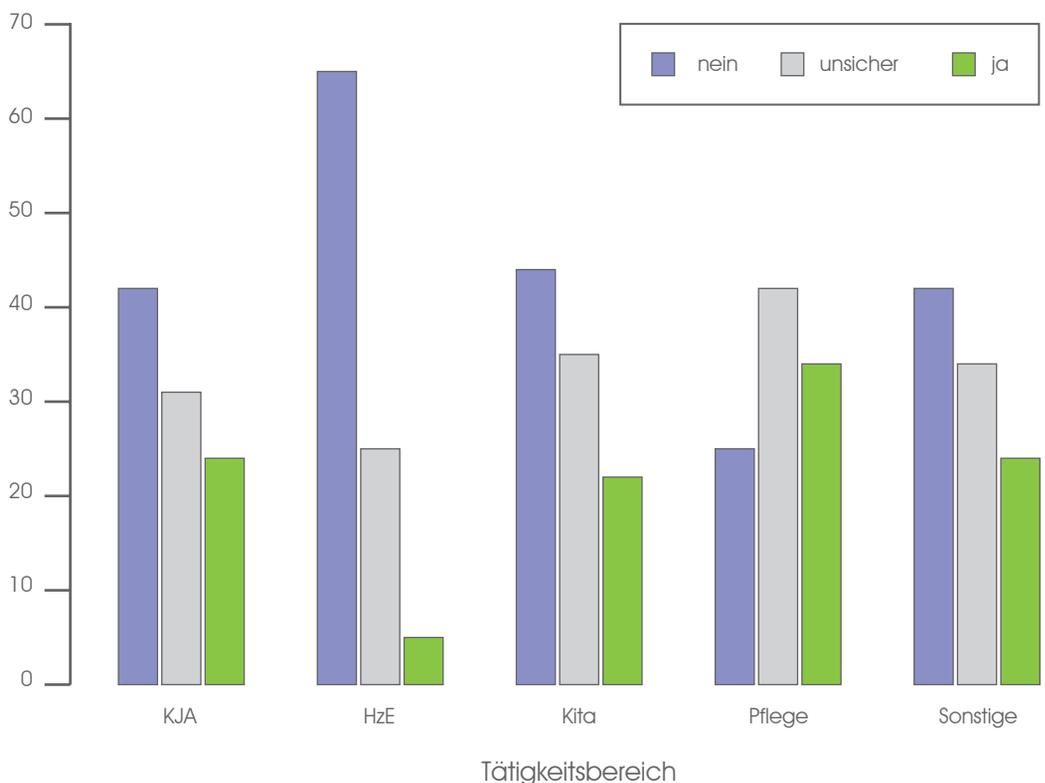


Abb. 2 (Angaben in %)

Prozentuale Antwortverteilung zur Frage nach der Zukunftsperspektive im jetzigen Beruf unterteilt in Tätigkeitsbereiche. KJA=Kinder- und Jugendarbeit (SGB VIII §§ 11- 16), HzE=Hilfe zur Erziehung (SGB VIII §§ 27-41), Kita=Kindertageseinrichtungen / Kindertagespflege (SGB VIII § 22 - 26), Pflege=Pflege, Gesundheit und Rehabilitation, Sonst.=Sonstige Bereiche



Arbeitskontext ist Burnout. Für das Burnout-Syndrom sind zwei Empfindungszustände kennzeichnend (Demerouti et al., 2001): Zum einen ein Gefühl der körperlichen und geistigen Erschöpfung (die Person fühlt sich ausgelaugt und emotional indifferent) und zum anderen ein Gefühl der Distanzierung und des Rückzugs (von der Arbeitstätigkeit, Kollegen, Klienten).

In der Studie gaben 68% der Befragten an, zumindest manchmal Anzeichen von Burnout zu verspüren, 20% der Befragten verspürten die Symptome häufig bis fast immer.

Wie in Abbildung 3 zu sehen ist, unterscheiden sich die Beschäftigten der einzelnen Tätigkeitsbereiche nicht merklich voneinander. Allerdings ist anzumerken, dass große Unterschiede innerhalb der Tätigkeitsbereiche bestehen. Dies spricht dafür, dass die Ursachen für Burnout weniger in den Spezifika einzelner Tätigkeitsbereiche zu suchen sind, sondern in den organisationsspezifischen Arbeitsbedingungen

(z.B. Charakteristika der Tätigkeit, Arbeitsumfeld).

Eine Analyse der Zusammenhänge mit den in der Studie erfassten Belastungen und Ressourcen ergab,

dass diejenigen über Burnout-Symptome klagen, deren Arbeitssituation durch hohe Arbeitsintensität und ein hohes Maß an Rollenkonflikten geprägt ist und deren Privatleben durch die Arbeitstätigkeit beeinträchtigt wird (sog. „Work-Life Spillover“). Dagegen ist Burnout unter Beschäftigten geringer ausgeprägt, die in einem Umfeld arbeiten, das offen für Veränderungen und Authentizität ist, in dem Fehler diskutiert werden und in dem die Beschäftigten sich als Gemeinschaft wahrnehmen.

Arbeitszufriedenheit

Mehr als die Hälfte der Befragten gab an, mit der eigenen Arbeit sehr zufrieden zu sein; nur 6% verneinten dies.

Häufigkeit von Burnout-Syndromen

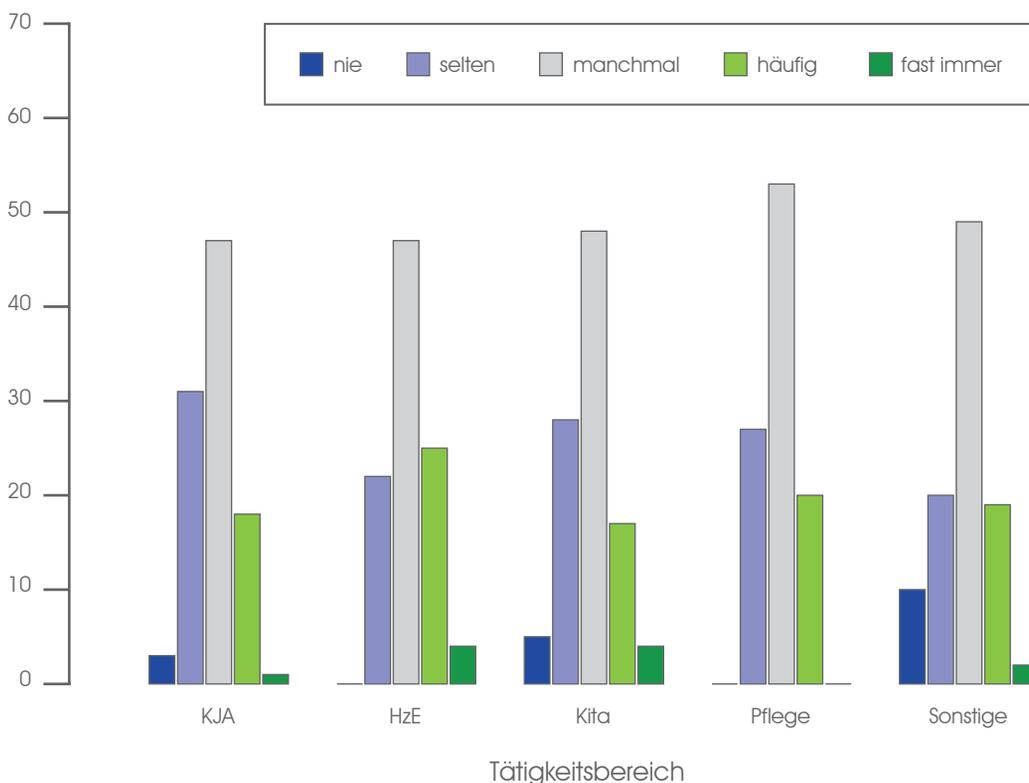


Abb. 3 (Angaben in %)

Ausprägung der Häufigkeit des Auftretens von Burnout-Symptomen (z.B. „Wie häufig fühlen Sie sich emotional erschöpft“) in den einzelnen Tätigkeitsbereichen. Tätigkeitsbereiche: KJA=Kinder- und Jugendarbeit (SGB VIII §§ 11- 16), HzE=Hilfe zur Erziehung (SGB VIII §§ 27-41), Kita=Kindertageseinrichtungen / Kindertagespflege (SGB VIII § 22 - 26), Pflege=Pflege / Gesundheit / Rehabilitation, Sonst.=Sonstige Bereiche

Um die Diskrepanz zwischen der relativ hohen Arbeitszufriedenheit einerseits und den relativ hohen Burnout-Werten und der überwiegend pessimistischen Zukunftsperspektive andererseits

zu verstehen, analysierten wir, welche Teilaspekte der Arbeitssituation am stärksten zur generellen Arbeitszufriedenheit der Befragten beitragen. Es zeigte sich,

dass die Zufriedenheit, die auf die Tätigkeit selbst zurückgeführt wird (sog. intrinsisches Potential der Tätigkeit, das zum Beispiel dann gegeben ist, wenn die Tätigkeit herausfordernd ist und selbständiges Denken und Handeln erfordert), am wichtigsten für die generelle Arbeitszufriedenheit ist,

gefolgt von der Zufriedenheit mit instrumentellen Kriterien (z.B. Gehalt, Sicherheit des Arbeitsplatzes). Weiterhin wichtig sind die Zufriedenheit mit der Qualität der Führung (z.B. mit dem Ausmaß an Respekt und Unterstützung) und die Zufriedenheit mit der Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit (z.B. inwieweit die Teilnehmer(innen) zufrieden sind mit der Möglichkeit, anderen zu helfen). Einen geringeren Einfluss hatte die Zufriedenheit mit den Kolleg(inn)en. In Hinblick auf das Ausmaß der Arbeits-

zufriedenheit in den einzelnen Facetten berichteten die Beschäftigten hohe Werte für die Befriedigung intrinsischer Motive, in Hinblick auf die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit und in Hinblick auf die Kolleg(inn)en. Die Zufriedenheit mit instrumentellen Kriterien und die Zufriedenheit mit der Führung sind dagegen etwas geringer ausgeprägt.

Diese Befunde deuten darauf hin, dass die Ressourcen, die die Befragten aus ihrer Tätigkeit ziehen, die Belastungen zumindest in Hinblick auf die Arbeitszufriedenheit kompensieren. Für diese Annahme spricht auch, dass diejenigen, die hohe Werte für die Befriedigung intrinsischer Motive angeben, weniger häufig über Burnout-Symptome klagen.

Von den in der Studie erhobenen Belastungen und Ressourcen weisen ein großer Tätigkeitsspielraum, ein offenes und tolerantes Organisationsklima, eine gute Beziehung zum/zur Vorgesetzten und ein geringes Maß an Rollenkonflikten die stärksten Zusammenhänge mit der Arbeitszufriedenheit auf.

Bemerkenswerterweise findet sich kein Zusammenhang zwischen hoher Arbeitsintensität und geringer Arbeitszufriedenheit,

— Alle	— KJA	— HzE	— Kita	— Pflege	— Sonstige
1 - trifft kaum zu	2 - trifft eher nicht zu	3 - teils/teils	4 - trifft eher zu	5 - trifft stark zu	

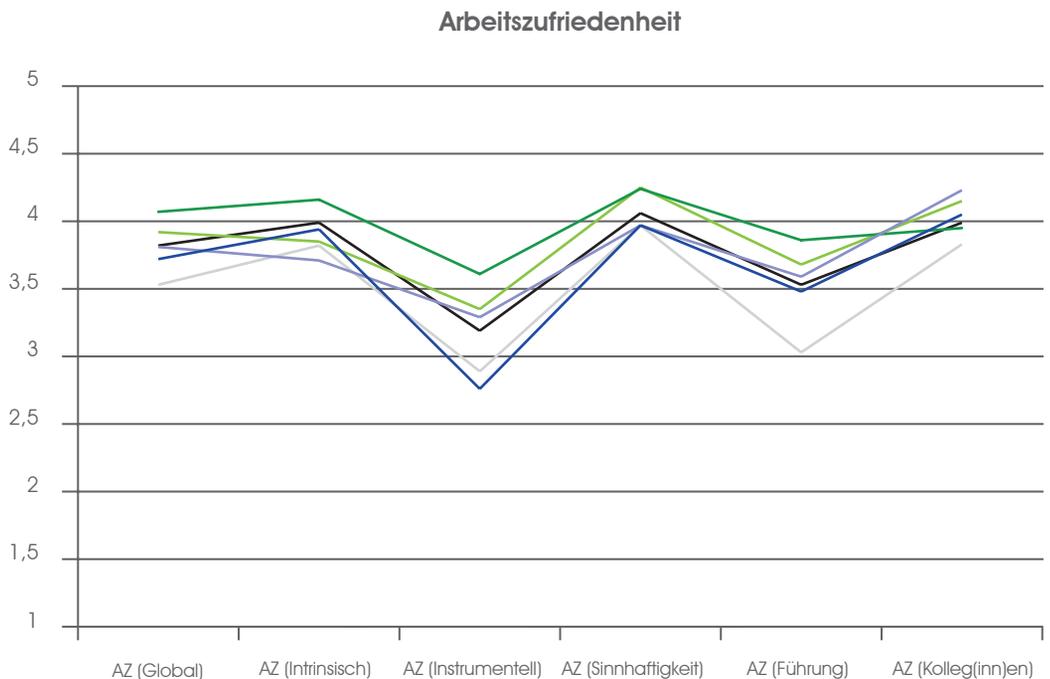


Abb. 4. Arbeitszufriedenheit (mit der Arbeit generell und für die einzelnen Facetten)



während die Arbeitsintensität, die von den Beschäftigten generell als eher hoch angegeben wird (im Mittel 3,55 auf einer Skala von 1 bis 5), die Gesundheitsindikatoren negativ beeinflusst.

Umgang mit kritischen Situationen – Mitarbeiter(innen)schweigen

Halten Beschäftigte ihr Wissen und ihre Meinung zurück, bleiben nicht nur Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten ungenutzt, Organisationen versäumen es auch, Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und zu korrigieren. Wenn sich Mitarbeiter(innen) mit kritischen Situationen konfrontiert sehen, können sie ihre Bedenken ansprechen und mit ihren Vorschlägen zur Verbesserung der Situation beitragen. Sie können es aber auch vorziehen, zu schweigen oder die Organisation zu verlassen, was dazu führt, dass Probleme bestehen bleiben (zuweilen über sehr lange Zeit). Für verschiedene Bereiche (z.B. im Gesundheitswesen, in der Polizei, im Militär und in der Wirtschaft) wurde bereits gezeigt, dass das Verschweigen von Fehlern und das Zurückhalten von Bedenken Organisationen, Außenstehenden (z.B. Kunden, Konsumenten oder Patienten) und/oder auch der Umwelt schaden. Bisher wurden vier Motive empirisch bestätigt, die Beschäftigte dazu bewegen, in kritischen Situationen zu schweigen statt Fehler oder Fehlentwicklungen oder auch nur Verbesserungspotentiale anzusprechen: Schweigen aus Angst, Schweigen aus Resignation, prosoziales Schweigen und opportunistisches Schweigen. Beschäftigte schweigen aus Angst, weil sie negative Konsequenzen befürchten, wenn sie Kritik äußern oder bestehende Praktiken infrage stellen. Beschäftigte schweigen aus Resignation, wenn sie der Meinung sind, ihre Meinung würde nicht gehört, ernst genommen oder es würde sich ohnehin nichts ändern. Von prosozialem Schweigen spricht man, wenn Beschäftigte ihre Kolleg(inn)en und Vorgesetzten nicht bloßstellen oder beschämen wollen und wenn sie vermeiden wollen, dass diese Ärger bekommen. Man spricht von opportunistischem Schweigen, wenn Beschäftigte ihre Meinung oder ihr Wissen zurückhalten, weil sie sich davon einen Vorteil versprechen oder einen Wissensvorsprung nicht preisgeben wollen (für eine ausführlichere Darstellung der Formen von Schweigen siehe Knoll & van Dick, 2013).

In der Studie zeigte sich, dass das Vorhandensein oder Fehlen von Ressourcen einen stärkeren Einfluss auf Mitarbeiter(innen)schweigen hat als das Vorhandensein von Belastungen.

So zeigten sich zum Beispiel keine Zusammenhänge zwischen der Belastung Arbeitsintensität und Mitarbeiter(innen)schweigen, was gegen die Annahme spricht, dass Beschäftigte keine Zeit zum Ansprechen kritischer Themen haben. Einzig Rollenkonflikte (also unter unklaren und widersprüchlichen Vorgaben arbeiten zu müssen) weisen als Belastungsindikator einen Zusammenhang mit Schweigen auf. Wenn unklar ist, wie man sich verhalten soll oder wenn man etwas gegen seine Überzeugung tun soll/muss, ist man anscheinend eher geneigt, zu schweigen.

Verfügen die Beschäftigten dagegen über einen angemessenen Tätigkeitsspielraum und bietet das Umfeld die Möglichkeit, sich frei äußern zu können und neue Ideen vorzubringen, wird das von den Beschäftigten auch wahrgenommen. Als bedeutsam für die Tendenz, in kritischen Situationen zu schweigen, hat sich auch der organisationsinterne Umgang mit Fehlern (van Dyck, Frese, Baer, & Sonntag, 2005) herausgestellt. Bemerkenswert ist dabei, dass eine aversive Fehlerkultur, also ein Umfeld, in dem die Beschäftigten Angst haben, Fehler zu begehen oder diese zuzugeben, nicht nur Schweigen aus Angst und Resignation fördert, sondern auch prosoziales Schweigen. Diese Befunde deuten darauf hin, dass die Beschäftigten annehmen, dass Fehler negative Folgen haben und die Beschäftigten deshalb nicht nur zu eigenen Belangen schweigen, sondern auch bei Fehlern oder fragwürdigem Verhalten von Kolleg(inn)en oder Vorgesetzten. Das Schützen von Kolleg(inn)en kann eine Kehrseite haben, dann nämlich, wenn durch diese „Hilfsbereitschaft“ ineffiziente Arbeitsweisen oder Schaden für die Organisationen und Klient(inn)en nicht erkannt und damit auch nicht korrigiert werden können.

Führungskräfte können die Entscheidung für oder gegen Schweigen auf zwei Wegen beeinflussen.

Zum einen haben sie großen Anteil daran, welches Klima und welche Fehlerkultur in einer Organisation herrschen. Zum zweiten können sie durch vertrauensvolle und unterstützende Beziehungen zu den Be-

schäftigten das Ansprechen von kritischen Themen fördern. Dies bestätigen die in der Studie gefundenen negativen Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter(innen)schweigen und dem Verhältnis zur Führungskraft und der Zufriedenheit mit der Führungskraft.

Die Ergebnisse zeigen zudem, dass Mitarbeiter(innen)schweigen mit geringerer Arbeitszufriedenheit, geringerer Identifikation mit der Organisation und höheren Werten bei Burnout und innerer Kündigung einhergeht.

Damit bestätigt die Studie frühere Befunde (Cortina & Magley, 2003; Knoll & van Dick, 2013), wonach das Schweigen bei Feststellen von Fehlentwicklungen mit negativen Erlebenszuständen für die Beschäftig-

ten zusammenhängt, unabhängig davon, welche Motive dem Schweigen zugrunde liegen (wobei die Zusammenhänge für resignatives und furchtbasiertes Schweigen stärker sind).

Einschätzungen zu Entwicklungen in der sächsischen Sozialwirtschaft

Die 8 Fragen zu den Entwicklungen in der sächsischen Sozialwirtschaft geben ein Meinungsbild derer wider, die in diesem Bereich tätig sind. Abbildung 5 gibt einen Überblick über die Antworten der Beschäftigten, aufgeschlüsselt nach Tätigkeitsbereichen.

In Hinblick auf eine etwaige Zunahme der körperlichen und psychischen Belastungen zeigte sich ein differenziertes Bild der

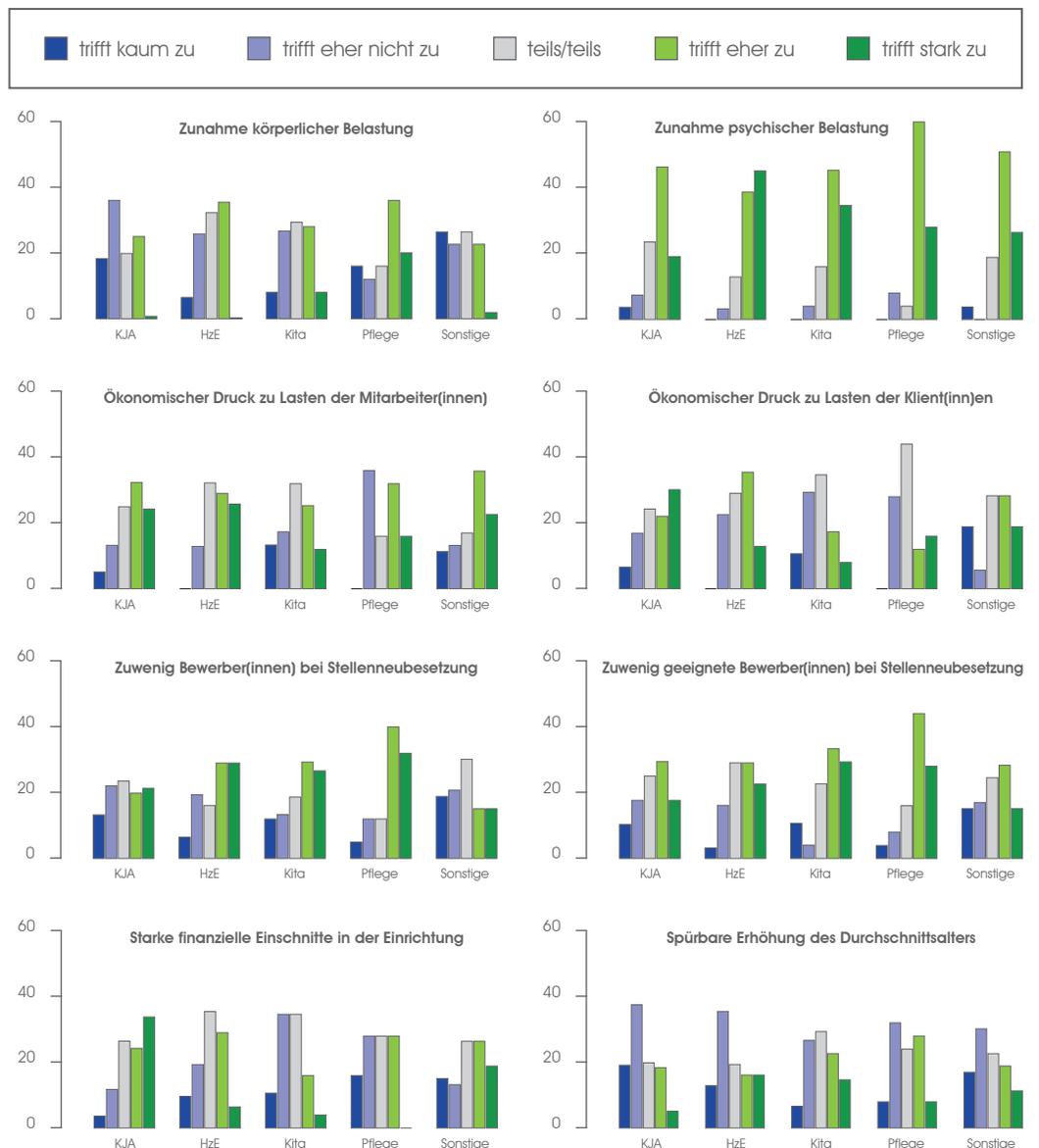
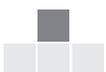


Abb. 5. (Angaben in %) Einschätzungen der Entwicklungen in der sächsischen Sozialwirtschaft



aktuellen Entwicklungen in der sächsischen Sozialwirtschaft.

Während „nur“ 30% der Beschäftigten der Ansicht sind, die körperlichen Belastungen für die Mitarbeiter(innen) haben in den letzten Jahren zugenommen, verspürten 76% der Befragten eine Zunahme der psychischen Belastungen.

Dieses Ergebnis entspricht der auch in anderen Studien (z.B. BAuA-Stressreport Deutschland 2012; Haubl & Voß, 2009) identifizierten Entwicklung, die sich in einem Anstieg arbeitsbedingter psychischer Erkrankungen äußert. Die breite Zustimmung bezüglich der Zunahme psychischer Belastungen auch über die Tätigkeitsbereiche hinweg deutet auf branchenspezifische Ursachen sowie politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen hin, die nicht auf einzelne Organisationen zurückzuführen sind.

Gleichwohl geben die in der Studie erhobenen Indikatoren für Belastungen und Ressourcen erste Hinweise darauf, mit welchen Aspekten der Arbeit diese Zunahme einhergeht.

So klagten verstärkt jene Beschäftigten über eine Zunahme psychischer Belastungen, deren Arbeit durch hohe Intensität und ein hohes Maß an Rollenkonflikten (u.a. Arbeiten unter widersprüchlichen Anforderungen) geprägt ist und die in einem Umfeld arbeiten, das Fehlern abneigend und Neuerungen nicht offen gegenübersteht.

Die Unterschiede zwischen den Tätigkeitsbereichen in den Einschätzungen hinsichtlich eines Zuwachses körperlicher Belastungen könnten zurückzuführen sein auf das unterschiedliche Ausmaß, in dem die Berufsgruppen körperliche Belastungen verspüren. So berichten die Beschäftigten aus dem Bereich Pflege, Gesundheit und Rehabilitation einen Zuwachs körperlicher Belastungen, während Beschäftigte aus den Bereichen Kita und Kinder- und Jugendarbeit diese Entwicklung nicht sehen. Zur Zunahme psychischer Belastungen könnte die wachsende Bedeutung ökonomischer Kennzahlen in der Sozialwirtschaft beitragen.

Der Frage, ob es in den letzten drei Jahren zu starken Einschnitten in der finanziellen Ausstattung ihrer Einrichtung gekommen ist, stimmten 42% eher zu oder stark zu.

Die Zustimmung zu dieser Frage war etwas höher in den Bereichen Kinder- und Jugendarbeit und Hilfe zur Erziehung und etwas geringer in den Bereichen Kita und Pflege, Gesundheit und Rehabilitation. Diese Zahlen erscheinen beträchtlich vor dem Hintergrund, dass nach starken Einschnitten gefragt wurde. Erste Hinweise darauf, wie sich diese Einschnitte auswirken könnten, geben die Zusammenhänge mit den in der Studie erfassten Belastungen, Ressourcen und der Einstellung zur Arbeit. Finanzielle Einschnitte gehen demzufolge einher mit einem höheren Maß an Rollenkonflikten, geringerer Fortbildungsfreundlichkeit, geringerer Arbeitszufriedenheit und höheren Werten bei innerer Kündigung. Diese Tendenz lässt sich auch aus den Antworten auf die Fragen herauslesen, ob der ökonomische Druck zu Lasten der Mitarbeiter(innen) und zu Lasten der Klient(inn)en gehe.

Mehr als die Hälfte der Befragten gab an, dass der ökonomische Druck zu Lasten der Mitarbeiter(innen) gehe, 41% der Befragten sehen eine Belastung für die Klient(inn)en.

Detailliertere Analysen der einzelnen Tätigkeitsbereiche zeigen, dass diese Beeinträchtigungen besonders in den Bereichen Kinder- und Jugendarbeit und Hilfe zur Erziehung wahrgenommen werden, während die Beschäftigten aus den Bereichen Kita und Pflege, Gesundheit und Rehabilitation diese Wirkung nicht mehrheitlich so sehen. Die Zunahme des ökonomischen Drucks geht einher mit einem stärkeren Auftreten von Rollenkonflikten und einem generell weniger offenen Organisationsklima (geringerer Tätigkeitsspielraum, geringere Offenheit für Innovationen und geringere Fortbildungsfreundlichkeit). Es lässt sich zudem ein (wenn auch schwacher) Zusammenhang mit geringerer Arbeitszufriedenheit, schlechteren Gesundheitswerten und einem größeren Maß an Resignation (innere Kündigung, resignatives Schweigen) feststellen.

Die Zukunft der Beschäftigten in der Sozialwirtschaft wird neben der finanziellen Ausstattung auch davon abhängen, ob sich genügend geeignete Bewerber finden lassen, die den zu erwartenden steigenden Bedarf an Fachkräften (Bundesregierung, 2011; Fuchs, Sujata & Weyh, 2011; Schilling, 2011) ausgleichen. Die Teilnehmer(innen) der Studie wurden mittels zweier Fragen gebeten,

die derzeitige Bewerber(innen)situation einzuschätzen. Dabei gab nahezu die Hälfte der Befragten an, dass zu wenige Bewerber(innen) bei Stellenbesetzungen zur Verfügung stünden. Diese durchaus beachtliche Zahl könnte ein zu optimistisches Bild der Situation zeichnen, da vor allem in den Bereichen, die in der Studie mit weniger Teilnehmer(inne)n vertreten waren (Hilfe zur Erziehung, Kita und Pflege, Gesundheit und Rehabilitation) die Situation noch wesentlich deutlicher auf einen Bewerber(innen)mangel hindeutet. In Hinblick auf die Eignung der Bewerber(innen) zeigt sich ein ähnliches Bild, wobei in allen Bereichen ein Mangel ausgemacht wird. Dieser könnte – in Zusammenhang mit dem Trend hin zu einer alternden Gesellschaft (siehe www.demographie-netzwerk.de) – zu einer Erhöhung des Durchschnittsalters in der Belegschaft führen. Diese Tendenz wird von der Mehrzahl der Befragten jedoch nicht so wahrgenommen.

Bisherige Maßnahmen

Neben einer Einschätzung der Entwicklungen in der sächsischen Sozialwirtschaft wurden die Teilnehmer(innen) gebeten, anzugeben, inwieweit in ihren Organisationen Maßnahmen ergriffen werden, um auf drei wesentliche Entwicklungen zu reagieren – den Erhalt der Gesundheit der Beschäftigten, den Fachkräftemangel und eine älter werdende Belegschaft. Wie in Abbildung 6 zu sehen ist, sind Maßnahmen zum Erhalt der Gesundheit weit verbreitet und in etwa der Hälfte der Organisationen zu finden (etwas stärker im Bereich Pflege, Gesundheit und Rehabilitation). Der drohende Fachkräftemangel scheint ebenfalls als Problem erkannt zu sein, was sich an der Verbreitung entsprechender Maßnahmen (mit Ausnahme des Bereichs Kinder- und Jugendarbeit) ablesen lässt. Maßnahmen, um mit dem in Zukunft verstärkt zu erwartenden Thema „Älter werdende Belegschaft“ umzugehen, finden sich dagegen kaum (mit Ausnahme des Bereichs Pflege, Gesundheit und Rehabilitation).

Unterschiede in den Altersgruppen

Ein Interessenschwerpunkt des Projekts „Respekt“ lag darin zu untersuchen, ob sich Unterschiede in den Ergebnissen für ältere und jüngere Beschäftigte zeigen.

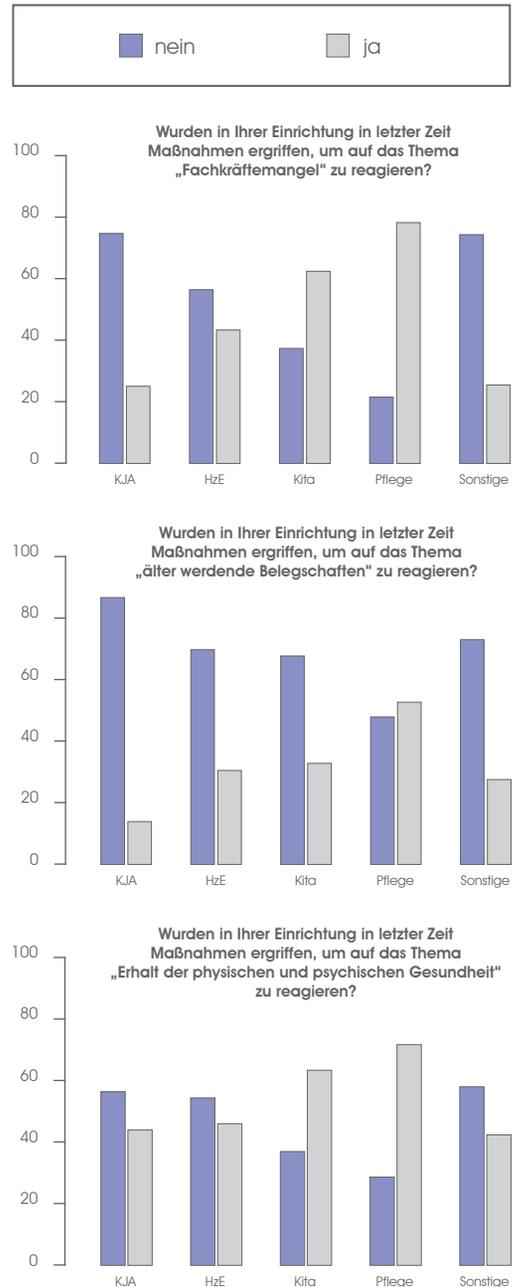


Abb. 6. (Angaben in %) Einschätzungen der Entwicklungen in der sächsischen Sozialwirtschaft

Gängige Altersstereotype legen die Vermutung nahe, dass Ältere weniger leistungsfähig und häufiger krank sind und Veränderungen negativer gegenüberstehen als Jüngere (ausführlicher in Roth, Wegge & Schmidt, 2007). Die Ergebnisse der vorliegenden Studie bestätigen diese Annahmen nicht. In einer getrennten Analyse der Altersgruppen „über 50“ [109 Teilnehmer(innen)] und „unter 50“ [380 Teilnehmer(innen)] zeigten sich keine wesentlichen Unterschiede zwischen den beiden Gruppen. In Bezug auf einige Indikatoren (z.B. Arbeitszufriedenheit und Einschätzung des Arbeitsumfelds) geben ältere Beschäftigte sogar leicht höhere



Werte an als jüngere. Bei der Interpretation dieser Ergebnisse ist jedoch zu bedenken, dass die Befragung nur eine Momentaufnahme wiedergibt. Es ist durchaus möglich, dass die älteren Beschäftigten, die an der Befragung teilgenommen haben, über besonders gute Anlagen verfügen, während diejenigen Beschäftigten, die anfällig für Beschwerden sind, bereits aus dem Berufsleben oder einem Beruf in der Sozialwirtschaft ausgeschieden sind (sogenannter „healthy worker effect“; McMichael, 1976). Die höhere Zufriedenheit könnte auch darauf zurückzuführen sein, dass die Älteren sich bewusster für ihre derzeitige Stelle entschieden haben und – möglicherweise nach mehreren Wechseln – mit ihrer Berufswahl zufrieden sind. Diese Interpretationsmöglichkeiten ändern jedoch nichts an dem Befund, dass Altersstereotype in dieser Studie keine Bestätigung finden.

Einordnung der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Studie legen den Schluss nahe, dass eine Tätigkeit in der sächsischen Sozialwirtschaft durchaus Potential für ein ansprechendes Niveau an Arbeitszufriedenheit bietet. Die Beschäftigten äußerten sich zufrieden mit den Möglichkeiten, sich persönlich in der Arbeit weiterzuentwickeln und einbringen zu können und sie sind zufrieden mit der Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit und mit den Kolleg(inn)en, mit denen sie zusammenarbeiten. Die Beschäftigten schätzen zudem ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit im Durchschnitt als relativ hoch ein.

Diesen positiven Befunden steht gegenüber, dass ein beträchtlicher Anteil an Beschäftigten das Auftreten von Burnout-Symptomen berichtet. Zudem kann es sich ein großer Teil der Beschäftigten nicht vorstellen, unter den derzeitigen Anforderungen bis zur Rente zu arbeiten. Des Weiteren nehmen die Beschäftigten eine Zunahme psychischer Belastungen und eine Zunahme des ökonomischen Drucks wahr. Diese Entwicklungen könnten sich hinderlich auf die von den Beschäftigten geschätzten Charakteristika ihrer Arbeitstätigkeit auswirken, die Möglichkeit, sich bei der Arbeit weiterzuentwickeln und einen Sinn in der Arbeitstätigkeit zu sehen. Dies könnte die Arbeitssituation in der sächsischen Sozialwirtschaft in Zukunft verschlechtern und die Aussichten der Branche gefährden, qualifizierte Arbeitskräfte anzuziehen und

diesen eine Perspektive zu bieten.

Das Ziel der Studie bestand darin aufzuzeigen, welche Belastungen und Ressourcen der Arbeitstätigkeit und des Arbeitsumfeldes in der sächsischen Sozialwirtschaft den stärksten Einfluss auf die Gesundheit, die Zufriedenheit und das Verhalten (im speziellen im Umgang mit kritischen Situationen) der Beschäftigten haben. Die Entscheidung, welche der Belastungen verringert und welche der Ressourcen ausgeweitet werden können, ist Sache der Verantwortlichen in den Organisationen und der Entscheidungsträger(innen), die die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen mitgestalten. Diese Entscheidungen sind nicht einfach; zudem zeichnet die Studie ein durchaus differenziertes Bild. So zeigte sich, dass hohe Arbeitsintensität Burnout-Symptome begünstigt, aber die Arbeitszufriedenheit nicht stark beeinträchtigt. Es mag zum einen schwer möglich erscheinen, mit der derzeitigen Personalausstattung und den wahrgenommenen finanziellen Einschnitten die Arbeitsintensität zu verringern. Es zeigte sich jedoch auch, dass die negative Wirkung der Arbeitsintensität zumindest zum Teil auf Rollenkonflikte zurückzuführen ist. Sehen sich die Beschäftigten mit widersprüchlichen Anforderungen oder Zwispalten in der Ausführung der Arbeitstätigkeit konfrontiert, so berichteten sie auch über häufigere Burnout-Symptome, geringere Arbeitszufriedenheit (insbesondere in der wichtigen Dimension der intrinsischen Motivation) und schwiegen häufiger in kritischen Situationen. Hier sind zum einen diejenigen gefragt, die am Arbeitsort die Rahmenbedingungen gestalten. Die Studie zeigt, dass Führungskräfte dabei eine wichtige Rolle spielen. Ein gutes Verhältnis zu den Führungskräften ging zudem einher mit höherer Arbeitszufriedenheit, weniger Burnout-Symptomen und einem konstruktiveren Umgang mit kritischen Situationen (d.h. weniger Mitarbeiter(innen)schweigen). Für das Auftreten von Rollenkonflikten sind jedoch auch gesellschaftliche Rahmenbedingungen relevant, von denen finanzielle Einschnitte in der Ausstattung, eine Zunahme der psychischen Belastung und eine Zunahme des ökonomischen Drucks in der Studie als relevant identifiziert wurden.

Etablierte Stressmodelle (z.B. Bakker, & Demerouti, 2007; Lazarus & Folkman, 1984) beschreiben, dass Stress nicht nur von Belastungen allein hervorgerufen wird, sondern dass die Belastungen erst durch

einen Mangel an Ressourcen zu Beanspruchungen werden, aus denen dann Burnout-Symptome und eine pessimistische Zukunftssicht resultieren. Eine zufriedenstellende finanzielle Ausstattung ist eine Ressource, die verloren zu gehen scheint. Dies erscheint besonders problematisch, da sich dieser Trend besonders dort zeigt, wo Klient(inn)en keine organisierte Vertretung haben (in den Tätigkeitsbereichen Kinder- und Jugendarbeit und Hilfe zur Erziehung). Hier stehen zunächst diejenigen in der Verantwortung, die die gesellschaftlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen (mit)bestimmen. Die Ergebnisse der Studie liefern jedoch auch Denkanstöße dafür, wie in den einzelnen Organisationen Bedingungen geschaffen werden können, die die Arbeitszufriedenheit erhöhen und die Gesundheitsgefährdung verringern können. So zeigt sich, dass ein Klima der Offenheit und Toleranz (im Umgang mit Fehlern und individuellen Besonderheiten) innerhalb der Organisation, das Empfinden der Belegschaft als Gemeinschaft und eine unterstützende Führungskraft einhergehen mit höherer Arbeitszufriedenheit, besseren Werten in den Gesundheitsindikatoren und einem konstruktiveren Umgang mit kritischen Situationen.

In der Verantwortung der Entscheidungsträger vor Ort liegt sicher auch, sicherzustellen, dass die Arbeitssituation der Beschäftigten sich nicht negativ auf deren Privatleben auswirkt. Eine wichtige Erkenntnis der Studie besteht darin, dass das Ausmaß, in dem sich die Arbeitssituation negativ auf das Privatleben auswirkt (sog. work-live Spillover; Grzywacz & Marks, 2000; Ten Brummelhuis & Bakker, 2012) stark mit dem Auftreten von Burnout-Symptomen zusammenhängt.

Von allen Belastungen und Ressourcen wies eine das Privatleben beeinträchtigende Arbeitssituation den größten Zusammenhang mit der Frage auf, ob die Beschäftigten es sich vorstellen können, unter den derzeitigen Bedingungen bis zur Rente zu arbeiten.

Zusammenfassend lässt sich schließen, dass für eine hohe Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten in der sächsischen Sozialwirtschaft eine sinnvolle und die persönliche Weiterentwicklung fördernde Arbeitstätigkeit mit ausreichendem Tätigkeitsspielraum, respekt- und vertrauensvollen Beziehungen zu den Vorgesetzten und ein tolerantes und für Veränderungen of-

fenes Arbeitsumfeld wichtig sind. Hohe Arbeitsintensität, ein rigides Umfeld und die Beeinträchtigung des Privatlebens durch die Arbeit gehen dagegen mit einem höheren Burnout-Risiko einher. Unter unklaren und widersprüchlichen Vorgaben arbeiten zu müssen geht einher mit geringerer Arbeitszufriedenheit und geringerer Gesundheit. Die Zusammenhänge zwischen den Belastungen/Ressourcen und der Einschätzung der Entwicklungen der letzten Jahre machen zudem deutlich, dass das Stärken der Ressourcen und das Abfedern der Belastungen nicht nur in der Verantwortung der lokalen Führungskräfte liegt, sondern auch eine Aufgabe für diejenigen darstellt, die über die wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen in der sächsischen Sozialwirtschaft mitbestimmen.

Wir hoffen, dass die vorliegende Studie bei dieser Aufgabe eine Hilfe darstellen kann, empfehlen aber auch, die Datengrundlage für Entscheidungen zu verbessern. Dies könnte durch Studien erreicht werden, die sich Entwicklungen über den Zeitverlauf anschauen, die Zusammenhänge zwischen „harten“ Daten (z.B. Krankenstand, Kündigungen) und „weichen“ Daten (z.B. selbstberichtete Arbeitszufriedenheit, Burnout-Symptome) untersuchen und/oder Vergleiche herstellen zwischen verschiedenen (Bundes)Ländern, Organisationsformen der Sozialwirtschaft und/oder Tätigkeitsbereichen. Leistungsdaten einzubeziehen mag zudem für jene wünschenswert erscheinen, die sich in ihren Entscheidungen stärker an ökonomischen Kriterien und weniger an der Zufriedenheit und Gesundheit der Beschäftigten orientieren. Arbeitszufriedenheit und Gesundheitsindikatoren sollten jedoch auch in solche Überlegungen einfließen, hängt doch die Effektivität von Organisationen neben den aktuell erzielten Ergebnissen auch davon ab, welche Folgen die derzeitige Praxis für die Beschäftigten hat und inwieweit die derzeitige Praxis es der Organisation erlaubt, in Zukunft zu funktionieren (Hackman & Wageman, 2005).

Für den ausführlichen Abschlussbericht zur Studie kontaktieren Sie bitte Carsten Kuniß (kuniss@agjf-sachsen.de).





Perspektiven aus der Praxis zur Personalsituation in der sächsischen Sozialwirtschaft

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 (siehe Beitrag 1 in diesem Heft). 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.

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.¹ Überdurchschnittlich ist die Gruppe der Beschäftigten zwischen 45 und 50 Jahre vertreten.² Verglichen mit dem Bundesdurchschnitt sind laut Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung die demografischen Effekte in Sachsen (wie in den übrigen neuen Bundesländern) überdurchschnittlich stark zu spüren.³

Zum 31.12.2010 waren 31,6 % aller Beschäftigten der Sozialwirtschaft in Sachsen über 50 Jahre alt.⁴ Die Tendenz ist erheblich steigend. Hochrechnungen sprechen von ca. 42 % im Jahr 2020.⁵ In einzelnen Bereichen, wie beispielsweise den sächsischen Kindertageseinrichtungen, sind Altersstruktur und Prognosen noch deutlicher: Hier waren 2010 schon 35 % aller Fachkräfte über 50 Jahre alt,⁶ 2020 werden ca. 52 % der Fachkräfte älter als 50 Jahre sein.⁷ 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.⁸



Carsten Kuniß

AGJF Sachsen e.V.,
Leiter des Projektes
„Respekt! Erfahrung
als Ressource“

Altersverteilung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten der sächsischen Sozialwirtschaft 2010 und prognostiziert für 2020

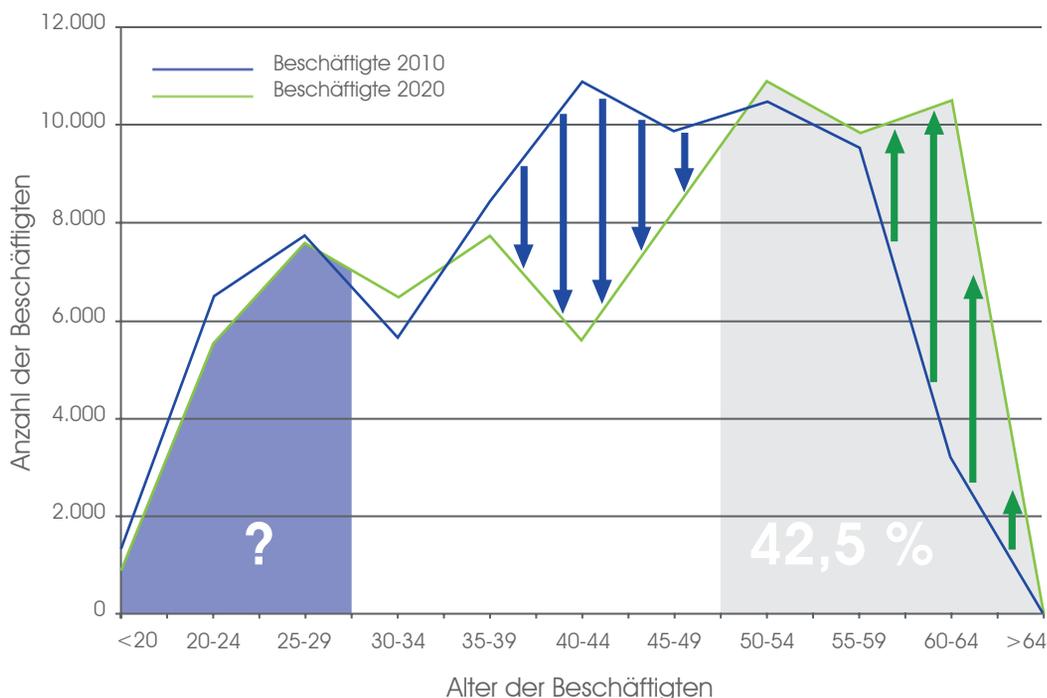


Abb. 7.

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

2. 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“ (2009) ein bedenkliches Bild: Nur eine Minderheit von 36 % der Angestellten in der Sozialwirtschaft glaubt, unter ihren derzeitigen Arbeitsbedingungen bis zur Rente „durchhalten“ zu können. 2004 bejahten dies immerhin noch 55 % der Angestellten.⁹ In der in diesem Heft vorgestellten Studie „Ergebnisse der Befragung von Fach- und Führungskräften in der sächsischen Sozialwirtschaft“ bejahten sogar nur 27 % der Befragten diese Frage.¹⁰ 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.¹¹

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.¹²

3. Der Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft verschärft sich weiter

Sozialberufe gehören seit 2008 zu den Top Fünf der nachgefragtesten Arbeitskräfte (seit 2010: Platz zwei¹³). 57.000 Stellen waren 2008 sofort zu besetzen.¹⁴ Dies belegen auch die erhöhten Vakanzzeiten für zu besetzende Stellen in der Sozialwirtschaft. 2006 waren es durchschnittlich 47 Tage, 2010 schon 66 Tage.¹⁵

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 Kom-Dat davon aus, dass von 2010 bis 2025 55 % der Beschäftigten vorzeitig oder



rentenbedingt diese Arbeitsfelder verlassen werden.¹⁶ 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 % Vollzeitstellen, 2010 nur noch 58,6 %.¹⁷

Derzeit ist zu konstatieren, dass Fachkräfte zunehmend in „sichere“ Arbeitsbereiche der Sozialwirtschaft abwandern.¹⁸ Hinzu kommt, dass sozialwirtschaftliche Einrichtungen mehrheitlich mit Frauen besetzt sind (Anteil weiblicher Fachkräfte: 77,5 %¹⁹). 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 werden.

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 Inhaltsanalyse²⁰ 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 Vakanzzeiten wurden als Folge benannt. Zitat:

„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. Zitat:

*„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. Zitat:

„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. Zitat:

„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. Zitat:

„Wir glauben, dass weniger als 36 % 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 vielen anderen Erkrankungen eine längere Zeit in Anspruch nimmt. Zitat:

„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.

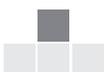
Nicht nur durch die Gewinnung neuer Kolleg(inn)en bieten sich Chancen, den Herausforderungen des demografischen Wandels zu begegnen. Auch der Erhalt und die Nutzung des vorhandenen Fachkräftepotenzials älterer Mitarbeiter(innen) sind lohnend.

Sie besitzen häufig ein großes Erfahrungswissen, Betriebstreue, viel betriebs-

spezifisches 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.²¹ Finnische Längsschnittstudien haben aufgezeigt, dass eine hohe Arbeitsbewältigungsfähigkeit auch im fortgeschrittenen Alter möglich ist, und bei geeigneten betrieblichen Rahmenbedingungen sogar anwächst.²² Hussi spricht gar von einem „Kapitalwachstum durch Altern“.²³ 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“ sowie altersdifferenzierte Aufgabengestaltungen vorgeplant werden, die die Potenziale älterer Mitarbeiter(innen) in besonderem Maße berücksichtigen. „Schonarbeitsplätze“ für Ältere sind damit nicht 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 („Insourcing“).²⁴ Abschließend sind sich die Forscher(innen) einig, dass die Maßnahmen in diesem Bereich keineswegs nur auf die jetzt schon älteren, sondern auf alle Beschäftigten fokussiert sein sollten.





Personalentwicklung in Organisationen der Jugendhilfe in Sachsen

Die sozialwirtschaftliche Relevanz

Vor dem Hintergrund, dass für die Personalentwicklung in Organisationen der Jugendhilfe in Sachsen erst wenig Datenmaterial vorliegt, wurde im Rahmen des Masterstudiums Soziale Arbeit an der Hochschule Mittweida ein mehrsemestriges Praxisforschungsprojekt initiiert, das sich diesem Themenbereich widmet.

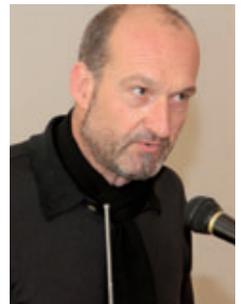
Die Ausgangsüberlegung dafür war, dass heute in der Jugendhilfe deutliche Personalengpässe prognostiziert und auch bereits wahrgenommen werden.

Gleichzeitig steht es mit den Arbeitsbedingungen nicht zum Besten, werden nationale und europaweite Programme aufgelegt, um die Personalentwicklung zu fördern. Eigentlich müssten im Personalmanagement der betreffenden Sozialen Organisationen entsprechende Schritte eingeleitet werden, eigentlich müssten Personalentwicklungskonzepte erstellt werden, in denen deutlich wird, wie die Organisationen unter diesen Bedingungen ihr Fortbestehen mit entsprechend qualifiziertem Personal sicherstellen wollen. Diesem eigentlich ist das Praxisforschungsprojekt auf der Spur. Allerdings können noch keine abschließenden Ergebnisse vorgelegt

werden, denn dieses Projekt ist gerade in der Halbzeit angekommen. Somit sind die folgenden Ausführungen als Zwischenbericht zu verstehen, aber auch als Vorschau für die weiteren Planungsschritte, die im Rahmen des Gesamtprojektes folgen werden.

In den letzten Semestern wurden die Trägerlisten aller Landkreise erstellt, eine Auswahl der Träger vorgenommen, aber auch die Leitfadententwicklung, die Stichprobenbildung und die Kriterienfestlegung wurden erarbeitet. Hier ist zu erwähnen, dass die Festlegung der Träger der Jugendhilfe in Sachsen kein leichtes Unterfangen war. Denn diverse Träger der Jugendhilfe hatten Schwierigkeiten, darüber Auskunft zu erteilen, welche Träger der Jugendhilfe durch sie gefördert werden.

Durch die Befragung wurden 524 Träger, davon 362 eingetragene Vereine, ermittelt und angeschrieben und nach ihrem Personalentwicklungskonzept befragt. Von diesen angeschriebenen Trägern antworteten 186. Davon gaben 20 an, dass sie über ein festes Personalentwicklungskonzept verfügen. 31 gaben an, dass sie sich im Entwicklungsprozess befinden, d.h. noch kein festgeschriebenes Konzept haben, aber nach bestimmten Regeln handeln. Insgesamt waren 78 Träger auch kooperationsbereit. Auf Grundlage dieser



**Prof. Dr.
Wolfgang Faust**

Fakultät Soziale Arbeit
der Hochschule
Mittweida, Schwerpunkt
der Forschung und
Lehre: Sozial-
management

Untersuchungsergebnisse wurden 34 Träger für eine weitere Zusammenarbeit ausgewählt, und zwar 14, die angaben, ein ausgearbeitetes Personalentwicklungskonzept zu besitzen und 20, die angaben, dabei zu sein, eines zu entwickeln. Es wurden 23 Expert(inn)eninterviews durchgeführt, davon 9 Träger mit einem festen, 14 mit einem variablen Personalentwicklungskonzept.

Aktuell befindet sich das Projekt in der Interviewphase (Instanzenebene) bzw. in der einfachen Transkription und qualitativen Auswertung. Grundlage ist das leitfadengestützte Expert(inn)eninterview: Einerseits wird so sichergestellt, dass bestimmte personalwirtschaftliche Themen angesprochen werden. Andererseits erscheinen die Personalverantwortlichen besonders geeignet, über das Untersuchungsfeld der Personalentwicklung zu informieren. Dieses Verfahren der qualitativen Sozialforschung hat zudem einen explorativen Charakter, d.h. im Interview können Aspekte genannt werden, nach denen gar nicht unmittelbar gefragt wurde. Gerade diese geben häufig wichtige praxisrelevante Hinweise bei der Betrachtung der Personalentwicklung. Gab es bei der Auskunft diverser Jugendämter in Sachsen ein Informationsproblem, so zeigte sich bei den auskunftsbereiten/-fähigen Organisationen, dass von einer Verständnislücke über das Konzept von

Personalentwicklung ausgegangen werden musste: In nicht allen Organisationen, die angaben, über ein Personalentwicklungskonzept zu verfügen, lag tatsächlich eines vor. Umgekehrt überraschten Organisationen mit fundierten Ansätzen, bei denen noch kein schriftliches Konzept vorlag. Die Auswertung der Interviews ist noch in vollem Gange, somit können hier noch keine weiterführenden Aussagen vorgestellt werden. Auch hinsichtlich einer Differenzierung nach Trägergrößen und Trägerarten können noch keine Aussagen getroffen werden, weil sich das Praxisforschungsprojekt (wie schon gesagt) erst in seiner Halbzeit befindet. Freilich zeichnete sich schon früh ab, dass zunächst qualitative Dimensionen für ein hinreichendes Personalentwicklungskonzept gebildet werden müssen, die dann quantifiziert werden können.

Die personalwirtschaftliche Präzisierung

Mit anderen Worten: Es ging also um die Frage nach einem guten Personalentwicklungskonzept. Allgemein umfasst Personalentwicklung sämtliche Maßnahmen, die dazu beitragen können, die Einsatz- bzw. Leistungsbereitschaft der Beschäftigten weiterzuentwickeln. Dass es sich hierbei um keine losgelöste Einzelmaßnahme

Dimension	Schlüsselfragen
Planung	Beschreiben Sie das Leitbild/Selbstverständnis ihrer Organisation.
	Aus welchen Gründen hat Ihre Organisation Personalentwicklung eingeführt?
	Wo sehen Sie ihre Organisation in 10 Jahren?
Umsetzung	Wie wird das Personalentwicklungskonzept in Ihrer Organisation umgesetzt?
	Inwiefern werden die Beschäftigten in Prozesse der Personalentwicklung einbezogen?
	Welche Ressourcen werden für die Personalentwicklung bereitgestellt?
Evaluation	Wie wird die Wirksamkeit des Personalentwicklungskonzeptes überprüft?
	Woran erkennen Sie, dass Personalentwicklung erfolgreich ist?
	Wie wird mit Evaluationsergebnissen umgegangen?



handeln kann, liegt auf der Hand: Es geht um ein Bündel von kontinuierlichen Maßnahmen. Es geht um den Erfolg der gesamten Organisation.

Denn nur motivierte Arbeitskräfte bleiben der Organisation erhalten, nur qualifizierte Arbeitskräfte lassen sich für eine attraktive Organisation gewinnen.

Insofern ist es einigermassen verwunderlich, dass sich viele Sozialbetriebe schwer tun, eine systematische Personalentwicklung einzuführen. Diesbezüglich können finanzielle Belastungen und personelle Engpässe ins argumentative Feld geführt werden. Erschwerend kommt hinzu, dass es kein hinlängliches Verständnis darüber gibt, wie die Einsatzbereitschaft und das Leistungsvermögen der Beschäftigten sicherzustellen sind. Mithin bleiben die verschiedenen Aktivitäten einer Personalentwicklung eher im Dunkeln. Schärfer formuliert: Personalentwicklung kann sich auch in Beliebigkeiten, in Gefälligkeiten erschöpfen. Freilich hat das nur wenig mit einem Konzept zu tun, das sich am Bedarf ausrichtet und mit konkreten Transferkontrollen arbeitet.

Dieses begriffliche Durcheinander konnte das Praxisforschungsprojekt nur in den Griff bekommen, indem eine konkrete Vorstellung darüber formuliert wurde, was unter einer guten Personalentwicklung zu verstehen sei. Erst diese bietet das Fundament für eine erfolgreiche Befragung.

Danach erfordert eine gute Personalentwicklung eine mehrdimensionale Vorgehensweise, also die Verbindung von Personal- und Organisationsentwicklung.

Erst in der Wechselwirkung von personen- und strukturbezogenen Strategien kann ein erfolgreiches Personalentwicklungskonzept gelingen.

Für das Praxisforschungsprojekt spielt das Verhältnis von Instanzen und Stellen eine wichtige Rolle. Während die Schlüsselfragen für die Beschäftigten noch ausstehen, wurden folgende Schlüsselfragen für die Personalleitung zugrunde gelegt. Dabei gilt es, die Dimensionen Planung, Umsetzung und Evaluation im Blick zu behalten.

Zuletzt ein Ausblick: Wie bereits angesprochen, ist noch eine weitere Befragungsrunde der Mitarbeiter(innen) (Stellenebene) vorgesehen, um so die gemeinsame Wahrnehmung von personalwirtschaftli-

chen Sachverhalten oder Zuständen auf den Prüfstand zu stellen. Interessant dabei ist, wie/ob die Umsetzung/Wirkung diverser Personalentwicklungskonzepte bei den Beschäftigten wahrgenommen wird. Diese Kenntnisse sind gerade für die Entwicklung von Handlungsstrategien von praktischem Nutzen. Die anschließende Einzelauswertung der Träger sowie die Abfassung des Projektberichtes bis Mitte 2014 bilden den Abschluss des Forschungsprojektes.



Plädoyer für eine Personalentwicklungsinitiative in der Jugendhilfe Sachsens



Prof. Dr.
Armin Wöhrle

Fakultät Soziale Arbeit
der Hochschule
Mittweida, Schwerpunkt
der Forschung und
Lehre: Sozial-
management

Professionalisierung gerät an ihre Grenzen durch den Fachkräftemangel

Es ist unmittelbar einleuchtend, dass für personenbezogene soziale Dienstleistungen die Fachkräfte und ihre Professionalität die zentrale Produktivkraft darstellen. Die Professionalisierung der Sozialen Arbeit seit den 1970er Jahren, aber auch das Anwachsen der Beschäftigungsverhältnisse in den sozialen Diensten stehen für eine Phase, die von Hans Thiersch und Thomas Rauschenbach als das „sozialpädagogische Jahrhundert“ bezeichnet wurde.¹

Deutlicher als in anderen Wirtschaftsbereichen wird hier ein für die Träger existenzgefährdender, aber auch für die Leistungen benötigten Zielgruppen und für die Gesellschaft bedrohlicher Engpass deutlich. Nicht nur die Gesellschaft altert, sondern auch das gegenwärtige Personal in der Sozialwirtschaft. Vorliegenden Berechnungen für die Jugendhilfe zeigen auf, dass der Personalbedarf für hochqualifizierte Fachkräfte bis 2025 nicht einmal zur Hälfte abgedeckt werden kann.² Bereits heute nehmen 82 Prozent der Organisationen in der Sozialwirtschaft einen Fachkräftemangel bei Fach- und Führungskräften wahr.³ Gleichzeitig weist eine Untersuchung zur Lage der sozialpädagogischen Fachkräf-

te in Berlin und Brandenburg auf prekäre, ungeschützte und tariflich ungebundene Beschäftigungsverhältnisse, schlechte Bezahlung und zukünftige Altersarmut für zwei Drittel der jetzt Beschäftigten hin.⁴ Es gibt gegenwärtig kein anderes Thema in der Sozialwirtschaft, das eine ähnliche Brisanz hätte. Z.B. beschäftigt sich die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtsverbände auf ihrem 8. Kongress⁵ damit, ebenso führt die Bundesarbeitsgemeinschaft zusammen mit der Internationalen Arbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/ Sozialwirtschaft im November eine Tagung zum Thema in Leipzig⁶ durch und viele weitere Fachtagungen sind zum Thema angesagt. In den Wohlfahrtsverbänden entstanden verschiedene Untersuchungen und Projekte.⁷ Auch durch den Europäischen Sozialfonds wurden Projekte gefördert, die sich mit Personalentwicklung beschäftigen. So führten die ostdeutschen Landesverbände des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes ein umfangreiches Projekt (in Sachsen: SequiSax) zur Personalentwicklung durch.⁸ Auch das in dieser Veröffentlichung vorgestellte Projekt und ein Praxisforschungsprojekt an der Hochschule Mittweida stehen im Zusammenhang mit den vielfältigen Bemühungen, den Trägern der Jugendhilfe bei ihren Personalentwicklungsproblemen zu helfen.



Die Problematik ist trotz all dieser Bemühungen nicht systematisch erfasst geschweige denn behoben. Wir stehen am Anfang der Erfassung einer Problematik, die sich bereits langfristig angekündigt hat. Den Hintergrund bilden eben nicht nur demografische Entwicklungen. Vielmehr wirken sich verschiedene gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Entwicklungen in ihrem spezifischen Zusammenspiel jetzt aus:

- Als Reaktion auf die Globalisierung der Wirtschaft suchten sich die Länder Europas für den Weltmarkt fit zu machen. Dafür wurden arbeitsmarkt- und sozialpolitische Veränderungen vorgenommen sowie die Sozialwirtschaft auf eine neoliberalistische Denkweise umgestellt.
- Mit einer rezessiven Wirtschaftsphase und der Finanzkrise, gepaart mit einem Sparkurs auf Bundesebene, gerieten die regionalen öffentlichen Träger, auf die zuvor schon Kosten abgewälzt wurden, zunehmend unter finanziellen Druck.
- Mit der neuen Steuerung hatten sie die Instrumente, nun ihren Kostendruck an die Freien Träger weiterzugeben.
- Im Überlebenskampf der Anbieter sozialer Leistungen in einem zuvor nicht bekannten Wettbewerb entstanden Verbilligungsstrategien, die zu prekären Arbeitsverhältnissen auch bei hochqualifizierten Fachkräften führten.
- Dies verband sich trefflich mit dem „Frauenberuf“ der Sozialen Arbeit, in dem immer schon schlecht bezahlt wurde und befristete und Teilzeitarbeitsverhältnisse hoch nachgefragt wurden. Im Endeffekt führt dies nun aber zu einer Situation, in der bei einer hohen Anzahl (die Untersuchung in Berlin und Brandenburg spricht von zwei Dritteln) der Beschäftigungsverhältnisse keine ausreichende Rente gesichert werden kann.

Zuspitzungen in Sachsen durch Strukturdefizite

Der Osten der Republik und damit auch das vergleichsweise reiche Sachsen sind von dieser Problematik in einem besonderen Maße betroffen. Um dies zu verdeutlichen, bedarf es zunächst einiger grundlegender Ausführungen. Bestimmte

Bereiche der Sozialwirtschaft – und hierzu zählt die Jugendhilfe – wurden nie auf ein Niveau von Bundesländern wie etwa Bayern oder Baden-Württemberg gebracht. Die vormals zu DDR-Zeiten staatlich organisierte Jugendarbeit konnte nicht annähernd durch gesellschaftlich initiierte Jugendverbände ausgeglichen werden. Es fehlte ein Programm, wie es nach 1945 durch die alliierten Westmächte aufgelegt und insbesondere in den amerikanisch besetzten Zonen forciert wurde, um demokratische Jugendverbände zu fördern und Häuser der offenen Jugendarbeit zu betreiben. In Sachsen entstanden sehr viele kleine Initiativen, die auch gefördert wurden, jedoch entstand keine Lobby für die Jugendarbeit, die nur durch starke Jugendverbände, Kreisjugendringe etc. hätten entstehen können. Insgesamt ist eine Schwäche der Wohlfahrtsverbände festzustellen. Völlig untypisch gegenüber westlichen Bundesländern ist die Caritas in Sachsen schwach vertreten. Die Diakonie ist der stärkste Wohlfahrtsverband, hat aber mit ihren 16.000 Beschäftigten⁹ (im Vergleich: Diakonie Württemberg: 40.000 Beschäftigte) gerade mal so viel wie eine große Organisation innerhalb der Diakonie, die in mehreren Bundesländern tätig ist.¹⁰ Zwar kann der Paritätische Wohlfahrtsverband als Dachverband in Sachsen 26.000 Beschäftigte aufweisen, jedoch sind diese in mehr als 2.100 eigenständigen Organisationen angestellt.¹¹ In der Konsequenz sind die freien Träger, die sich mit Jugendeinrichtungen in Sachsen engagieren, sehr kleine und politisch einflusslose Größen. Maßnahmen wie die Deckelung von Haushalten oder die Umstellung von Träger- auf Projektförderung treffen sie in einem weit größeren Maße als Organisationen in Bayern oder Baden-Württemberg. Mit ihrer geringen Grundausstattung, ohne Regelförderung und wenigen, nur in Zeitverträgen und Teilzeit beschäftigten Mitarbeiter(inne)n stellt sich für sie sehr schnell die Existenzfrage. Der Kontrast wird deutlich, wenn im Vergleich zu ihnen eine Organisation wie der Kreisjugendring München-Stadt herangezogen wird, der 49 Jugendeinrichtungen betreibt und ca. 500 Mitarbeiter(innen) beschäftigt.¹²

In Sachsen wurde in den 1990er Jahren eine wichtige Initiative mit der Fachkräftförderung gestartet. Mit dieser Initiative wurde die Qualifikation der Beschäftigten in der Jugendhilfe entscheidend angehoben. Doch scheint zwischenzeitlich durch den

Kostendruck, der auf den Einrichtungen lastet, auch dieses wichtige Level wieder unterschritten zu werden. Wir registrieren an den Hochschulen wieder zunehmend, dass Mitarbeiter(innen) in Einrichtungen beschäftigt sind, die erst nachholend ihre Qualifikation erwerben müssen. Das Ziel, zunehmend hochqualifizierte Fachkräfte in der Jugendarbeit zu beschäftigen, kann nicht als erreicht angesehen werden. Insbesondere mit den Haushalten seit 2010, in denen die steigenden Kosten für die Pflichtausgaben der Gebietskörperschaften (insbesondere durch die Hilfen zur Erziehung) überproportional aufgebraucht wurden, musste die Jugendarbeit zurückfahren. Landesweite Träger wie die Landjugend gaben auf.

Gleichzeitig – dies ist jedoch nicht in einem linearen Zusammenhang mit kurzfristigen Sparmaßnahmen zu diskutieren – wachsen die rechtsextremen und rechtsradikalen Tendenzen unter den Jugendlichen in Sachsen. Ursächlich ist die Zunahme nicht-demokratischer Tendenzen unter Jugendlichen in der seit der Wende zu wenig ausgebildeten gesellschaftlichen Infrastruktur demokratischen Engagements zu sehen. Aktuell wirkt sich das so aus, dass die Lagerfeuerromantik und die Kriegsspiele im Wald, die von den Rechtsradikalen angeboten werden, zu einem attraktiven Kontrastprogramm für die demokratischen Jugendorganisationen geworden sind. Daraus entsteht keine einfache Forderung an die Politik nach mehr Geld. Die Anforderung ist viel komplexer, denn es müssen die Strukturen der Jugendarbeit gründlich untersucht werden. Aus einem systemischen Verständnis heraus bedarf es starker demokratischer Organisationseinheiten, die Anliegen der Jugend in die Politik transportieren können. Wenn diese nicht existieren, führt auch eine Aufstockung der Förderung kleiner, nur knapp überlebensfähiger Initiativen und Vereine zu keiner Verbesserung der Situation. Es bilden sich nur mehr kleine, nicht überlebensfähige Einheiten. Die Hauptlast strategischer Erfordernisse und somit die Gesamtverantwortung fällt der staatlichen Instanz zu, die sich mit einer Dezentralisierung zu entlasten suchte und nun, wenn die dezentralen Instanzen überfordert sind, selbst überfordert ist, da sie keine staatlich organisierte Jugendarbeit (wie in früheren Zeiten) betreiben will und finanzieren kann.

Generelle Anforderungen an Personalentwicklung und konkrete Grenzen

Kehren wir zum Thema der Personalentwicklung zurück. Wenn also die Situation der Träger in der Jugendhilfe und insbesondere der Jugendarbeit in Sachsen dadurch geprägt ist, dass ein Personalmangel zu erwarten ist und gleichzeitig das beschäftigte Personal tendenziell unter prekären Arbeitsbedingungen zu leiden hat, muss verstärkt über eine Initiative des Personalmanagements in den Trägern hinsichtlich der Personalentwicklung nachgedacht werden. Doch was ist Personalentwicklung?

Personalentwicklung beschränkt sich nicht darauf, die am besten qualifizierten Personen für die benötigten Stellen und Aufgabengebiete auszuwählen und einzustellen, auch nicht darauf, sie zu fördern und zu begleiten. Oft werden ja noch Fortbildung und Supervision als Aufgaben des Personalmanagements verstanden; leider gehört dies in vielen kleinen Trägern schon nicht mehr zu den Standardaufgaben. Eine Personalentwicklung, die diesen Namen verdient, integriert vorausschauende und nachhaltige Bestandteile. In Zeiten eines immer schnelleren Umbruchs der Organisationsumwelt muss das Management über eine nüchterne Analyse der gegenwärtigen Situation der Organisation verfügen und sollte eine Vorstellung davon haben, wie sich die Organisation auf anstehende Veränderungen besser vorbereiten kann sowie auf welche Ziele hin sich die Organisation entwickeln soll. Dies beinhaltet eine Organisationsentwicklung, also den Umbau der Organisation mit Blick auf die Zukunft, was durch ein Change Management¹³ zu bewerkstelligen ist. Innerhalb dieses Rahmens fällt dem Personalmanagement eine wesentliche Rolle zu, da es für die Veränderungsprozesse durch bereits vorhandenes Personal, das für entsprechend neue Aufgaben weiter zu qualifizieren ist, sowie durch die Gewinnung von neuem Personal eine solide Basis schaffen muss. Die grundlegenden Hausaufgaben sind dabei eine Erfassung der Altersstruktur der Beschäftigten in der Organisation, mit der die zeitliche Abfolge von Personalwechseln deutlich wird. In die Entwicklungsziele der Organisation sollten durch Zielvereinbarungen die Perspektiven und Entwicklungsabsichten der Beschäftigten eingebunden werden. Damit kann ein differenziertes Instrumentarium zur Un-



terstützung von Mitarbeiter(inne)n entstehen, das den Wandlungsprozess der Organisation voranbringt.

Hier wird jedoch bereits deutlich, dass Personalentwicklung nicht in einer Organisation mit nur einer Handvoll Mitarbeiter(innen) greifen kann. Es bedarf dazu überlebensfähiger organisationaler Einheiten. Personalentwicklung ist kein Managementinstrument für Initiativen oder Projekte, die entstehen und wieder vergehen. Insbesondere die Zukunftsaufgabe, die Jugendarbeit in Sachsen auf eine solide und nachhaltige Basis zu stellen, scheint mit dem Abgleich zwischen den Herausforderungen und den Möglichkeiten, wann Personalentwicklungsmaßnahmen greifen können, nicht erfüllbar.

Begründung einer Personalentwicklungsinitiative für Sachsen

Zunächst soll auf einen Erfahrungswert zurückgegriffen werden, aus dem Anregungen für die heutige Situation geschöpft werden können. Bereits in den 1980er Jahren wurden in der reichen Stadt München Überlegungen zur Personalentwicklung in der Jugendhilfe angestellt, die in Anbetracht der heutigen Situation zu denken geben.

Die Situation in der Jugendarbeit war damals gekennzeichnet durch einen großen Träger (den Kreisjugendring München-Stadt mit ca. 50 Freizeitstätten und 500 Personalstellen) und viele kleine Träger der Kinder- und Jugendarbeit mit etwa genauso vielen Einrichtungen (die Beschäftigten dieser Einrichtungen waren nicht erfasst).¹⁴ Obwohl in diesem großen Träger bereits Ansätze eines Personalentwicklungskonzeptes erkennbar waren, wurden schnell Grenzen hinsichtlich der Aufstiegs- und Entwicklungschancen und der notwendigen Umsetzungsmöglichkeiten für Beschäftigte in der Jugendarbeit deutlich. Für die kleinen Träger waren die Möglichkeiten ohnehin sehr begrenzt. Unter diesen Voraussetzungen wurde im Jugendamt der Stadt München unter der Mitwirkung von Vertretern des Kreisjugendrings München-Stadt und der kleinen Träger ein Personalentwicklungskonzept als Teilplan für den Kinder- und Jugendhilfeplan entwickelt. Nach anfänglichen Schwierigkeiten ließ sich auch das Personalreferat der Landeshauptstadt München herab, dem

Jugendamt die Planungskompetenz dafür zuzugestehen. Damit konnte eine angemessene Planungsplattform entstehen, die über die jeweiligen Träger hinausreichte und prinzipiell eine Personalentwicklung zuließ.

Im Kontrastprogramm hierzu gibt es in Sachsen keinen vergleichbaren Träger wie den Kreisjugendring München-Stadt. Eine auch nur annähernd so große Organisationseinheit ist in ganz Sachsen nicht vorhanden. Selbst wenn einzelne Organisationen für sich ein Personalentwicklungskonzept erarbeitet haben (wie gerade mit dem Praxisforschungsprojekt der Hochschule Mittweida zu erheben versucht wird), kann dies nur äußerst begrenzt sein.

Hinsichtlich der vielen kleinen Träger in Sachsen wurden schon von einigen Fachleuten Fusionen vorgeschlagen, jedoch wurden wenige realisiert. Immer noch existieren viele Träger, die eigentlich nicht überlebensfähig sind und zu wenig Beschäftigte haben. Die Mitarbeiter(innen) in diesen zu kleinen Organisationseinheiten dürfen eigentlich nicht krank werden und keinen Urlaub machen, sie können weder eine Fortbildung noch eine Supervision in Anspruch nehmen. Und letztlich handelt es sich überwiegend um prekäre Arbeitsverhältnisse. Nur wenige Träger haben einzelne, nicht überlebensfähige Einrichtungen „aufgesammelt“ und sich vergrößert. Noch weniger haben die Größe (in der doppelten Wortbedeutung) erreicht, eine Organisation mit guter Bezahlung und richtungsweisender Personalförderung zu werden. Nicht verschwiegen werden soll, dass es durchaus Träger gibt, die aufgrund eines guten Sozialmanagements und durch die Erschließung zusätzlicher Einnahmen dies realisieren konnten.

In diesem Beitrag wurde der Anspruch einer Personalentwicklung skizziert, der nicht allein die Besetzung von Stellen und die Fortbildung umfasst, sondern eine Gesamtverantwortung für die Weiterentwicklung der Organisation und der Beschäftigten. In ihm ist zudem die Verantwortung für die Weiterentwicklung der Fachlichkeit in dem betreffenden Handlungsfeld enthalten. Wenn dieser Anspruch als Messlatte angelegt wird, wird keine Organisation in der Jugendarbeit in Sachsen imstande sein, diesem zu genügen und die anstehenden Aufgaben zu meistern. Dazu sind all diese Organisationen zu klein.

Jedoch, wie war das ursprünglich mit dem Subsidiaritätsprinzip¹⁵ einmal gedacht? Was die kleinere Einheit verrichten kann, darauf soll durch den Staat nicht Einfluss genommen werden, was sie aber aus eigener Kraft nicht leisten kann, da sollte aus der Gesamtverantwortung heraus der Staat tätig werden. Wenn also durch einen Strukturfehler im Gesamtaufbau nur kleine Einheiten entstehen konnten, so fällt die Verantwortung für die zu kleinen Einheiten in einem besonderen Maße der staatlichen Verantwortung anheim.

Es ist also – analog zu dem angeführten Beispiel aus München – eine Gesamtverantwortung der Personalentwicklung für die Jugendhilfe in Sachsen auf Landesebene zu fordern. Das Fachkräfterfordernis in den 1990er Jahren war der entscheidende Schritt in die richtige Richtung. Nachfolgende Reformen brachten einen Entscheidungsspielraum für untergeordnete Einheiten, der keiner war, weil die untergeordneten Einheiten zu der Zeit nicht mit dem fachlichen Horizont ausgestattet waren und danach nicht den finanziellen Spielraum hatten, um ihn auszufüllen. Auch wenn die Entwicklung nicht auf Null gestellt und die Dezentralisierung nicht zurückgenommen werden kann, so

muss doch die Funktion des Landesjugendamtes neu durchdacht werden. Denn wenn alle untergeordneten öffentlichen Einheiten und die freien Träger zu wenig Spielraum haben, dann bleibt nur die übergeordnete staatliche Instanz, die nun aber auch tätig werden muss. Die anstehenden Notwendigkeiten sollten nun aber auf der Basis gründlicher wissenschaftlicher Analysen entwickelt werden.

Fazit

Die Ausführungen versuchen zwei wesentliche Konsequenzen für die Personalentwicklung in der Jugendhilfe Sachsens herzuleiten:

1.
sollte ein vordringliches Anliegen deutlich geworden sein, dass die Landesebene sich mit Fragen der Personalentwicklung beschäftigen muss, weil sie sich in dieser Situation einer fehlenden Zwischenebene aus gewichtigen gesellschaftlichen Kräften selbst der Gesamtverantwortung stellen muss.

2.
sollten sich daraus grundlegende politische Schlussfolgerungen ergeben, die Entstehung größerer gesellschaftlicher Organisationseinheiten zu fördern, die eine unterstützende Funktion für die Jugendarbeit und gleichzeitig eine für die landespolitische Verantwortung entlastende Funktion übernehmen.



Fazit & Dank

Die vorgelegten Ergebnisse der Studien in diesem Band bestätigen aus meiner Sicht eine Vielzahl „gefühlter“ Wahrnehmungen zur aktuellen Arbeits- und Personalsituation der Beschäftigten in der Sozialwirtschaft in Sachsen, die mir in Gesprächen, Fachveranstaltungen und kollegialem Austausch in den letzten Monaten begegnet sind.

Sie bekräftigen die Forderung, Verantwortung auf der Leitungsebene in sozialen Organisationen in Kontinuität zu übernehmen und bestärken die Unternehmen in ihren Bemühungen, u.a. Mitarbeiter(innen)pflege, ein wertschätzendes und offenes Arbeitsklima und die personelle (Weiter-)Entwicklung und Gesunderhaltung der Beschäftigten nach Kräften zu befördern. Auf Organisationsseite sind die verschiedenen Ebenen Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Personalführung dabei vernetzt zu denken.

Ebenso nötig ist es, förderliche und verlässliche Rahmenbedingungen zu erhalten bzw. zu schaffen. Vor dem Hintergrund der demografischen Herausforderungen wird deutlich, dass auf der Seite der Organisationen und der Politik Strategien für die Gewinnung neuer sowie die Bindung der derzeitigen Fachkräfte (weiter-)entwickelt werden sollten. Für die Politik scheint es herausfordernd und lohnend zugleich, attraktive Rahmungen zu schaffen, in denen auch zukünftig genügend Menschen im Bereich der Sozialen Dienste engagiert arbeiten wollen und können. Dies betrifft u.a. die Bindung sächsischer Absolvent(inn)en ebenso wie die Sicherung von dauerhaften Beschäftigungsverhältnissen für Fachkräfte der Sozialwirtschaft und die Umsetzung von gesetzlichen, planerischen und fachlichen Standards. Da Maßnahmen auf den genannten Ebenen eher mittel- und langfristig ihre Wirkung entfalten, ist es wichtig, das Thema frühzeitig in den Blick zu nehmen und die Umsetzung voranzubringen.

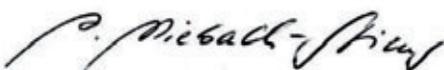
Natürlich sind auch die Fachkräfte selbst in der Verantwortung, für ihre Gesundheit und Work-Life-Balance Sorge zu tragen und sich der Frage zu stellen, wie sie selbst ihre Arbeits- und Leistungsfähigkeit möglichst lange erhalten können und welche Unterstützung sie dazu benötigen.

Die hohe Nachfrage nach Fortbildungen zu den Themen alter(n)sgerechte Organisations-, Personalentwicklung und Personalführung sowie die positive Resonanz zu Fortbildungsangeboten der AGJF Sachsen zu Themen wie berufliche Gesunderhaltung und Psychohygiene bestätigen den Bedarf der Akteure und die Aktualität des Themas. Dies bestärkt uns darin, auch weiterhin Organisationen in der Sozialwirtschaft und ihre Beschäftigten bei der Bewältigung der bevorstehenden Herausforderungen zu unterstützen. An dieser Stelle möchte ich einen herzlichen Dank aussprechen.

Dank an die rund 500 sächsischen Fach- und Führungskräfte, die mit ihrer Beantwortung der Fragen zum Gelingen dieser Studien beigetragen haben. Ein herzlicher Dank den externen Autoren für ihre Mitwirkung an dieser Publikation: Dr. Michael Knoll (Durham University Business School), Markus Burkhardt (TU Chemnitz), Prof. Dr. Wolfgang Faust und Prof. Dr. Armin Wöhrle (beide Hochschule Mittweida). Vielen Dank den Kolleg(inn)en im Projekt „Respekt! Erfahrung als Ressource“ Carsten Kuniß, Katja Wagner, Karin Lindner und Rayla Bräuer für die Planung und Durchführung der Befragungen und die Zusammenstellung dieser Publikation. Darüber hinaus gilt mein Dank den Mitwirkenden bei der Realisierung: Dirk Müntzenberg (CORAX, AGJF Sachsen), Martine Laible (Freiberufliche Lektorin), Georg Thiele und René Spengler (druckbar- kreative Ideen GmbH Chemnitz).

Vielen Dank Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, dass Sie sich die Zeit genommen haben, die in dieser Publikation dargestellten Perspektiven auf aktuelle Herausforderungen für sächsische Einrichtungen in der Sozialwirtschaft zu betrachten.

Ich wünsche Ihnen viel Energie und Erfolg bei der Umsetzung Ihrer daraus resultierenden Ableitungen in Ihrem jeweiligen Wirkungsfeld.



Anke Miebach-Stiens
Geschäftsführerin der AGJF Sachsen

Quellenangaben

Ergebnisse der Befragung von Fach- und Führungskräften in der sächsischen Sozialwirtschaft

Autoren: Michael Knoll, Markus Burkhardt

- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2012). *Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Dortmund: BAuA.
- Bundesregierung (2011). *Fakten und Position der Bundesregierung zum so genannten Fachkräftemangel*. Drucksache 17/4784.
- Cortina, L.M. & Magley, V. J. (2003). Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 247-265.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Fuchs, M., Sujata, U. & Weyh, A. (2011). Herausforderungen des demografischen Wandels für den Arbeitsmarkt in Sachsen. *IAB Regional*, 1.
- Grzywacz, J.G. & Marks, N.F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 111-126.
- Hackman, J. R. & Wageman, R. (2005). When and how team leaders matter. *Research in organizational behavior*, 26, 37-74.
- Haubl, R. & Voß, G.G. (2009). Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen. Arbeit und Leben in Organisationen 2008. Positionen. *Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt*, 1, Kassel: University Press.
- Knoll, M. & van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113, 349-362. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Psychological stress and the coping process*. New York, NY: Springer.

- McMichael, A.J. (1976). Standardized mortality ratios and the "healthy worker effect": Scratching beneath the surface. *Journal of Occupational Medicine*, 18, 165-168.
- Roth, C., Wegge, J. & Schmidt, K.-H. (2007). Konsequenzen des demografischen Wandels für das Management von Humanressourcen in Organisationen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6, 99-116.
- Schilling, M. (2011). Die Zukunftsbranche Kinder- und Jugendhilfe – Personalbedarfe bis 2025 belaufen sich auf 333.000 Fachkräfte. *KomDat*, 14, 1 & 2, 1-6.
- Ten Brummelhuis, L.L. & Bakker, A.B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, 67, 545-556.
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1228-1240.
- www.demographie-netzwerk.de

Perspektiven aus der Praxis zur Personalsituation in der sächsischen Sozialwirtschaft

Autor: Carsten Kuniß

- ¹ Statistisches Bundesamt, 2011
- ² Ebd.
- ³ Demografiebericht der Bundesregierung, 2011
- ⁴ Statistisches Landesamt Sachsen, 2010
- ⁵ Eigene Hochrechnungen der AGJF Sachsen e.V. auf Grundlage der Zahlen des Statistischen Landesamtes Sachsens, 2011
- ⁶ Statistisches Landesamt Sachsen, 2010
- ⁷ Eigene Hochrechnungen der AGJF Sachsen e.V. auf Grundlage der Zahlen des Statistischen Landesamtes Sachsens, 2011
- ⁸ Bögel, J./Frerichs, F. (2011): *Betriebliches Alters- und Altersmanagement: Handlungsfelder, Maßnahmen und Gestaltungsanforderungen*. 1. Aufl. Nordstedt: BOD.
- ⁹ INQA, 2004 und DGB-Index Gute Arbeit. Sonderauswertung Arbeitsfähigkeit bis zur Rente 2007. S. 47
- ¹⁰ Vgl. S. 5
- ¹¹ Analyse des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO), 2011
- ¹² Ebd.



- ¹³ IAB Regional, 2011: Herausforderungen des demografischen Wandels für den Arbeitsmarkt in Sachsen. S. 38.
- ¹⁴ Regierung Online, Nr. 078, 08/2009
- ¹⁵ Bundesregierung, 2011: Fakten und Position der Bundesregierung zum so genannten Fachkräftemangel. Drucksache 17/4784
- ¹⁶ KomDat Juni 2011, Heft Nr. 1 & 2/11 14. Jg. S.4.
- ¹⁷ Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit, 1/2011
- ¹⁸ K.L.A.G.-info 2-2011
- ¹⁹ Bundesagentur für Arbeit (2011), <http://bisds.infosys.iab.de>, Aufruf am 24.05.13
- ²⁰ Mayring, P. (1997): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 6. Aufl. Weinheim/Basel.
- ²¹ Wolff, H./Spieß, K./Mohr, H. (2001): Arbeit – Altern – Innovation. Basel.
- ²² 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.
- ²³ Hussi, T. (2004): Intellectual Capital and Maintenance of Work Ability. The Well-being Perspective. Discussion Papers no. 896. The Research Institute of the Finnish Economy ETLA. Helsinki.
- ²⁴ Bögel, J./Frerichs, F. (2011): Betriebliches Alters- und Alternsmanagement: Handlungsfelder, Maßnahmen und Gestaltungsanforderungen. 1. Aufl. Nordstedt: BOD. S. 62
- SOZIALwirtschaft 4/2012, S. 15f.
- ⁸ Vgl. Globaler Wandel, regionale Antworten, in: SOZIALwirtschaft aktuell 1-2/2013.
- ⁹ Vgl. <http://www.diakonie-sachsen.de/wir-ueber-uns-fakten.html>
- ¹⁰ Vgl. Bodelschwingsche Stiftungen Bethel: <http://www.bethel.de/ueber-uns/struktur-zahlen-fakten.html>
- ¹¹ Vgl. http://parisax.de/www/cms/front_content.php?idcat=2
- ¹² Vgl. <http://www.kjr-m.de/ueber-uns.html>
- ¹³ Vgl. Wöhrle, A. (2005): Den Wandel managen. Organisationen analysieren und entwickeln, Baden-Baden.
- ¹⁴ In der Relation dazu haben wir es in München mit ca. 5.000 Beschäftigten in Kindereinrichtungen und ca. 3.500 Beschäftigten in der Jugendhilfe zu tun.
- ¹⁵ Enzyklika Quadragesimo Anno, 1931.

Plädoyer für eine Personalentwicklungsinitiative in der Jugendhilfe Sachsens

Autor: Armin Wöhrle

- ¹ Vgl. Rauschenbach, Thomas (1999): Das sozialpädagogische Jahrhundert, Weinheim/München.
- ² Vgl. KOMdat 14. Jg., Heft 1&2, Juni 2011.
- ³ Vgl. <http://www.pet-projekt.info/uploads/Beitragsanhaenge/studie-fachkraefftemangel-2012.pdf>
- ⁴ Vgl. http://www.gew-berlin.de/documents_public/MO_Abschlussbericht_Fachkraefftebefragung.pdf
- ⁵ Vgl. <http://www.sozkon.de/>
- ⁶ Fachtagung: „Personalmanagement im Spannungsfeld von Demografie, Finanzen und Professionalität“ am 22./23. November an der HTWK Leipzig
- ⁷ Z.B. die Untersuchung des Diözesan-Caritasverbandes für das Erzbistum Köln in:

Zwischen vakanten Stellen & älterwerdenden Fachkräften

Eine Untersuchung der Arbeitssituation in der sächsischen Sozialwirtschaft

Publikation im Rahmen des Projektes „Respekt! – Erfahrung als Ressource“

Das Projekt wird im Rahmen des Programms „rückenwind - Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Web

www.respekt-sachsen.de

Herausgeber

Arbeitsgemeinschaft Jugendfreizeitstätten Sachsen e.V.

Neefestrasse 82, 09119 Chemnitz

Tel.: 0049 (0)371 533 64-0

Redaktion

Carsten Kuniß, Katja Wagner, Anke Miebach-Stiens (V.i.S.d.P.), Arbeitsgemeinschaft

Jugendfreizeitstätten Sachsen e.V.

Bilder

U.1/U.4 iStockphoto.com Bildnummer 000020258540, bgfoto

S.3 iStockphoto.com Bildnummer 000009459315, cogal

S.14 iStockphoto.com Bildnummer 000021822084, bgblue

S.18 iStockphoto.com Bildnummer 000021077393, Rellas

S.21 iStockphoto.com Bildnummer 000003500338, James Brey

Entwurf, Layout und Satz

druckbar - kreative Ideen GmbH Chemnitz

Lektorat

Martine Laible

Auflage

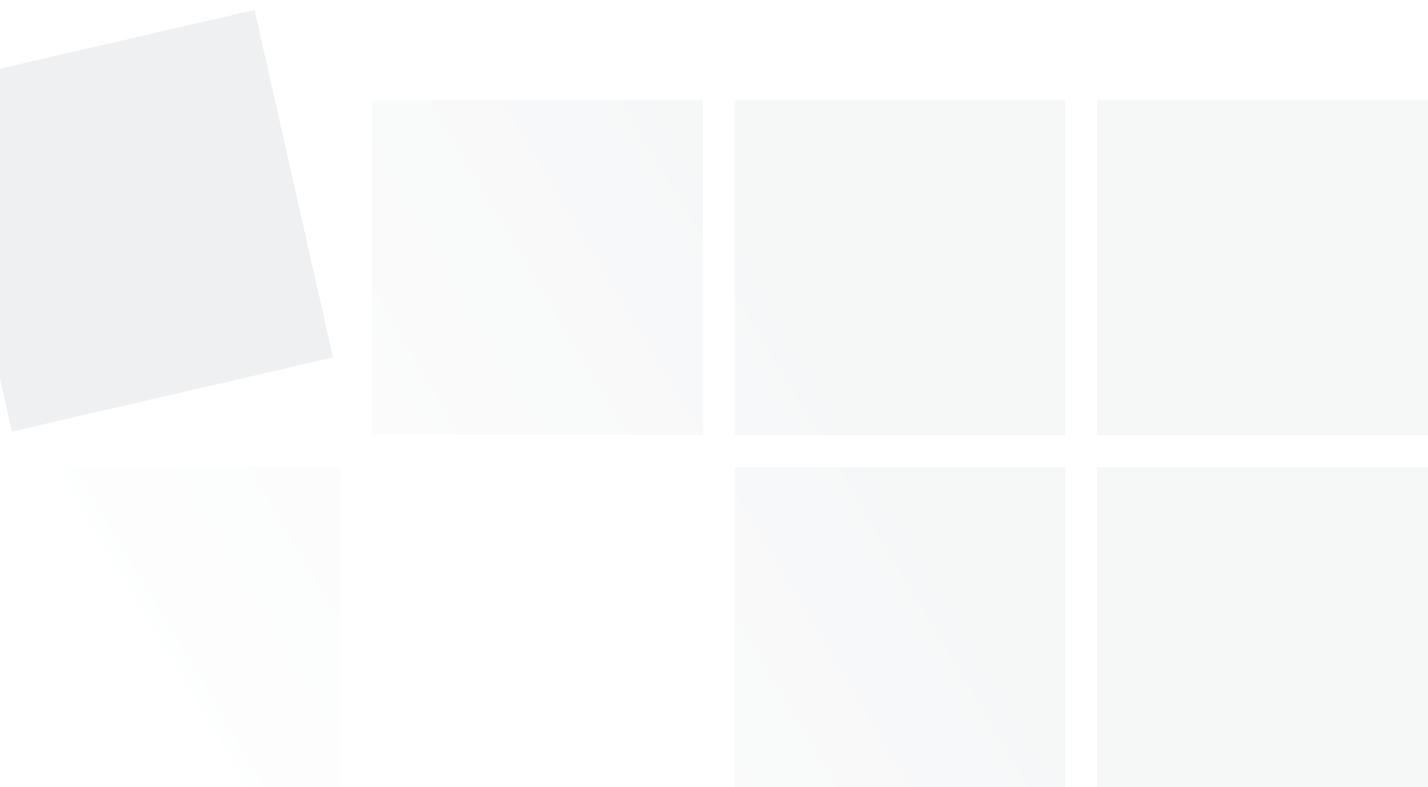
1000 Stück

Hinweis

Die Redaktion ist um anerkennende Formulierungen im Sinne des Gender-Mainstreaming-Konzeptes bemüht.

Redaktionsschluss

05. Juni 2013



Das Projekt „Respekt! Erfahrung als Ressource“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind - Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

rückenwind
Für die Beschäftigten
in der Sozialwirtschaft

