

Inhalt

1. Zusammenfassung	1
2. Einleitung	3
3. Steigende Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen	3
Demografischer Wandel und soziale Veränderungen	3
Soziale Dienstleistungen und soziale Haltungen	4
Ausweitung des Sektors	5
4. EU Politik und der soziale Dienstleistungssektor	7
Europäisches Semester	7
Jährlicher Wachstumsbericht	7
Reformen	8
Agenda für neue Kompetenzen für Europa	8
Der Investitionsplan für Europa	8
Der Europäische Sozialfonds	9
Dialog mit der Zivilgesellschaft & sozialer Dialog	9
Die Europäische Säule sozialer Rechte	10
5. Sozial- und Wohlfahrtssysteme	10
6. Personalsuche und Mitarbeiterbindung	15
Wirksame Maßnahmen	16
Die Organisation verändern	17
Eine eigene Marke (Branding)	17
Ausbildung und lebenslanges Lernen	19
Organisationsentwicklung	20
Veränderung von externen Faktoren	21
Arbeitsplätze besser zugänglich machen	23
Digitalisierung und Neue Technologien	25
7. Schlussfolgerungen	27
8. Referenzen	29
9. Anhang 1: Aufbau der Studie	32
10. Anhang 2: Fragenkatalog	33
11. Anhang 3: Befragte Organisationen	34
12. Anhang 4: Überblick über die Fachliteratur	36

1. Zusammenfassung

Diese Studie wurde von Social Services Europe in Auftrag gegeben, um auf die Notwendigkeit von höheren Investitionen in den Sozialsektor hinzuweisen, damit neue Arbeitsplätze für die Bewältigung der wachsenden Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen geschaffen werden können. Die Neueinstellung und die Bindung von Mitarbeiter/innen ist jetzt und auch in Zukunft ein wachsendes Problem des Sozialbereichs, gleichzeitig ist es aber auch eine Chance, um soziale Dienstleistungen an die Veränderungen von sozialen Bedürfnissen anzupassen. Um dies zu erreichen braucht der Sozialbereich Investitionen, unterstützende gesetzliche Rahmenbedingungen, einen aktiven sozialen Dialog und die Anerkennung seines Wertes für Wirtschaft und Gesellschaft.

Der Begriff "soziale Dienstleistungen" hat innerhalb Europas verschiedene Bedeutungen, aber in dieser Studie wird er wie folgt definiert:

- Langzeitbetreuung und Unterstützung von älteren Menschen;*
- Betreuung und Unterstützung von Menschen mit Behinderungen;*
- Betreuung von Kindern;*
- Andere soziale Dienstleistungen, die die Inklusion fördern, zum Beispiel Familienunterstützung, Dienstleistungen für Menschen mit psychischen Problemen, Drogenmissbrauch, Obdachlosigkeit.*

Die europäischen Länder stehen vor tiefgreifenden demografischen Veränderungen wie einem wachsenden Anteil von älteren Menschen, einer längeren Lebenserwartung und höheren Raten von Behinderungen und Sterblichkeit. (European Foundation, 2009; European Commission, 2015). Obwohl die Lebenserwartung in vielen Ländern steigt, werden diese Lebensjahre nicht unbedingt bei guter Gesundheit verbracht, weil Menschen, besonders Frauen, mit langfristig einschränkenden Bedingungen rechnen müssen, vor allem ihre Mobilität und die Fähigkeit selbständig zu leben nehmen ab. Die Folgen des Unterschieds zwischen Lebenserwartung und gesunder Lebenserwartung zeigen sich im wachsenden Bedarf an sozialen Dienstleistungen. Für Menschen in den unteren Einkommensgruppen sind Lebenserwartung und gesunde Lebenserwartung noch niedriger.

Mit der steigenden Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen ist dieser Sektor einer der am schnellsten wachsenden Wirtschaftssektoren geworden, der rund 7% der gesamten Wirtschaftsleistung der EU28 ausmacht. Diese Zuwachsrate blieb auch nach der Finanzkrise von 2008 stabil und brachte ein zusätzliches Arbeitsplatzangebot von 1,7 Mio zwischen 2008 und 2015. Da der Sektor einer der am schnellsten wachsenden Wirtschaftssektoren ist, muss sein wirtschaftliches Potenzial stärker anerkannt und bei der Entwicklung von nationalen und europäischen Beschäftigungsstrategien stärker berücksichtigt werden. Ein wachsender Sozialsektor bringt nicht nur bessere soziale Dienstleistungen, sondern - da mehr Menschen eine Beschäftigung haben und daher mehr konsumieren können - entsteht ein Multiplikatoreffekt bei Beschäftigung und Wachstum auch in anderen Branchen. Der Kontext für die Umsetzung der Personalsuche und Mitarbeiterbindung hat Auswirkungen auf die Gestaltung dieser Maßnahmen. (Kroezen et al, 2015; European Social Network, 2016). Die Arbeitsmarktbedingungen wie zum Beispiel der Fachkräftemangel haben Auswirkungen auf die Organisationen bei der Suche nach Sozialarbeiter/innen. Daher muss die Ausweitung des Sozialbereichs in einem größeren Zusammenhang von Beschäftigungsentwicklungen auf EU Ebene als auch auf nationaler Ebene gesehen werden.

Diese Studie stützt sich auf Interviews mit gemeinnützigen sozialen Dienstleistungsorganisationen in sechs Ländern – Bulgarien, Tschechien, Finnland, Frankreich, Deutschland und Italien – über deren Zugang zum Problem der Personalsuche und Mitarbeiterbindung. Diese Länder wurden ausgewählt,

weil sie vier verschiedene soziale Wohlfahrtssysteme vertreten, die sich durch historische Tradition, Finanzierungssystem und Organisation der Dienstleistungserbringung unterscheiden. ¹

Eine der wichtigsten Erkenntnisse dieser Untersuchung ist, dass die Neueinstellung von Personal in der Verantwortung der gesamten Organisation liegen muss und nicht nur bei der Personalabteilung. Sowohl die Führungsebene als auch die Mitarbeiter/innen vor Ort müssen in den Prozess miteinbezogen werden, der darüber entscheidet, welche Mitarbeiter/innen gebraucht werden und welche Qualifizierungen und Erfahrungen dafür notwendig sind. Die Einstellung von Mitarbeiter/innen und die Mitarbeiterbindung muss ein zentraler Teil des Planungsprozesses sein. Eine breitere Einbeziehung von allen Teilen einer Organisation hat auch gezeigt, dass eine ganzheitliche Herangehensweise an die Organisationsentwicklung die Mitwirkung der Mitarbeiter/innen an der Gestaltung und Erbringung der Dienstleistungen fördert. Organisationen müssen ihren Mitarbeiter/innen Wertschätzung entgegenbringen und Strukturen, z.B. neue Ausbildungsabteilungen, schaffen, die Mitarbeiter/innen und Führungsebene zusammenbringen, um organisatorische Prioritäten und Wege zur Umsetzung von neuen Organisationsstrategien gemeinsam festzulegen.

Soziale Dienstleistungsorganisationen, die eng mit Ausbildungseinrichtungen und Universitäten zusammenarbeiten, können zusätzliche Möglichkeiten für Stellenbesetzungen und das Sammeln von Arbeitserfahrungen nutzen. Die Interaktion zwischen Organisationen und Berufsausbildungseinrichtungen hat die Erstellung von Ausbildungsprogrammen beeinflusst, indem Lehrpläne mitgestaltet werden und damit ein besseres Eingehen auf die Bedürfnisse der Nutzer/innen und die geforderten Qualifikationen und Fähigkeiten möglich wird.

Um junge Menschen, vor allem Männer, dazu zu motivieren, eine Karriere im Sozialbereich in Betracht zu ziehen, haben einige Organisationen eigene Programme für ehrenamtliche Mitarbeit oder eigene Stellen entwickelt, die junge Menschen zu einem Umdenken in Bezug auf soziale Dienstleistungen anregen sollen. Das hilft, die Anzahl der jungen Menschen, die in den Sektor eintreten, zu erhöhen und damit der Alterung im Sektor entgegenzuwirken. Es gibt einige dauerhafte Hemmnisse, die einer Verbesserung der Personalanwerbung und Mitarbeiterbindung entgegenstehen. Ein wichtiger Punkt ist, dass die Gesellschaft verstehen muss, dass soziale Dienstleistungen nicht mit anderen Dienstleistungen verglichen werden dürfen. Es ist eine Dreierbeziehung zwischen dem Nutzer/der Nutzerin der Dienstleistung, den staatlichen Behörden und dem Dienstleistungsanbieter. Qualitätsvolle soziale Dienstleistungen brauchen eine vertrauensvolle Beziehung zwischen diesen drei Gruppen.

Im Sozialbereich fehlt es oft an der materiellen Ausstattung, um die wachsenden Bedürfnisse der Gesellschaft zu befriedigen. Sparprogramme haben zu einer Kürzung von staatlichen Mitteln geführt, besonders bei Regionalverwaltungen wurde gespart, was zu Einschränkungen bei Gehaltsniveaus, Arbeitsbedingungen, Ausbildung und Karrieremöglichkeiten führt und somit das Image des Sektors für neu Eintretende und generell für die Öffentlichkeit nicht hebt. Soziale Dienstleistungserbringer betreuen Menschen, die Unterstützung brauchen, die dauerhaft oder zeitlich befristet sein kann. Die Gesellschaft muss sich bewusst sein, dass Familienmitglieder oder Freunde zu einer bestimmten Zeit in ihrem Leben soziale Dienstleistungen brauchen werden. Der Wert von sozialen Dienstleistungen und die Leistung der Mitarbeiter/innen, die diese erbringen, müssen von der Gesellschaft in einem positiveren Licht gesehen werden. Arbeit im Sozialbereich hat in vielen Ländern noch immer ein sehr geringes Ansehen. Das wird sich nur ändern, wenn Arbeitsbedingungen, Ausbildung und Bezahlung verbessert werden und die Arbeit im Sozialbereich als Beruf wertgeschätzt wird. Und auch die Millionen von informellen Betreuungspersonen, die die Lücken füllen, die die Gesellschaft und die sozialen Dienstleister hinterlassen, ebenfalls anerkannt und geschätzt werden.

¹ Weitere Informationen unter http://www.easpd.eu/sites/default/files/sites/default/files/SensAge/d4-social_welfare_systems_across_europe.pdf

Um die Personalsuche für den Sozialsektor auszuweiten, sollten verwandte Berufsgruppen wie zum Beispiel Beschäftigungstherapeuten oder Physiotherapeuten zu einer Arbeit im Sozialbereich ermuntert werden. Zunehmend werden auch disziplinenübergreifende Angebote von sozialen Dienstleistungen als effizienter betrachtet. Staatliche Behörden spielen eine wichtige Rolle, um Mitarbeiter/innen in sozialen Dienstleistungen mehr zu schätzen, indem sie ihre Arbeit fördern und würdigen und zu einer veränderten Haltung gegenüber dem Sozialbereich beitragen. Obwohl die Nutzer/innen von sozialen Dienstleistungen im Mittelpunkt stehen sollen, könnten auch staatliche Behörden zu einem größeren Verständnis beitragen, indem sie die Bedeutung von Veränderungen in der Führung von Organisationen betonen, damit die Mitarbeiter/innen mehr Verantwortung für die Gestaltung und die Erbringung von Dienstleistungen übernehmen können.

2. Einleitung

Diese Studie wurde von Social Services Europe in Auftrag gegeben, um auf den erhöhten Investitionsbedarf im Sozialbereich aufmerksam zu machen, damit neue Arbeitsplätze zur Bewältigung der steigenden Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen geschaffen werden können. Die Neueinstellung und Mitarbeiterbindung sind jetzt und auch in Zukunft ein zunehmendes Problem des Sektors, gleichzeitig ist es eine Chance, um soziale Dienstleistungen an die Veränderungen von Bedürfnissen anzupassen. Um dies zu erreichen braucht der Sozialbereich Investitionen, unterstützende gesetzliche Rahmenbedingungen, einen aktiven sozialen Dialog und die Anerkennung seines Wertes für Wirtschaft und Gesellschaft. Diese Studie untersucht, wie die Sozialwirtschaft und der gemeinnützige Sektor derzeit die Personalsuche und die Mitarbeiterbindung handhaben. Informationen über erfolgreiche Lösungen und das Potenzial des Sektors, neue Arbeitsplätze zu schaffen, sollen damit verbreitet werden. Die Studie soll auch Grundlage für ein Lobbying für eine Änderung der Politik auf europäischer und nationaler Ebene sein.

3. Steigende Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen

Demografischer Wandel und soziale Veränderungen

Die europäischen Länder stehen vor tiefgreifenden demografischen Veränderungen wie einem wachsenden Anteil von älteren Menschen, längerer Lebenserwartung und höheren Raten von Behinderungen und Sterblichkeit. (European Foundation, 2009; European Commission, 2015). Obwohl die Lebenserwartung in vielen Ländern steigt, werden diese Lebensjahre nicht unbedingt bei guter Gesundheit verbracht, weil Menschen, besonders Frauen, mit langfristig einschränkenden Bedingungen rechnen müssen, vor allem was ihre Mobilität und die Fähigkeit selbständig zu leben betrifft. Die Folgen des Unterschieds zwischen Lebenserwartung und gesunder Lebenserwartung zeigt sich im wachsenden Bedarf an sozialen Dienstleistungen. Für Menschen in den unteren Einkommensgruppen sind Lebenserwartung und gesunde Lebenserwartung noch niedriger.

Mit dem zunehmenden Frauenanteil an der Erwerbsbevölkerung und anderen Veränderungen, die die Geschlechtergleichheit unterstützen, verändern sich auch die Familienmuster. Informelle Betreuer/innen übernehmen einen großen Teil der Pflege, unbezahlt und ohne Hilfe von außen. Da die Zahl der älteren Menschen mit gesundheitlichen Problemen zunimmt, wird auch die Last für die informelle und unbezahlte Pflege und Betreuung zunehmen. Betreuer/innen brauchen Unterstützung, um die Pflege weiterhin leisten zu können. Sie brauchen professionelle Unterstützung für die immer komplexer werdenden Pflegeanforderungen, zum Beispiel im Umgang mit Demenz. Man darf sich nicht länger auf die informelle Betreuung von alten Menschen, Menschen mit Behinderungen oder Kinder verlassen, die meistens von Frauen geleistet wird. Mehr formale und qualitätsvolle Pflege und Betreuung sind notwendig.

Der Begriff "soziale Dienstleistungen" hat innerhalb Europas verschiedene Bedeutungen, aber in dieser Studie wird er wie folgt definiert:

- Langzeitbetreuung und Unterstützung von älteren Menschen;
- Betreuung und Unterstützung von Menschen mit Behinderungen;
- Betreuung von Kindern;
- Andere soziale Dienstleistungen, die die Inklusion fördern, zum Beispiel Familienunterstützung, Dienstleistungen für Menschen mit psychischen Problemen, Drogenmissbrauch, Obdachlosigkeit.

Soziale Dienstleistungen und soziale Haltungen

Soziale Dienstleistungen haben einige gemeinsame Merkmale. Im Mittelpunkt steht die Betreuung und/oder Pflege eines einzelnen Menschen oder von Gruppen, die Unterstützung für die Bewältigung ihres Alltags innerhalb der Gesellschaft brauchen. Unterstützung kann kurz- oder langfristig notwendig sein; da sich der Grad der Abhängigkeit mit der Zeit verändern kann, müssen die Betreuungsleistungen flexibel erbracht werden können. Viele soziale Dienstleistungen werden zu Hause erbracht, in der Gemeinde oder in anderen Organisationsformen. Der Übergang von institutioneller Betreuung und Pflege zu gemeindenaher/wohntnaher oder häuslicher Betreuung und Pflege war eine der größten Veränderungen in den beiden letzten Jahrzehnten. Aber dieser Übergang ist noch nicht abgeschlossen und einige Formen von institutioneller Pflege werden weiterhin erbracht. Gleichzeitig mit der Zunahme des Betreuungs- und Pflegebedarfs steigt auch die Nachfrage nach verschiedenen Arten von formalen Angeboten mit einem individuellen Ansatz entweder zu Hause oder wohnortnah. Das erfordert eine Leistungserbringung durch multidisziplinäre Teams, zum Beispiel eine Kombination von Rehabilitation und Prävention (Leichsenring, 2012).

Die Einstellung der Gesellschaft gegenüber jenen Gruppen, die von sozialen Dienstleistungen profitieren, ist ein weiterer Punkt, der für die Zukunft von sozialen Dienstleistungen eine Rolle spielt. Da ein höherer Bevölkerungsanteil immer älter wird, nämlich jene Menschen, die vom Wohlfahrtsstaat profitiert haben, werden sie auch höhere Ansprüche an ein aktives Leben im Alter haben. Die konventionelle Haltung gegenüber alten Menschen wird infrage gestellt; derzeit werden sie in erster Linie über ihre gesundheitlichen Probleme definiert, in Zukunft sollen sie jedoch über den Beitrag definiert werden, den sie für die Gesellschaft noch erbringen können. Einstellungen gegenüber Menschen mit

Behinderungen ändern sich durch die europäische und nationale Gesetzgebung, die das Bewusstsein für die Rechte von Menschen mit Behinderungen stärkt; aber öffentliche Dienstleistungsangebote sind noch immer nicht so ausgestaltet, dass sie physisch barrierefrei zugänglich und gesellschaftlich anerkannt werden. Gleichzeitig bleibt die Haltung gegenüber Menschen in Armut feindselig und kürzlich erfolgte Reformen im Sozialwesen haben manche Maßnahmen mit Strafandrohungen versehen, die das Leben von sehr armen Menschen noch schwieriger gemacht haben.

Ein bestimmendes Merkmal von sozialen Dienstleistungen ist der hohe Interaktionsgrad zwischen Mitarbeiter/innen von Sozialdiensten und ihren Kund/innen, was gute Kommunikationsfähigkeiten und ein hohes Ausmaß an Empathie und Mitgefühl verlangt. Diese Fähigkeiten sind nicht leicht zu erwerben, aber viele Menschen, die im Sozialbereich arbeiten, zeigen ein großes Engagement bei der Arbeit mit benachteiligten Menschen. Mitarbeiter/innen im Sozialbereich erbringen oft Leistungen, die nicht ausreichend finanziert sind, wo es keine passenden Angebote für die entsprechenden Bedürfnisse der Kund/innen gibt; diese Probleme führen zu Unzufriedenheit mit der Arbeit. Die Kontrolle über das eigene Arbeitsumfeld ist außerdem ein wichtiger Faktor für die Arbeitszufriedenheit (Eurofound, 2014). Mangel an Kontrollmöglichkeiten führt zu häufigem Personalwechsel und Problemen bei der Personalsuche. Die Arbeit im Sozialbereich stellt hohe emotionale und körperliche Anforderungen, sie ist arbeitsintensiv und oft schlecht bezahlt.

Ausweitung des Sektors

Mit der steigenden Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen ist dieser Sektor zu einem am schnellsten wachsenden Wirtschaftssektoren geworden, der 7% der gesamten Wirtschaftsleistung der EU28 erbringt. Diese Wachstumsrate hat sich auch nach der Finanzkrise von 2008 fortgesetzt und zwischen 2008 und 2015 wurden 1,7 Mio neue Arbeitsplätze geschaffen. Zwischen 2008 und 2013 sank die Gesamtbeschäftigung in der EU um 2,9%, was für die Gruppe der Erwerbsbevölkerung (15-64 Jahre) einen Verlust von 6,3 Mio Arbeitsplätzen bedeutete. Im Gegensatz dazu stieg die Beschäftigung zwischen 2008 und 2013 im Bereich der Humanmedizin und der Sozialarbeit für die Erwerbsaltersgruppe von 15-64 Jahre um 1,3 Mio auf insgesamt 22,8 Mio Arbeitsplätze (EC, 2014). Ein Bericht von Eurofound (2014) über sektorale Arbeitsbedingungen stellte fest, dass Bereiche wie Heimunterbringung und Sozialwesen (ohne Wohnen) zwischen 2008 und 2012 die höchsten Wachstumsraten verzeichnet haben, zum größten Teil in Organisationen bis zu 250 Mitarbeiter/innen, also im sogenannten Bereich der Klein- und Mittelbetriebe.

Obwohl der Sozialektor einer der am schnellsten wachsenden Bereiche ist, ist die Verteilung innerhalb der EU keineswegs gleichmäßig. In Portugal stieg die Zahl der Arbeitsplätze um 20%, aber in Bulgarien fiel sie um 4%. Der Beschäftigungsanteil des Human- und Sozialbereichs ist von Land zu Land verschieden und variiert von 20% bis zu weniger als 5%. (Tabelle 1).

Tabelle 1: Beschäftigungsanteil in Prozent im Bereich Humanmedizin und Sozialwesen, nach Ländern

% Beschäftigungsanteil im Bereich Humanmedizin und Sozialwesen	Länder
15-19%	Dänemark, Finnland und Schweden
10-15%	Belgien, Frankreich, UK, Deutschland, Irland
<5%	Rumänien, Bulgarien

Quelle : Eurostat LFS/ (EU employment and Social Situation 2014)

Die Mehrzahl der Beschäftigten im Sozialbereich sind Frauen über 40, die in Teilzeit, oft zu unsozialen Zeiten und für relativ wenig Geld arbeiten. In ganz Europa sind 78% der Beschäftigten in der Humanmedizin und im Sozialbereich Frauen. 81% der zwischen 2008 und 2013 neu geschaffenen Arbeitsplätze waren für Frauen. Obwohl Frauen den überwiegenden Teil der Beschäftigten ausmachen, gibt es einen bedeutenden geschlechtsspezifischen Lohnunterschied. Der geschlechtsspezifische Lohnunterschied im Vergleich zur Gesamtwirtschaft ist in Italien (20,6%) und Bulgarien (16%) am größten. In Schweden und Dänemark ist der geschlechtsspezifische Lohnunterschied geringer als in der Gesamtwirtschaft (EU, 2014). Diese Unterschiede zeigen einen häufig bestehenden Verlauf im Sozialbereich auf: wenn Männer in den Sozialbereich eintreten, steigen sie öfter in Kontroll- oder Leitungsfunktionen auf, die besser bezahlt werden. Nur in Schweden und Dänemark haben auch Frauen häufig leitende Positionen.

Der Anteil der Beschäftigten über 50 in der Humanmedizin und im Sozialbereich ist zwischen 2008 und 2013 von 27% auf 32% gestiegen; in Deutschland, Frankreich, Dänemark und Belgien stieg er um mehr als 1,5% und in Bulgarien, UK und Italien um 1%.

Obwohl es in der Humanmedizin und im Sozialwesen auch während der Wirtschafts- und Finanzkrise positive Wachstumsraten gab, wurden durch die Sparprogramme der einzelnen Länder die Ausgaben bei den sozialen Dienstleistungen gekürzt. In den meisten Fällen sind es nicht die Nutzer/innen, die die soziale Dienstleistung kaufen, sondern es besteht eine Dreierbeziehung zwischen den Dienstleistungsnutzer/innen, dem Staat und den Dienstleistungsanbietern. Qualitätsvolle soziale Dienstleistungen sind von einer vertrauensvollen Beziehung zwischen diesen drei Gruppen abhängig. Den sozialen Dienstleistungseinrichtungen fehlen häufig die Ressourcen, um auf den wachsenden Bedarf der Gesellschaft zu reagieren. Die Sparpolitik hat zu Kürzungen der staatlichen Finanzierung geführt, die die Gehaltshöhen limitieren und somit das Image des Sektors bei potenziellen Neueinsteiger/innen oder bei der Allgemeinheit nicht fördern.

Der Sozialbereich ist einer der am schnellsten wachsenden Wirtschaftssektoren, daher sollte das wirtschaftliche Potenzial dieses Sektors viel stärker anerkannt und bei der Entwicklung von Beschäftigungsstrategien sowohl auf nationaler als auch auf EU-Ebene berücksichtigt werden. Der Rahmen, in welchem Maßnahmen der Einstellung und der Bindung von Personal umgesetzt werden, beeinflusst die möglichen Wirkungen dieser Maßnahmen. (Kroezen et al, 2015; European Social Network, 2016). Die Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt, wie z.B. die Arbeitslosenrate, strukturelle Probleme wie Fachkräftemangel wirken sich auf die Möglichkeiten der Organisationen bei der Neueinstellung von Personal

für den Sozialbereich aus. Daher muss die Ausweitung des sozialen Sektors in einem größeren Zusammenhang von Beschäftigungstrends sowohl auf nationaler wie auch auf EU-Ebene berücksichtigt werden.

4. EU Politik und der soziale Dienstleistungssektor

Die Beschäftigungspolitik der Europäischen Union (EU) wie zum Beispiel die Europa 2020 Strategie möchten die Beschäftigung in vielen Wirtschaftsbereichen ankurbeln, der soziale Dienstleistungssektor sollte jedoch breitere Anerkennung finden als Zielbereich für Investitionen von EU Maßnahmen. Die EU Beschäftigungspolitik spielt sich auf mehreren Ebenen ab, die auch den sozialen Dienstleistungssektor beeinflussen; diese werden im Folgenden näher ausgeführt.

Europäisches Semester

Das europäische Semester erstellt eine detaillierte Analyse über die wirtschaftliche und finanzielle Lage der EU Mitgliedsstaaten und gibt länderspezifische Empfehlungen für die nächsten 12 – 18 Monate ab. Sie sind Teil der Europa 2020 Strategie für Wachstum und Beschäftigung. 2015 wurde das europäische Semester straffer organisiert und es hat nun einen stärkeren Fokus auf Beschäftigung und soziale Leistungen. Es fördert den demokratischen Dialog und die Abstimmung aufeinander durch Benchmarks und das Aufzeigen von best practice Beispielen; damit könnte die Bedeutung des sozialen Dienstleistungssektors für das Wachstum hervorgehoben werden, wenn sich alle Mitgliedsstaaten aktiv daran beteiligen.

Jährlicher Wachstumsbericht

Als Teil des europäischen Semesters zeigt der jährliche Wachstumsbericht (2016) Handlungsmöglichkeiten der EU auf, wie nationale Strategien zur Wachstumsförderung, zur Schaffung von Arbeitsplätzen und zur Stärkung der sozialen Gerechtigkeit unterstützt werden können. Er bekennt sich zu den Problemen der EU, die durch die generelle Senkung der öffentlichen Ausgaben für Bildung um 3,2% entstanden sind und fast die Hälfte der Mitgliedsstaaten berichten über eine Abnahme der Bildungsausgaben. Er stellt fest dass "Modernisierung, bessere Abstimmung von Qualifikationen und Anforderungen des Arbeitsmarktes sowie nachhaltige Investitionen in Aus- und Weiterbildung, einschließlich digitaler Kenntnisse für künftige Arbeitsplätze, Wirtschaftswachstum und Wettbewerbsfähigkeit in der EU unverzichtbar sind" (EC, 2015: 3). Höhere Investitionen in die soziale Infrastruktur sind jedoch noch erforderlich.

Darauf bezieht sich auch der "Plan für digitale Innovation für einen Wandel im Gesundheits- und Sozialsystem" (2017) und dieser möchte die neuen Techniken und Möglichkeiten, die die digitalen Fertigkeiten bieten, zur Lösung von bekannten Problemen im Gesundheits- und Sozialbereich nutzen. Dazu gehört auch die Verbesserung der Beziehungen zwischen den Dienstleistungsanbietern, Bürgern, Patient/innen, Betreuungs- und Pflegepersonal und Fachkräften, indem diese Interessengruppen im Mittelpunkt der Innovationen stehen sollen, um Gesundheitsförderung und Selbstorganisation bei Langzeiterkrankungen zu verbessern

und neue Wege für Patient/innen zu öffnen. Digitale Innovationen, wenn mit Beteiligung der Nutzer/innen gestaltet, sind ein Lösungsansatz für einige der Probleme im europäischen Gesundheits- und Sozialsystem, einschließlich des Personalmangels (EU, 2017). Es bleibt jedoch noch viel zu tun, um das mögliche Beschäftigungspotenzial für den Sozialbereich zu erschließen.

Reformen

Der jährliche Wachstumsbericht 2016 stellte fest, dass das Gesundheits- und Sozialsystem in Europa reformiert werden muss. Nachhaltige Finanzierung und "Förderung von Angebot und Zugang zu einer wirkungsvollen medizinischen Grundversorgung, um damit unnötiges Aufsuchen eines Spezialisten oder Krankenhausaufenthalte zu reduzieren und die Verbesserung der Gesundheitsförderung und Vorbeugung von Krankheiten" sind drei der Prioritäten für 2016 (EC, 2015: 43). Es gibt jedoch keine klaren Empfehlungen, wie dies erreicht werden soll, obwohl die nationalen Regierungen als Teil einer verbesserten Strategie für eine patientenzentrierte Versorgung dazu aufgerufen werden, "den Übergang von einer institutionellen zu einer wohnortnahen Betreuung zu fördern und damit neue Qualitätsstandards zu entwickeln und zu gewährleisten sowie den Personalstand zu erhöhen". Einige Mitgliedsstaaten haben zwar die Unterstützung der informellen Betreuungspersonen verbessert, aber es ist mehr bezahltes Betreuungspersonal notwendig und es braucht Maßnahmen, um neues Personal für soziale Dienstleistungen zu finden, auszubilden und zu behalten.

Agenda für neue Kompetenzen für Europa

Der Ausbildungsbedarf für mehr Personal für soziale Dienstleistungen könnte auch Teil der Mitteilung der Kommission zur "Agenda für neue Kompetenzen für Europa – Modernisierung des Arbeitsmarkts" (2016) sein, die die Qualität und die Bedeutung der Fachausbildungen verbessern möchte, Kompetenzen und Qualifikationen sollen sichtbarer und vergleichbarer gemacht werden und bessere Informationen über Kompetenzen und Qualifikationen sollen den Menschen bessere Karriereentscheidungen ermöglichen. Die europäische Kommission schlägt vor, den europäischen Qualifikationsrahmen (EQR) zu überarbeiten, sodass die Qualifikationen der EQR Stufen durch gemeinsame Prinzipien der Qualitätssicherung untermauert werden; die Verwendung des EQR durch Sozialpartner, öffentliche Behörden und andere Interessensgruppen soll gefördert und die Vergleichbarkeit von Ausbildungen zwischen den einzelnen Ländern innerhalb und außerhalb der EU soll gesichert werden. Im Juni 2017 wurde ein EU Instrument für ein Qualifikationsprofil für Angehörige von Drittstaaten eingeführt, das die Entwicklung eines Qualifikationsprofils erleichtern und Organisationen, die mit Angehörigen von Drittstaaten arbeiten, Unterstützung und Anleitungen geben soll (EC, 2017). Das wird die Integration von Angehörigen von Drittstaaten in den Arbeitsmarkt erleichtern, vor allem auch für den Sozialbereich wird dies von großem Nutzen sein.

Der Investitionsplan für Europa

Der EU Investitionsplan ist eine wichtige Initiative, der von der Europäischen Union und der Europäischen Investitionsbank entwickelt wurde und den Zugang zu Finanzierungen (Kredite und Darlehen) für Unternehmen, darunter auch Dienstleistungsanbieter des Sozialbereichs erleichtern soll. Er wirkt auf drei Ebenen. Der Europäische Fonds für

strategische Investitionen (EFSI) möchte innerhalb von drei Jahren Investitionen von über €300 Milliarden in europäischen Klein- und Mittelbetrieben (KMUs) sowie in Infrastrukturprojekten anregen. Die Europäische Plattform für Investitionsberatung (EIAH) und das EU Investitionsprojektportal (EIPP) unterstützen und beraten die einzelnen Interessensgruppen; eine Vereinfachung der rechtlichen Rahmenbedingungen soll Investitionen in die Wirtschaft erleichtern (EASPD, 2017). Der EU Investitionsplan ist jedoch noch in seinem Anfangsstadium und es muss noch viel getan werden, um Kredite in maßgeblicher Höhe an Anbieter von sozialen Dienstleistungen zu gewähren.

Der Europäische Sozialfonds

Der Europäische Sozialfonds (ESF) spielt eine wichtige Rolle für Qualifizierungen, Schaffung von Arbeitsplätzen und Förderung der Inklusion. Der ESF trägt schon jetzt zur Entwicklung von sozialen Dienstleistungen bei, indem er soziale Unternehmer, lokale Partnerschaften und soziale Inklusion fördert und Ausgrenzung bekämpft. Er hat in den letzten 60 Jahren bei Qualifizierungen und Einstiegsprogrammen in den Arbeitsmarkt für tausende Beschäftigte im Sozialbereich eine wichtige Rolle gespielt. In Deutschland wird mit dem Programm "Rückenwind" die Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeiter/innen in der Sozialwirtschaft unterstützt und auch eine integrierte und nachhaltige Entwicklung von Organisationen im Sozialbereich gefördert. Das beinhaltet Personalentwicklung, um die Anpassungs- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen zu verbessern und ermöglicht den Organisationen im Sozialbereich, sich besser auf den demografischen Wandel einzustellen. "Rückenwind" richtet sich an junge Menschen, benachteiligte Personengruppen und Menschen ohne Erwerbseinkommen mit ESF kofinanzierten Programmen auf Bundes- und Länderebene, um durch die Finanzierung von Beschäftigungsprogrammen auf die besonderen Merkmale des lokalen Arbeitsmarktes eingehen zu können. (European Social Fund, 2017). Soziale Organisationen wie Caritas, Diakonie und Rotes Kreuz haben an verschiedenen Programmen von "Rückenwind" teilgenommen, denn es bietet eine Reihe von Angeboten zum Wiedereintritt in den Arbeitsmarkt. Soziale Dienstleistungsorganisationen in ganz Europa können mit Hilfe der ESF Programme die Beschäftigung im Sozialbereich ausbauen.

Dialog mit der Zivilgesellschaft & sozialer Dialog

Dialog mit der Zivilgesellschaft

Europäische NGOs sind ein aktiver Teil des Dialogs der Zivilgesellschaft mit den Institutionen der EU. Sie spielen eine wichtige Rolle im Lobbying für eine stärkere sozialpolitische Ausrichtung der EU Politik, für soziale Inklusion und ein Wirtschaftsmodell, das auf sozialen, nachhaltigen und inklusiven Investitionen beruht. Der Bereich der sozialen Dienstleistungen soll ein integraler Bestandteil dieses sozialeren Europa sein, damit er im Dialog mit der Zivilgesellschaft in sozialpolitischen Diskussionen gestärkt wird.

Sozialer Dialog

Sozialer Dialog wird definiert als "Dialog zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern" und ist ein Instrument, das auf lokaler, nationaler und EU Ebene gefördert werden soll. Der Sozialbereich ist mit einer Reihe von Problemen konfrontiert, die gelöst werden müssen, um eine Wachstumsrate zu erreichen, die die Nachfrage nach ihren Leistungen abdecken kann. Die Leistungserbringung hängt von einer nachhaltigen Personalausstattung ab.

Arbeitnehmerfragen wie höchst zulässige Arbeitszeit, Mutterschafts/Vaterschaftsurlaub sowie die Arbeitsbedingungen von ausgelagerten Angeboten können auf europäischer Ebene am wirkungsvollsten behandelt werden. Der soziale Dialog könnte die Einführung einer Reihe von Instrumenten, Verhaltensregeln, Richtlinien und Rahmenbedingungen unterstützen, die auf den Sozialbereich auf nationaler und lokaler Ebene angepasst werden können.

Der soziale Dialog auf EU-Ebene kann den Austausch über gute Beispiele aus der Praxis und über erfolgreiche Lösungsansätze für Probleme des Sozialbereichs fördern, wie z.B. die Personalsuche und die Mitarbeiterbindung und Fragen der öffentlichen Vergabe. Es gibt Problemstellungen, die in allen europäischen Ländern gleich sind und diese können am wirkungsvollsten durch einen Informationsaustausch der Sozialpartner auf EU-Ebene angesprochen werden; dies würde zu einem besseren Verständnis über die derzeit stattfindenden Veränderungen im Sektor beitragen und die Werte des Sozialbereichs für die Gesellschaft gewährleisten. Der trilaterale Sozialgipfel für Wachstum und Beschäftigung, der jährlich stattfindet, fördert den sozialen Dialog, indem er die tatsächliche Mitwirkung der Sozialpartner bei der Umsetzung der EU Sozial- und Wirtschaftspolitik einfordert; dies sollte auch für den Bereich der sozialen Dienstleistungen gelten.

Die Europäische Säule sozialer Rechte

Der Vorschlag für eine Europäische Säule sozialer Rechte (EPSR), der im April 2017 von der Europäischen Kommission vorgelegt wurde, enthält eine Reihe von Grundprinzipen und Rechten für faire und gut funktionierende Arbeitsmärkte und Wohlfahrtssysteme. Die Anbieter von sozialen Dienstleistungen spielen dabei eine wichtige Rolle, weil sie die in der EPSR geforderten Grundleistungen anbieten und erfüllen; dies sollte auch eine Gelegenheit sein, um höhere Standards bei den sozialen Rechten zu fordern und um die Lage der besonders gefährdeten und schutzbedürftigen Gruppen in ganz Europa zu verbessern. Die Vorschläge der EPSR wurden von einem sogenannten "Sozialpaket" begleitet, das konkrete Vorschläge für gesetzlich verankerte Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life Balance für Eltern und Betreuungspersonen sowie soziale Sicherheit für alle Arbeitnehmer/innen enthält. Wenn die EPSR in allen EU Mitgliedsstaaten umgesetzt wird, könnte dies zu einer deutlichen Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Sozialbereich in der EU führen

5. Sozial- und Wohlfahrtssysteme

Soziale Dienstleistungen werden in Europa von einem Mix aus Familie, Zivilgesellschaft, Kirche sowie marktwirtschaftlichen und staatlichen Institutionen erbracht. In allen Ländern gibt es informelle Betreuung und Pflege, die durch verschiedene Arten von formalen Angeboten ergänzt und aus Steuermitteln, Sozialversicherungsbeiträgen und/oder privaten Versicherungsleistungen finanziert werden. Die Leistungen werden zum Großteil zu Hause oder wohnortnah angeboten; die institutionellen Angebote nehmen tendenziell ab. (EC, 2011). Die Abgrenzung zwischen Gesundheits- und Sozialdiensten hat in vielen Ländern großen Einfluss auf das Angebot und die Finanzierung von sozialen Dienstleistungen, da sie häufig unterschiedlich finanziert werden. In den letzten 20 Jahren ist die Bedeutung des gemeinnützigen und des gewinnorientierten Sektors in fast allen europäischen Ländern

gestiegen, vor allem wegen der Umstrukturierung von staatlichen Dienstleistungsangeboten. Dabei werden lokale Verwaltungsbehörden immer öfter zu Auftraggebern von sozialen Dienstleistungen und bieten sie nicht mehr selbst an. Gemeinnützige und gewinnorientierte Anbieter haben ihre Angebote als staatliche Auftragnehmer ausgebaut.

Es gibt ausführliche Debatten, wie nationale Sozialsysteme klassifiziert werden sollen und darüber, wie weit es Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern gibt. (Esping-Andersen, 1990; Arts and Gelisson, 2002). Für diese Studie wurden sechs Länder, Bulgarien, Tschechien, Finnland, Frankreich, Deutschland und Italien ausgewählt, weil sie vier verschiedene Sozialsysteme repräsentieren, die sich in ihrer geschichtlichen Tradition, den Regeln zur Finanzierung und der Organisation der Leistungserbringung unterscheiden. Um die Untersuchungsergebnisse in einen richtigen Zusammenhang zu stellen, werden im Folgenden die jeweiligen Sozial- und Wohlfahrtssystem kurz beschrieben, um einige der Herausforderungen für die nationalen Sozialsysteme zu veranschaulichen.

Tabelle 2: Länder und ihre Sozialsysteme

Land	Art des Sozialsystems	Merkmale
Bulgarien	Modell der Familienunterstützung	Seit 1990 Reformen, die weg von institutioneller Betreuung hin zu häuslicher/wohnortnaher Betreuung gehen. Ausbau des gemeinnützigen und gewinnorientierten Sektors
Tschechien	Modell der Familienunterstützung	weg von institutioneller Betreuung hin zu häuslicher/wohnortnaher Betreuung, jedoch sehr langsame Entwicklung
Finnland	Steuerbasiert mit einigen nicht erstattungsfähigen Kosten	Staatlich finanziertes System, das sich in Richtung gewinnorientierter und gemeinnütziger Anbieter ändert
Frankreich	Sozialversicherung & steuerbasiert	Starke Tradition mit Anbietern der Sozialwirtschaft
Deutschland	Sozialversicherung	Starke Tradition mit Anbietern der Sozialwirtschaft
Italien	Familienunterstützung bis zu staatlich finanzierten sozialen Dienstleistungen	Starke Tradition mit Anbietern der Sozialwirtschaft

Tabelle 3 zeigt die Zahl der Einwohner, % des BIP, die für soziale Sicherheit ausgegeben werden, Anzahl der Beschäftigten im Sozialbereich und geschätzte Wertschöpfung/Wachstumsrate des Sektors. Bulgarien und die Tschechien haben den niedrigsten BIP-Anteil bei Ausgaben für soziale Sicherheit.

Tabelle 3: Anzahl der Beschäftigten im Sozialbereich und Wertschöpfung/Wachstum des Sektors

Land	Einwohner (Million) (2015))	% der Einwohner 65+ (2014)	% des BIP für soziale Sicherheit	Anzahl der Beschäftigten im Sozialbereich	Wertschöpfung des Sektors/Wachstums rate
Bulgarien	7,2	19,6	18,5%	30.000	n/a
Tschechien	10,5	17,4	19,7%	100.000	0,7% BIP
Finnland	5,4	19,4	31,9%	185.800	3,7% Zuwachs bei Beschäftigten
Frankreich	65,8	18,0	34,3%	980.000	7% Zuwachs bei Beschäftigten 2000-2007
Deutschland	80,7	20,8	29,1%	1,788.656 und 222.943 (ohne Sozialversicherung)	€1,5 Milliarden 6,7%Wertschöpfung 16,2% Zuwachs bei Beschäftigten und 8,1% bei Beschäftigten ohne Sozialversicherung
Italien	60,7	21,4	29,9%	480.634	Wirtschaftsleistung des gemeinnützigen Sektors wird auf 4% des BIP geschätzt

Source: PESSIS reports (PESSIS, PESSIS 2, PESSIS 3) and Eurostat

Bulgarien

Das Sozialhilfegesetz (LSA) wurde 1998 beschlossen und seither einige Male novelliert; es definiert soziale Dienstleistungen als "Tätigkeiten, die die soziale Inklusion von benachteiligten Personengruppen unterstützen und ihnen ein Leben in Würde ermöglichen sollen". Das Gesetz bietet Leistungen in der Gemeinde (in der Familie oder einer familienähnlichen Umgebung) und in Spezialeinrichtungen. Neue Leistungsanbieter, sowohl gemeinnützige als auch gewinnorientierte, haben die Dominanz des öffentlichen Sektors als Leistungsanbieter reduziert. (Tomev *et al*, 2014).

Die Dezentralisierung von Leistungsangeboten an die Gemeinden, finanziert durch die zugewiesenen Budgets, hat die Finanzierungsbasis verändert und lokal stärker verankert. Die Maßnahmen zur Abkehr von institutioneller Betreuung haben zur Schließung von Einrichtungen geführt und neue gemeindenahere Angebote als Alternative zur institutionellen Betreuung geschaffen. Ein Schwerpunkt liegt auf der Individualisierung von Leistungen, die integriert und flexibel erbracht werden sollen und vor allem auf die am meisten gefährdeten Gruppen ausgerichtet sind. (Tomev *et al*, 2015).

Tschechien

Das Gesetz über soziale Dienste (2007) enthält die Definition von sozialen Dienstleistungen und regelt ihre Erbringung. Sie werden definiert als „Aktivitäten oder eine Serie von Aktivitäten, die Hilfe und Unterstützung zur sozialen Inklusion oder der Verhinderung von sozialer Ausgrenzung sichern“. Soziale Dienstleistungen sollen Menschen helfen, ihr Leben auf normale Weise zu leben – arbeiten gehen, einkaufen, Schulen und Kirchen besuchen, an Freizeitaktivitäten teilnehmen, sich um den Haushalt kümmern und alle anderen Dinge tun, die normal sind „bis zu dem Zeitpunkt, wo ein bestimmter Zustand oder Vorfall dies ausschließen“. Der Begriff „soziale Dienstleistungen“ beinhaltet soziale Betreuung und Pflege, soziale Vorsorge und Beratungsangebote. Soziale Dienstleistungen sollen das Niveau der sozialen Eingliederung heben und werden für 700.000 Nutzer/innen erbracht, was rund 7% der tschechischen Bevölkerung entspricht, aber sie sind nicht überall gleich verfügbar. Der Zugang zu den Dienstleistungen ist im urbanen Bereich am leichtesten. Öffentliche soziale Dienstleistungen werden aus dem öffentlichen Budget finanziert und sind gesetzlich festgelegt. Es hat einen Anstieg von gemeinnützigen Anbietern gegeben. (Horecky, 2015).

Finnland

Mit dem Sozialen Wohlfahrtsgesetz (710/1982) erhielten die Gemeindeverwaltungen die Verantwortung für die Organisation von sozialen Diensten, die die lokale Bevölkerung braucht. Soziale Dienstleistungen, die die Gemeinden anbieten, sind:

- Dienstleistungen für Menschen mit Behinderungen und allgemeine soziale Leistungen sind Grundleistungen; spezielle Leistungen (Wohnen, unterstützende Hilfsmittel, Transport und Übersetzungsdienste) können wenn nötig, genutzt werden;
- Dienstleistungen für Kinder und Familien, Tagesbetreuung, Haushaltshilfen, stationäre und professionelle Familienbetreuung für Kinder und Jugendliche;
- Unterstützung, Behandlung und Rehabilitation für Drogenkonsument/innen und ihre Familien sowie Unterbringung von Menschen mit psychischen Problemen.

Das finnische Sozial- und Wohlfahrtssystem in seiner jetzigen Form geht auf die 1970er und 1980er Jahre zurück. Die Veränderungen im Sozial- und Wohlfahrtssystem haben das verfügbare Dienstleistungsangebot stark erweitert und nach Zielgruppen differenziert. Wie in vielen anderen Ländern wurde die institutionelle Betreuung zum größten Teil durch Angebote in den Gemeinden ersetzt. Heute haben bei allen Zielgruppen nicht-institutionelle Betreuungsangebote Vorrang. Institutionelle Angebote sollen nur dann genutzt werden, wenn die nicht-institutionellen Angebote nicht ausreichen, um die notwendige Behandlung und Betreuung zu garantieren. Ziel ist, den Menschen so lange wie möglich ein Leben zu Hause zu ermöglichen. Der gewinnorientierte und der gemeinnützige Sektor begannen in den frühen 1990er Jahren mit eigenen Serviceangeboten. (Vuorenkoski, 2008).

Frankreich

Der Begriff „Soziale Aktion“ wird für ein breites Spektrum von Angeboten des Sozialbereichs verwendet wie Arbeit mit alten Menschen, mit Menschen mit Behinderungen, Kinderbetreuung und noch viele weitere Dienste. Es gab einige gravierende Veränderungen in der Finanzierung und in der Zugänglichkeit der Leistungen. Eine große Reform des französischen Systems der Langzeitbetreuung fand 2002 statt, z.B. mit der Einführung der *Allocation personnalisée d'autonomie* (APA) – *persönlicher Zuschuss zur Autonomie*, welche Bargeldzahlungen für die Betreuung von alten gebrechlichen Personen vorsieht. Die APA

ist ein nationales Programm, das auf lokaler Ebene umgesetzt und aus lokalen Steuermitteln finanziert wird.

Krankenpfleger/innen und Pflegeassistent/innen, die selbständig arbeiten oder bei gemeinnützigen Organisationen (für häusliche Dienste) angestellt sind, sind die wichtigste Gruppe von professionellem Gesundheitspersonal für die persönliche und medizinische Betreuung zu Hause. (Le Behan & Martin, 2010). Andere Leistungen werden von öffentlichen oder gemeinnützigen Einrichtungen angeboten; diese bieten Reinigungsdienste, persönliche Assistenz für die Betreuung von älteren Menschen und werden auf lokaler Ebene organisiert. 2002 wurde eine neue Form der Wohnbetreuung eingeführt – Institutionen für pflegebedürftige ältere Menschen (EHPAD), die Wohnen und medizinische Versorgung bieten. (Le Behan & Martin, 2010). Eine wachsende Zahl von Betrieben stellen EHPAD Betten zur Verfügung.

Deutschland

Es gibt keine gesetzlich verankerte Definition für soziale Dienste, aber soziale Dienste möchten die körperliche und emotionale Verfassung und die Lebensqualität jedes Einzelnen entweder wiederherstellen oder verbessern. (Heinze 2011: 169). Die Kernaufgabe von sozialen Diensten ist es, für Hilfe und Wohlbefinden zu sorgen, die von der öffentlichen Hand angeboten und finanziert und von professionellen Dienstleistungsanbietern erbracht werden. (Brinkmann 2010: 3). Ein neues System einer Pflegeversicherung für Langzeitpflege wurde 1994 eingeführt. Es wurde eine soziale Pflegeversicherung für Langzeitpflege eingerichtet und eine verpflichtende private Pflegeversicherung, um die gesamte Bevölkerung abzudecken. Alle Versicherungsleistungen sind gedeckelt, daher sind private Zuzahlungen und bedürftigkeitsabhängige Unterstützung, vor allem in Pflegeheimen, notwendig. Soziale Dienstleistungsanbieter kommen aus dem öffentlichen, dem gewinnorientierten und dem gemeinnützigen Bereich; die öffentliche Verwaltung trägt die Verantwortung für die Koordination und die Auftragsvergabe auf den einzelnen Verwaltungsebenen – Bund, Länder, Gemeinden. Die gemeinnützigen Organisationen/Wohlfahrtsverbände sind ein Hauptanbieter von sozialen Dienstleistungen. Die Finanzierung kommt aus verschiedenen Quellen: Sozialversicherung, Eigenleistungen und dem Staat. (Hilbert *et al*, 2012).

Italien

Im Jahr 2000 gab es eine Reform des Sozialsektors (Law no. 328/2000) sowie eine Verfassungsreform (Law no. 3/2001). Das brachte bedeutende Änderungen in der Regelung und Verwaltung der Sozialpolitik in Italien. Die wichtigste Änderung ist die Einführung eines Systems der Sozialplanung, die auf regionaler, Bezirks- und Lokalebene angesiedelt ist und die Zusammenarbeit von Staat und gemeinnützigen Trägern erfordert (Cortese, 2014).

Soziale Dienstleistungen decken viele Leistungen ab, wie Armutsbekämpfung, Förderung der Chancengleichheit, Unterstützung von älteren und behinderten Menschen, von Menschen mit Drogenproblemen, Migranten und Flüchtlingen und andere soziale Aktionen. Die Auszahlung von Barleistungen ist ein wichtiger Teil von sozialen Leistungen zur Unterstützung der informellen Pflege und Betreuung zu Hause. Alle Dienstleistungen werden sowohl von staatlichen als auch gemeinnützigen Organisationen angeboten. Auf lokaler Verwaltungsebene werden die sozialen Dienstleistungen oft durch Auftragsvergabe an gemeinnützige Organisationen ausgelagert (Cortese, 2014).

Obwohl diese sechs Länder kleine Unterschiede in ihren Sozialsystemen haben, gibt es auch viele Gemeinsamkeiten: es gibt eine wachsende Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen; der Trend weg von institutioneller Pflege und Betreuung hin zu häuslicher Pflege und Betreuung oder gemeinde/wohnnahen Angeboten hält seit mehr als zwei Jahrzehnten an, aber es sind noch immer Änderungen in den Institutionen und in der generellen Einstellung dazu notwendig, bevor alle Menschen mit den unterschiedlichsten Behinderungen ein aktives Leben in ihren eigenen Wohnungen leben können; es gibt einen starken Druck in Richtung individualisierter Angebote mit mehr Dienstleistungen im häuslichen Bereich. Einige Länder haben die Organisation und die Finanzierung von sozialen Dienstleistungen reformiert, aber die langfristige Nachhaltigkeit der sozialen Dienstleistungen ist in keinem der Länder gesichert. Die Nachfrage nach mehr Beschäftigten im Sozialbereich wird jedoch weiter zunehmen. Das Beschäftigungspotenzial im Sozialbereich ist in vielen Ländern vorhanden und sollte in breiter angelegten Strategien für wirtschaftliches Wachstum auf nationaler und EU Ebene berücksichtigt werden. Es gibt einige Themenfelder, die bearbeitet werden müssen, bevor das volle Potenzial des Sozialbereichs zur Schaffung von Arbeitsplätzen, als Anbieter von sozialen Dienstleistungen und als Motor der sozialen Inklusion realisiert werden kann. Eines der wichtigsten Themen ist die Suche nach neuen Mitarbeiter/innen und die Bindung der bereits beschäftigten Personen.

6. Personalsuche und Mitarbeiterbindung

Organisationen im öffentlichen, im gewinnorientierten und im gemeinnützigen Bereich müssen ein ausreichendes Arbeitskräfteangebot haben, um gut arbeiten zu können. Die Personalführung, insbesondere in einem so arbeitsintensiven Bereich wie den sozialen Dienstleistungen, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Leistungserbringung. Die Personalsuche und die Mitarbeiterbindung wird von vielen Faktoren beeinflusst, ein Hauptfaktor ist der demografische Wandel. Eine ständig alternde Belegschaft stellt die Organisationen vor besondere Herausforderungen: es geht nicht nur um die Anwerbung von neuen Mitarbeiter/innen und die bestehenden Mitarbeiter/innen so lange wie möglich an die Organisation zu binden, sondern vor allem um den Aufbau einer neuen, jüngeren Belegschaft. Die Auswirkung von größeren gesellschaftlichen Veränderungen, wie z.B. in der Erwerbsbevölkerung wird zu einer stärkeren Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen führen, vor allem nach formaler Pflege und Betreuung. Die sechs Länder, die Gegenstand dieser Untersuchung waren, haben unterschiedlich hohe Arbeitslosenraten, in der Tschechischen Republik und in Deutschland unter 4%. Beschäftigungswachstum und die Verfügbarkeit von Arbeitsplätzen in einem Land haben Auswirkungen auf das Anwerben von neuen Mitarbeiter/innen und die Bindung an die Organisationen im Sozialbereich. Der Bereich der sozialen Dienstleistungen wird üblicherweise als Teil des Wohlfahrtswesens gesehen, der vom Staat finanziert und somit Teil der öffentlichen Ausgaben ist. Es gibt jedoch ein steigendes Bewusstsein dafür, dass der Sozialbereich als ein arbeitsintensiver Sektor einen wichtigen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung leistet, indem er Arbeitsplätze schafft und damit die Konsumausgaben hebt. Folglich sollte der Sektor in

einem größeren Zusammenhang von Wirtschaftswachstum und Beschäftigungspolitik sowohl von der EU als auch von den nationalen Regierungen gesehen werden.

Wirksame Maßnahmen

Frühere Studien über Personalsuche und Mitarbeiterbindung haben Analysesysteme entwickelt, um die eingesetzten Maßnahmen besser zu verstehen. (Webb & Carpenter, 2012; Frerichs *et al*, 2015; Schulz & Geyer, 2013; Eurofound, 2016). Die Befragungen von wichtigen Akteuren haben ergeben, dass es verschiedene Arten von Maßnahmen gibt, die innerhalb einer Organisation und/oder außerhalb der Organisation Wirkung zeigen. Einige der Maßnahmen haben sowohl eine Veränderung der Organisation als auch gesellschaftliche Veränderungen im Allgemeinen zum Ziel. Das zeigt, dass Maßnahmen zur Personalsuche und Mitarbeiterbindung weitreichende Ziele verfolgen. Sie versuchen die interne organisatorische Dynamik zu verändern, fragen sich, wie die Organisation von außen wahrgenommen wird und – in einem größeren Zusammenhang – welchen Stellenwert die Arbeit im Sozialbereich in der Gesellschaft hat. Wirksame Werbung um Personal und Mitarbeiterbindung sollen in einem ausgewogenen Gleichgewicht all dieser Maßnahmen stattfinden.

Tabelle 5: Analyse der verschiedenen Maßnahmen

Art der Maßnahme	Organisation	Organisationsentwicklung	Änderung der gesellschaftlichen Haltung
Veränderung der Organisation, jeder ist in die Personalsuche Mitarbeiterbindung eingebunden	<ul style="list-style-type: none"> • Das Rauhe Haus (Deutschland) • Slezska Diakonie (Tschechien) 	JA	JA
Entwicklung einer eigenen "Marke" für die Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Verband diakonischer Dienstgeber in Deutschland (VdDD) (Deutschland) 	JA	JA
Ausbildung und ständige berufliche Weiterentwicklung – in Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen	<ul style="list-style-type: none"> • Verband diakonischer Dienstgeber in Deutschland (VdDD) (Deutschland) • Caritas Czech Republic (Tschechien) • Cooperative La Rete (Italien) 	JA	JA
Entwicklung von gemeinsamen Werten in der Organisation, Teilhabe an Entscheidungsprozessen	<ul style="list-style-type: none"> • KVPS (Finnland) 	JA	

Veränderung der gesellschaftlichen Haltung gegenüber dem Sozialbereich	<ul style="list-style-type: none"> • Fédération de l'Entraide Protestante (Frankreich) • Slezska Diakonie (Tschechien) • Association of Social Services (Tschechien) 		JA
Ausweitung der Belegschaft auf Männer, Angehörige von Drittstaaten, junge Menschen, Dienstleistungsnutzer/innen	<ul style="list-style-type: none"> • Evangelisch-Lutherisches Diakoniewerk Neuendettelsau (Deutschland), • Concorzio Sol Co (Italien), • KVPS (Finnland) 	JA	JA
Neue Technologien und Digitalisierung	<ul style="list-style-type: none"> • AIAS Bologna (Italien), • Cooperative La Rete (Italien) 	JA	JA

Obwohl es in den interviewten Organisationen eine unterschiedliche Häufigkeit beim Personalwechsel gibt, sind alle mit ständiger Suche nach neuen Mitarbeiter/innen befasst. Viele gute Beispiele von Personalsuche und Mitarbeiterbindung zeigen, dass Organisationen nicht nur die Art der Suche ändern, sondern auch ihre Arbeitsweise. Erfolgreiche Personalsuche und Mitarbeiterbindung muss sich auch mit der internen und externen Kommunikation, den Qualitätsansprüchen an die Arbeit und der Außenwirkung der Organisation auseinandersetzen und sowie mit den Besonderheiten der Arbeit im Sozialbereich.

Die Organisation verändern

Das Rauhe Haus hat einige Wege für eine für eine verstärkte Suche nach Mitarbeiter/innen gefunden, zum Beispiel gezielte Anzeigen in speziellen Netzwerken und die Anwerbung von Praktikant/innen, aber das beste Beispiel für eine erfolgreiche Personalsuche **des Rauhen Hauses** ist, dass die Organisation ihre Arbeitsweise verändern musste, um sich in seiner Personaleinstellungspolitik neu zu orientieren. Das führte in der Folge zu einer Änderung der Haltung und einem Gesinnungswandel. Statt die Suche nach neuen Mitarbeiter/innen in der alleinigen Verantwortung der Personalabteilung zu sehen, erkannte **Das Rauhe Haus**, dass Personalangelegenheiten eine gemeinsame Aufgabe der gesamten Organisation sind. "Personalsuche ist eine Teamaufgabe". Offene Stellen werden vom Team beschrieben, die am besten wissen, wer und was gebraucht wird. Stellenbeschreibungen sind dadurch viel präziser geworden und werden auch auf die Website der Organisation gestellt. **Das Rauhe Haus** hat ein System eingeführt, dass jeder Bewerber, jede Bewerberin mit einem Mitarbeiter, einer Mitarbeiterin in Kontakt treten kann, der/die über die ausgeschriebene Stelle Bescheid weiß und Fragen dazu beantworten kann. **Das Rauhe Haus** hat erkannt, dass die Organisation bei der Personalsuche im Wettbewerb mit anderen Organisationen steht und daher möglichst rasch auf Interessensbekundungen reagieren muss.

Eine eigene Marke (Branding)

Der **Verband diakonischer Dienstgeber in Deutschland (VdDD)** hat das Konzept des "employer branding" entwickelt, um einen neuen Weg in der Personalsuche zu gehen. Auch

hier, wie bei **Das Rauhe Haus**, baut das Konzept auf einer verbesserten Kommunikation innerhalb der gesamten Organisation auf und führt zu einem gemeinsamen Verständnis und mehr Verantwortungsbewusstsein aller Mitarbeiter/innen und wirkt sich auf die interne und externe Arbeitsweise der Organisation aus. Besonders wichtig ist die Zusammenarbeit von Personal- und Marketingabteilung. **VdDD** hat seine Außenauftritt verändert. Statt zu erklären, warum die Organisation "gut und herausragend" ist, wird nun erklärt, welche Vorteile eine Mitarbeit bei **VdDD** bringt. Der Erfolg dieses Vorgehens hängt von der 'Authentizität' zwischen dem was präsentiert wird und dem, was tatsächlich innerhalb von **VdDD** geschieht, ab.

Diese zwei Beispiele zeigen, dass durch die Entwicklung einer Marke und andere neue Ansätze bei der Personalsuche nicht nur verschiedene Kommunikationsmethoden eingesetzt, sondern vor allem die Sichtweise der Organisation auf potenzielle Bewerber/innen grundlegend verändert wurden. Jeder in der Organisation muss daran beteiligt werden.

Gleichzeitig mit einer Verbesserung der Personalsuche müssen die Organisationen aber auch über die Bindung des bereits eingestellten Personals reden. Viele Mitarbeiter/innen im Sozialbereich sind hoch motiviert durch das soziale Engagement oder die Mission der Organisation, aber viele verlassen ihren Job vor allem aus Gründen, die mit der Arbeitszufriedenheit zusammenhängen. Ein Bericht von Eurofound (2012) über sektorale Arbeitsbedingungen und Qualitätsmerkmale von Arbeitsplätzen in Europa hat herausgefunden, dass es vier Indikatoren für die Qualität eines Arbeitsplatzes gibt:

- Verdienstmöglichkeiten/Bezahlung;
- Qualität der Arbeitszeiten (Dauer, Planbarkeit, Mitsprache bei Dienstplänen und kurzfristige Flexibilität);
- Zukunftsperspektiven – Arbeitsplatzsicherheit, berufliche Weiterentwicklung, Qualität des Arbeitsvertrags;
- Qualität des Arbeitsplatzes – Qualifizierungen und Vertraulichkeit, gutes soziales Umfeld, gute Ausstattung des Arbeitsplatzes, Arbeitsintensität (Eurofound, 2012).

Viele Organisationen konzentrieren sich vor allem auf die immateriellen Aspekte der Arbeitsplatzqualität wie berufliche Weiterentwicklung und Arbeitsumfeld und setzen Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsweise der Organisation. Das kann der Aufbau neuer Abteilungen oder die Verbesserung der Kommunikation innerhalb der Organisation sein, was eine größere Einbindung der Mitarbeiter/innen in Entscheidungen der Organisation verlangt und die Kontrolle über das Arbeitsumfeld erweitert; dies zeigt, dass die hohe intrinsische Motivation von vielen Mitarbeiter/innen des Sektors stärker berücksichtigt wird.

Slezska Diakonie hat Diskussionen am runden Tisch eingeführt, die sich mit Verbesserungen bei der Personalsuche und der Mitarbeiterbindung sowie der Motivation der Belegschaft auseinandersetzen. Ein grundlegendes Prinzip von **Slezska Diakonie** ist, dass sich alle Mitarbeiter/innen in die Organisation einbringen können. Ein wichtiger Teil dieser Maßnahme war jedoch auch, dass die Führungsebene die Motivation der Mitarbeiter/innen besser verstehen und sowohl von den guten als auch von den schlechten Erfahrungen lernen wollte. Diese ursprünglichen Diskussionen am runden Tisch führten zur Installierung von Arbeitsgruppen für Innovationen, die sich unter anderem auch mit dem Thema Personalsuche und Mitarbeiterbindung befassen. Das zeigt, dass wirkungsvolle Strategien

für Personalsuche und Mitarbeiterbindung im Zentrum einer Organisation stehen und Teil der strategischen Entwicklung und der Beziehungen nach außen sein müssen.

Ausbildung und lebenslanges Lernen

Bildung, Berufsausbildung und lebenslanges Lernen gelten als eine der wichtigsten Möglichkeiten, um das Problem der Personalsuche und der Mitarbeiterbindung zu lösen. Die Ausbildung der bestehenden Belegschaft ist unentbehrlich für ihre Weiterentwicklung und die Wertschätzung der Erfahrungen der Mitarbeiter/innen muss ein zentraler Punkt dabei sein. Das ist besonders in Zeiten, in denen sich die Bedürfnisse der Nutzer/innen verändern, von großer Bedeutung.

Die Rolle von Aus- und Weiterbildung bei der Personalsuche und der Mitarbeiterbindung kommt in vielen verschiedenen Initiativen und Beziehungen zwischen Organisationen und Ausbildungseinrichtungen zum Ausdruck. Einige Organisationen haben eine lange Tradition, selbst Ausbildungen anzubieten und manche haben in der Vergangenheit auch eigene Universitäten gegründet. Diese bilden den organisatorischen Rahmen für Ausbildung und ständige professionelle Weiterentwicklung. In Verbänden ist die Errichtung eigener Ausbildungsstätten oder Universitäten mit selbst entwickelten Lehrplänen stärker verbreitet.

Spezielle Studienprogramme

Die Universität für angewandte Wissenschaft von **VdDD** hat ein spezielles Studienprogramm und eine weiterführende Ausbildung für Führungskräfte der Personalentwicklung und für Ausbildungsverantwortliche innerhalb der Organisation entwickelt, um eigene Instrumente zur Anwerbung, Bindung und Weiterbildung von Personal zu entwickeln. Eine ständige Professionalisierung bei der Personalsuche und der Ausbildung wird durch regelmäßige Seminare und Veranstaltungen unterstützt. Ausbildung ist ein integraler Bestandteil der Verbesserung von Personalsuche und Mitarbeiterbindungsprozessen.

Caritas der tschechischen Republik unterhält ihre eigene Fachhochschule für Sozialarbeit und viele der Absolvent/innen arbeiten danach für Caritas. Organisationen, die ihre eigenen Universitäten und Ausbildungszentren haben, können diese auf verschiedene Weise für den Nachwuchs an Sozialarbeiter/innen nutzen. Studierende werden ausgebildet und gleichzeitig ermutigt, bei **Caritas der tschechischen Republik** zu arbeiten, wenn sie ihre Ausbildung abgeschlossen haben. Da die berufliche Ausbildung einen hohen Anteil an praktischen Lehrerfahrungen hat, können Studierende Praktika in verschiedenen **Caritas** Organisationen machen. Das gibt sowohl der Organisation als auch den Studierenden die Gelegenheit zum Kennenlernen und Arbeitserfahrungen zu sammeln, was dann zu einem Jobangebot führen kann. Organisationen haben unterschiedliche Quellen zur Finanzierung der Ausbildungen. **Caritas der tschechischen Republik** hat Mittel des europäischen Sozialfonds (ESF) verwendet, um Mitarbeiter/innen beruflich weiterzubilden. Die Organisation profitiert auch von internationaler Zusammenarbeit, um Mitarbeiter/innen zum Erlernen von anderen Sprachen zu motivieren.

Arbeit mit Universitäten und anderen Partnern

Viele Organisationen haben erkannt, dass Reformen in der Ausbildung von Sozialarbeiter/innen davon abhängen, dass Studierende direkten Kontakt zu den Dienstleistungsnutzer/innen haben. **Cooperative La Rete** sieht in der Zusammenarbeit mit

der lokalen Universität, der Universität von Verona, einen praktischen Vorteil und bietet Studierenden Praktikumsplätze an. Die letzten Ausbildungsreformen haben die Notwendigkeit, dass Studierende als Teil der Ausbildung direkten Kontakt mit den Nutzer/innen haben, besonders hervorgehoben. **Cooperative La Rete** kann diese Erfahrungen bieten. In der Folge werden Studierende nach Abschluss des Bachelor in Sozialarbeit von **Cooperative La Rete** angestellt.

Einige Organisationen wie zum Beispiel **Cooperative La Rete** haben die Ausbildungserfordernisse durch einen Teamkoordinator evaluiert. Lebenslanges Lernen wird als sehr wichtig gesehen, da sich die Bedürfnisse der Nutzer/innen mit der Zeit verändern. 2017 wurde ein fünftägiger Ausbildungskurs mit **fiio.PSD**, einer italienischen Organisation für Obdachlose organisiert; das zeigt, wie sich Ausbildungsmöglichkeiten durch Verbindungen über nationale Dachorganisationen verbreitern können.

Die Zusammenarbeit von sozialen Dienstleistungsorganisationen mit Kollegen und Universitäten ist für die Entwicklung von neuen Ausbildungsinitiativen unbedingt notwendig. Vor kurzem hat in Frankreich die **Fédération de l'Entraide Protestante (FEP)** – obwohl sie nicht viele Verbindungen zu lokalen Ausbildungseinrichtungen hat – eine neue Initiative gesetzt und drei Kurse für soziale Arbeit zu den Themen Pädagogik, Philosophie und Sozialarbeit entwickelt, die einen sehr progressiven Ansatz in der Dienstleistungserbringung propagieren. Diese neuen Dimensionen in der Ausbildung werden die Arbeit der Menschen verändern und zu einem neuen Verständnis von Ausbildung führen. Die **Fédération de l'Entraide Protestante (FEP)** möchte, dass ihre Diplome vom französischen Staat anerkannt werden. Diese drei Kurse erhielten bereits eine Autorisierung, wurden validiert und können ein Diplom ausstellen. Mitarbeiter/innen Zugang zu solchen Ausbildungen zu verschaffen, macht ihre Arbeit attraktiver.

Praktika

Vor zwei Jahren hat **Caritas der tschechischen Republik** eine neue Politik bezüglich Praktika entwickelt, die Sozialarbeit, direkte Betreuung und Management umfassen. Der Praktikant/die Praktikantin wird einem Mentor innerhalb der Organisation zugeteilt. Das Praktikum umfasst 350 Stunden praktische Tätigkeiten. Diese Praktikumsform wurde gemeinsam mit den wichtigsten tschechischen Universitäten entwickelt.

Einige Organisationen ermutigen Mitarbeiter/innen ausdrücklich, andere Organisationen innerhalb desselben Verbandes als Karrieresprung in Erwägung zu ziehen. Aus Sicht der Organisationen ist dies eine Möglichkeit, Belegschaften zu erweitern und zu entwickeln, indem ihnen neue Karrierechancen geboten werden. Das ist eine Maßnahme, die eher für Verbände und nicht so sehr für Einzelorganisationen geeignet ist.

Organisationsentwicklung

Viele gute Beispiele der Personalsuche und Mitarbeiterbindung werden von einem Organisationsentwicklungsprozess begleitet, einige Organisationen sehen in der Organisationsentwicklung auch eine Möglichkeit zur Umgestaltung von Arbeitsabläufen. **KVPS** ist eine finnische Organisation, die Leistungen für Menschen mit Lernschwierigkeiten anbietet. Die Mitarbeiter/innen haben unterschiedliche berufliche Hintergründe, zum

Beispiel Krankenpfleger/innen oder Sozialarbeiter/innen. Für **KVPS** steht die Verbesserung des Wohlbefindens der Mitarbeiter/innen im Mittelpunkt, indem die grundlegende Motivation durch den Einsatz der vorhandenen Kompetenzen in verschiedensten Situationen gefördert wird. Die Mitarbeiter/innen werden dabei ermutigt, neue Aktivitäten und Angebote zu entwickeln. Dieser Ansatz wird durch die Förderung von gemeinsamen Werten in der Ausbildung getragen, was zu einem gemeinsamen Verständnis von Werten, Strukturen und Aktivitäten innerhalb von **KVPS** beiträgt. Es gibt vier Hauptwerte: Menschlichkeit und Respekt, Verlässlichkeit, Erneuerung und Wirksamkeit. Ein gemeinsames Verständnis über diese Werte führt zu einer stärkeren Identifikation der Belegschaft mit der Organisation, was in den Jahresberichten über das Personal zum Ausdruck kommt. Die Mitarbeiter/innen schätzen es, dass ihre Kompetenzen nicht nur in der Arbeit mit den Kund/innen gebraucht werden, sondern zur Entwicklung der gesamten Organisation beitragen können.

Große Aufmerksamkeit wird auf Management und Führung gelegt, insbesondere auf die Idee einer Führung, die nahe bei den Mitarbeiter/innen und den Kund/innen arbeitet. Es gibt viele Seminare für Manager im Dienstleistungsbereich, um Verbindungen zwischen dem Wohlbefinden der Mitarbeiter/innen und dem Wohlbefinden der Nutzer/innen herzustellen. Der Fokus liegt bei der Rolle der Organisation als Arbeitgeber, der sich um seine Mitarbeiter/innen kümmert. Es gibt viele Maßnahmen, die das Wohlbefinden der Arbeitsgemeinschaft unterstützen, sodass die Menschen gerne hier arbeiten. **KVPS** versucht Aufstiegsmöglichkeiten zu schaffen, sodass sich Mitarbeiter/innen für andere Aufgaben innerhalb der Organisation bewerben werden können, zum Beispiel werden Krankenpfleger/innen zu Manager/innen befördert.

Dieser ganzheitliche Ansatz zur Mitarbeiter/innenzufriedenheit und Motivation wird auf unterschiedlichen Ebenen angewandt und hat zur Schaffung einer eigenen Abteilung geführt, die sich auf Vermehrung und Veränderung von Wissen konzentriert. Einer der wichtigsten organisatorischen Werte von **KVPS** ist Erneuerung, daher ist die neue Ausbildungsabteilung vor allem bei der Reflexion über die gängige Praxis besonders hilfreich. Die Mitarbeiter/innen planen ihre eigenen Ausbildungen auch inhaltlich. Ein wichtiger Bestandteil in diesem Prozess ist die Beteiligung der Nutzer/innen, die sich an der Definition der gemeinsamen organisatorischen Werte beteiligen. Aus- und Weiterbildung werden von diesem neuen Zentrum organisiert. Die Belegschaft wird motiviert, ihre eigenen Kompetenzen zu entwickeln. Es gibt eine Mischung aus e-learning und traditioneller Ausbildung, um für einen großen Teil der Mitarbeiter/innen interessant zu sein.

Veränderung von externen Faktoren

Eines der Probleme mit dem Non-Profit-Organisationen im Sozialbereich bei der Personalsuche und Mitarbeiterbindung konfrontiert sind, ist der geringe Stellenwert von sozialen Dienstleistungen in der Gesellschaft. Es braucht Zeit, um diese Einstellung zu verändern, denn es geht nicht nur darum, den Wert von sozialer Arbeit in der öffentlichen Wahrnehmung zu heben, sondern auch die Haltung gegenüber den Menschen zu verändern, die auf soziale Dienstleistungen angewiesen sind. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, dies zu tun. Viele Maßnahmen, die von Organisationen gesetzt werden, wie zum Beispiel Lohnerhöhungen oder bessere Ausbildung, haben zwar eine gewisse Wirkung auf das Image des Sozialbereichs, aber es braucht viel grundlegendere Veränderungen.

Diese müssen von staatlichen Behörden oder großen Organisationen ausgehen. Einige Organisationen sind bereits bemüht, solche Haltungsänderungen zu initiieren.

Die **Fédération de l'Entraide Protestante** hat im September 2017 eine generationenübergreifende Ausstellung gemacht, die Menschen zusammengeführt hat, die über ihre Geschichten und Erfahrungen mit Arbeit im Sozialbereich berichtet und sich darüber ausgetaucht haben. Die Organisation hat zu diesem Thema auch beim kürzlich in Frankreich ernannten Kommissar für soziale Arbeit lobbyiert. Der Kommissar zeigt Verständnis für diese Anliegen und hat erkannt, dass eine Haltungsänderung notwendig ist. Das ist ein gutes Beispiel, wie die gesellschaftliche Wahrnehmung gegenüber dem Sozialbereich und den dort beschäftigten Menschen verändert werden kann.

Andere Organisationen nutzen die sozialen Medien für eine Imageverbesserung, indem sie diese dazu nutzen, um die Welt auf die positiven Aspekte von sozialen Dienstleistungen aufmerksam zu machen. In Tschechien wie auch in anderen osteuropäischen Ländern gibt es immer noch viele Vorurteile gegenüber sozialen Dienstleistungseinrichtungen, obwohl sich das Angebot und die Leistungen stark verändert und verbessert haben. Die allgemeine Öffentlichkeit nimmt dies jedoch nicht wirklich wahr und anerkennt es nicht, obwohl es gesetzlich festgelegte Qualitätsstandards und standardisierte professionell erbrachte Leistungen gibt. **Slezska Diakonie** hat einen Video-Newsletter eingesetzt, um die Öffentlichkeit über ihre sozialen Dienstleistungen zu informieren und so die Vorurteile mancher Menschen gegenüber den Nutzer/innen der Dienstleitungen zu überwinden.

Im Imagewandel von Sozialarbeit sehen manche befragte Personen Anzeichen, dass jüngere Menschen Interesse für den Sektor zeigen, weil er ihren Werten und Zielvorstellungen entspricht. Das ist Teil größerer gesellschaftlicher Veränderungen, wo es nicht mehr nur darum geht, möglichst viel Geld zu verdienen, sondern eine sinnstiftende, erfüllende Arbeit zu haben. Daher sind Kampagnen zur Haltungsänderung gegenüber der Arbeit im Sozialbereich ein wichtiger Teil in diesem kulturellen Änderungsprozess. Ein Beispiel einer Maßnahme, die hinterfragte, was von einem Job erwartet wird und was man in einem neuen Arbeitsfeld selbst beitragen kann ist die Website von *Watchado.com*. Menschen, die einen Job suchen, zum Beispiel als Techniker, können auf diese Website gehen. Er/sie wird dann gefragt, welches Jobprofil er/sie für sich erstellen möchte. Er/sie kann dann in einen anderen Bereich der Website geführt werden, wo es Jobangebote gibt, die besser zu diesem Profil passen. Auf diese Art versucht die Website, das Denken der Menschen über Jobangebote zu verändern und zeigt auf, dass sie auch über Kompetenzen und Expertise für andere Jobs verfügen und möglicherweise ist dies eine Arbeit im Sozialbereich.

Die **Association of Social Services (Tschechien)** hat einen Preis "Sozialarbeiter/in des Jahres" ausgeschrieben, um das Ansehen des Sozialbereichs und seiner Beschäftigten zu heben. Der Preis möchte das Interesse der Medien, über den Sozialbereich zu berichten, steigern und damit indirekt zu einer Haltungsänderung in der Gesellschaft beitragen. Dieser Preis soll die Notwendigkeit einer besseren Bezahlung für die Mitarbeiter/innen im Sozialbereich bewusst machen, für deren Finanzierung die **Association of Social Services** derzeit bei der tschechischen Regierung Lobbyarbeit leistet.

Arbeitsplätze besser zugänglich machen

Angehörige von Drittstaaten

Die Anwerbung von Angehörigen aus Drittstaaten wird von nationalen Gegebenheiten bestimmt, aber soziale Dienstleistungsorganisationen haben einige gemeinsame Themen. Die fehlende Anerkennung von Qualifikationen aus den Herkunftsländern und die Schwierigkeiten beim Zugang zu Ausbildungen sind zwei zentrale Anliegen. Einige europäische Länder verlieren Mitarbeiter/innen im Sozialbereich, weil diese von anderen europäischen Ländern abgeworben werden; ein Problem das durch höhere Entlohnung und verbesserte Arbeitsbedingungen im Sozialbereich gelöst werden könnte.

In Deutschland startete das **Evangelisch-Lutherische Diakoniewerk Neuendettelsau** ein Projekt, um Krankenpfleger/innen aus Vietnam zu integrieren. Im Juli 2016 kam eine Gruppe an, um im Sozialbereich zu arbeiten, aber sie mussten als Pflegeassistent/innen arbeiten, da sie weder Sprachkenntnisse hatten noch über die klinischen Kenntnisse verfügten, die zu einer Arbeit in Deutschland berechtigen. Das Projekt bietet einmal in der Woche Sprachunterricht und Kurse in medizinischen Kompetenzen, um sie bei ihren Anträgen, als Krankenschwestern arbeiten zu dürfen, zu unterstützen. Das frühere Ostdeutschland hatte historische Verbindungen zu Vietnam und die Organisationen nutzen diese Verbindungen zur Anwerbung von Krankenpfleger/innen und bieten ihnen Ausbildungen, um ihre Integration in den Gesundheits- und Sozialsektor zu erleichtern.

Eurodiaconia hat 2016 einen Bericht erstellt über "Ausbildung und Qualifizierung von Pflegeassistent/innen in Europa" (2016), der die Qualifikations- und Ausbildungsstandards von Pflegeassistent/innen in den einzelnen nationalen Systemen darstellt. Diese nationalen Profile ermöglichen einen Vergleich zwischen den Ländern und geben wichtige Informationen für die Anwerbung von Drittstaatsangehörigen und Mitarbeiter/innen von anderen EU Ländern.

Junge Menschen

Die Anwerbung von jungen Menschen für den Sozialbereich ist unverzichtbar, um in fast allen Ländern nachhaltige Personalstrukturen im sozialen Dienstleistungssektor aufzubauen. Da es jungen Menschen oft an Wissen über den Sozialbereich mangelt, haben einige soziale Organisationen Maßnahmen entwickelt, um junge Menschen zu ehrenamtlicher Mitarbeit zu motivieren und sie so Erfahrungen in sozialer Arbeit sammeln zu können. Die Schaffung von Lehrstellen ist eine andere Möglichkeit, den Bereich für junge Menschen interessant zu machen.

Ein anderer Ansatz zur Haltungsänderung von jungen Menschen ist, sie zu einem freiwilligen sozialen Jahr zu motivieren, um Erfahrungen im Sozialbereich zu sammeln. Das **Evangelisch-Lutherische Diakoniewerk Neuendettelsau** hat ein großes Freiwilligenzentrum mit 120 freiwilligen Mitarbeiter/innen, die nach Abschluss einer mittleren oder höheren Schule im **Evangelisch-Lutherischen Diakoniewerk Neuendettelsau** mitarbeiten. Das ist eine Art "soziales Dienstleistungsjahr" zur persönlichen Entwicklung und Orientierung. Sie können in einem Kindergarten mitarbeiten, mit alten Menschen oder mit Menschen mit Behinderungen arbeiten. Sie werden als freiwillige Mitarbeiter/innen anerkannt, sind versichert und besuchen spezielle Kurse für persönliche Entwicklung.

Ungefähr ein Drittel von ihnen macht im Anschluss eine Berufsausbildung im **Evangelisch-Lutherischen Diakoniewerk Neuendettelsau**, da sie sich für eine Arbeit im Sozialbereich entschieden haben.

In Italien bietet **Consorzio Sol.Co**, ein sizilianisches Netzwerk von sozialen Unternehmen, ein generationenübergreifendes Mentoring und ein Unterstützungsprogramm für seine Mitarbeiter/innen. Mitarbeiter/innen werden entsprechend ihren Aufgaben in Gruppen eingeteilt, jede Gruppe bekommt einen Moderator/eine Moderatorin, der über reiche Erfahrung in diesem Aufgabenbereich verfügt. Der Moderator/die Moderatorin arbeitet mit den Gruppenmitgliedern, um ihre Kompetenzen und ihre Expertise weiterzuentwickeln und sie unterstützen auch Personen, die erst seit kurzem in der Organisation arbeiten.

2014 wurde eine **Jugendgarantie** eingeführt, eine EU Initiative für junge Menschen bis 25, um den Zugang zu Arbeit, weiterführender Bildung, Lehre oder Praktika zu verbessern. Der Schwerpunkt liegt auf dem Zugang von jungen Menschen zum realen Arbeitsmarkt als Alternative zu Gelegenheitsarbeiten. Die **Jugendgarantie** möchte auch die nationale Beschäftigungspolitik und Beschäftigungsprogramme reformieren, um spezielle Maßnahmen für Jugendliche zur Unterstützung beim Eintritt in den Arbeitsmarkt zu schaffen. Nationale Projekte sollen Jugendliche auf Ausbildungsmöglichkeiten aufmerksam machen, sie bei der Berufswahl unterstützen und auch Hürden beim Eintritt ins Berufsleben abbauen, wie z.B. niedrige Qualifikation. Die **Jugendgarantie** könnte junge Menschen auch über die Arbeitsmöglichkeiten im Sozialbereich sensibilisieren.

Gleichgewicht zwischen Männern und Frauen

In ganz Europa ist die Mehrheit der Beschäftigten im Sozialbereich weiblich. Der niedrige Anteil von Männern im Sozialbereich geht auf traditionelle Einstellungen von Männern zurück, selbst eine betreuende und pflegende Rolle einzunehmen, da in fast allen Gesellschaften Pflege und Betreuung von Frauen übernommen wird. Obwohl es bei der Kinderbetreuung eine langsame Veränderung gibt, dass mehr Männer Verantwortung übernehmen, braucht es für die Arbeit mit alten oder behinderten Menschen immer noch eine besondere Motivation. Die niedrige Bezahlung, die geringen Karrierechancen und wenig Weiterbildungsmöglichkeiten im Sozialbereich sind eine wesentliche Hürde bei der Anwerbung von Männern, da diese höhere Gehaltsvorstellungen haben, vor allem in Regionen, wo Männer traditionell die Familienerhalter sind. Viele Organisationen haben Versuche unternommen, um mehr Männer anzuwerben, aber meist mit bescheidenem Erfolg, obwohl alle die Wichtigkeit eines ausgewogeneren Geschlechterverhältnisses in den Belegschaften betonen.

Der **Verein Stadtmission Hamburg** arbeitet mit Obdachlosen, die aus anderen europäischen Ländern stammen. Es sind rund 50% Männer beschäftigt, ein ziemlich hoher Männeranteil für den Sozialbereich. Es werden Teams mit einem ausgeglichenen Verhältnis zwischen Männern und Frauen angestrebt. Die Arbeit mit Obdachlosen wird als Arbeit mit höherem Risiko gesehen als andere Arbeitsfelder im Sozialbereich und dies scheint die Wahrnehmung von potenziellen Bewerbern zu beeinflussen.

Anwerbung von Kund/innen

Soziale Dienstleistungen umfassen eine Vielzahl von verschiedenen Leistungen, darunter auch die Arbeit mit unterschiedlichen benachteiligten Personengruppen. Um zu

unterstreichen, dass es bei sozialen Dienstleistungen vor allem darum geht, Menschen in einer schwierigen Lebensphase zu unterstützen, damit diese dann wieder ihren Beitrag für die Gesellschaft leisten können, brachten einige Organisationen, die für diese Untersuchung befragt wurden, Beispiele, wo Kund/innen zu ehrenamtlichen oder bezahlten Mitarbeiter/innen geworden sind. In Italien hat **Consorzio Sol.Co** Nutzer/innen ihrer Leistungen angeworben, oftmals Obdachlose oder Flüchtlinge, Mitglieder der Genossenschaft zu werden. In Finnland hat **KVPS** ebenfalls Nutzer/innen der Dienstleistungen angeworben. Es ist ein stufenweiser Prozess, in dem Leistungsnutzer/innen in die Personalsuche miteinbezogen werden oder sich für eine Ausbildung im Sozialbereich an lokalen Kollegs interessieren. Diese Prozesse beginnen damit, das Bewusstsein der Nutzer/innen für den Wert der Arbeit der Organisation zu heben. Als Leistungsnutzer/innen haben sie einen guten Einblick, was ein Angebot von hoher Qualität ausmacht.

Digitalisierung und Neue Technologien

Aktuelle Entwicklungen in den Neuen Technologien und die Anwendung von künstlicher Intelligenz müssen für viele Sektoren erst ausgewertet werden. Obwohl Vorhersagen über den künftigen Bedarf für verschiedenste Berufsgruppen sehr stark variieren, kommen einige Themen immer wieder vor. Die OECD (2015, 2016, 2016a) hat eine stärkere Nachfrage nach hochqualifizierten und niedrig qualifizierten, nicht routinemäßigen Jobs identifiziert. Hochqualifizierte, nicht routinemäßige Jobs verlangen Kompetenzen in Informationstechnologien, im zwischenmenschlichen Bereich und Lösungskompetenz. Niedrig qualifizierte Jobs sind in der Pflege und Betreuung und in persönlichen Diensten. Diese beiden Arten von niedrig qualifizierten Jobs haben große Bedeutung im Sozialbereich und bestätigen, dass weiterhin Personal gebraucht werden wird.

Ein aktueller Bericht von Price Waterhouse Cooper (PWC) über Automatisierung im Vereinigten Königreich kommt zu ähnlichen Ergebnissen. Er betont, dass das Arbeitsplatzangebot im Sozialbereich hoch bleiben wird. Die Humanmedizin und die Sozialarbeit machen derzeit 12,4 % der Gesamtbeschäftigung im Vereinigten Königreich aus und es wird angenommen, dass 17 % der Arbeitsplätze durch Automatisierung verloren gehen. Das ist ein deutlich niedrigerer Anteil als im Großhandel, in der Produktion und im Transportgewerbe, wo mindestens 45% der Arbeitsplätze durch Automatisierung wegfallen werden (PWC, 2017). Diese Trends weisen auf eine Polarisierung am Arbeitsmarkt zwischen Routinejobs und nicht routinemäßigen Jobs hin (OECD, 2016, 2016A).

Eine andere Möglichkeit, sich die Arbeitsplätze der Zukunft anzusehen ist, den Aufgabenbereich eines einzelnen Arbeitsplatzes zu analysieren und nicht den generellen Arbeitsinhalt. Dieser individuellere Fokus zeigt, dass weniger Arbeitsplätze betroffen sein werden (Arntz, Gregory and Zierahn, 2016). Arbeitsplätze mit hohen Anteilen von persönlichen Interaktionen sind durch Automatisierung weniger gefährdet als solche mit wenig persönlichen Interaktionen. Arbeitsplätze im Sozialbereich haben einen hohen Anteil an persönlichen Interaktionen.

Die Arbeitsplätze für die Humanmedizin und den Sozialbereich erfordern in der Regel eine höhere Ausbildung. Das steht im Gegensatz zum Großhandelsbereich, wo es eine große

Anzahl an Beschäftigten mit niedriger Ausbildung gibt. Menschen mit niedriger Bildung und geringen Kompetenzen sind am stärksten von Jobverlust betroffen. Das hat Auswirkungen auf den Sozialbereich. Im Sozialbereich gibt es sowohl für gut ausgebildete als auch weniger gut ausgebildete Personen einen Arbeitsplatz, aber es wird immer stärker bewusst, dass alle Beschäftigten im Sozialbereich eine berufliche Ausbildung brauchen, um die nötigen Kompetenzen und Expertisen für eine Erbringung von sozialen Dienstleistungen zu erwerben. Die Förderung von neuen Formen der beruflichen Ausbildung wird nicht nur den Status der Arbeit im Sozialbereich heben, sondern auch kompetente und gut ausgebildete Mitarbeiter/innen schaffen, die weniger gefährdet sind, ihren Arbeitsplatz zu verlieren.

Änderungen in der Leistungserbringung

Es gibt bereits Nachweise, die zeigen, dass die neuen Technologien die Art und Weise wie Sozialarbeiter/innen die Informationen über ihre Kund/innen sammeln und aufbewahren, verändert haben. IPads, Tablets und andere Formen zur Speicherung von Informationen werden von Sozialarbeiter/innen immer mehr genutzt. Das bringt Vorteile, weil dadurch Daten über Kund/innen mit anderen Sektoren und Agenturen ausgetauscht werden können und so die Koordination der verschiedenen Leistungen verbessert werden kann.

Die **Cooperative La Rete** verwendet neue Technologien, um Daten von Kund/innen von verschiedenen Einrichtungen zusammenzuführen. Sie verwendet eine Datenbank namens "Anthologie", die detaillierte Ordner über die Dienstleistungsnutzer/innen anlegt und es den Mitarbeiter/innen dadurch ermöglicht, mehr Zeit für die Kund/innen zu haben statt Daten zu sammeln. Mit den durch die Verwendung dieser Technologie frei gewordenen Ressourcen konnte sogar ein neues Zentrum eröffnet werden.

Technische Hilfsmittel

Der Einsatz von neuen Technologien in der Erbringung von sozialen Dienstleistungen steht bei den meisten Organisationen erst ganz am Anfang. Er hat das Potenzial, die Arbeit im Sozialbereich deutlich zu verändern und die Nachfrage nach Personal in einigen Arbeitsbereichen zu reduzieren. Ein aktueller Bericht von European Social Network (2017) betont, dass einige technologische Innovationen die Arbeit im Sozialbereich attraktiver machen könnten, indem manche Arbeiten, wie zum Beispiel Waschen und Abtrocknen nicht mehr von Sozialarbeiterinnen geleistet werden müssten. Es gibt bereits Beispiele von neuen Technologien, wie Menschen mit Behinderungen computergestützte Technologien verwenden, die ihnen helfen, sich zu bewegen und zu kommunizieren. Diese Anwendungen von neuen Technologien haben Auswirkungen auf die Ausbildung von Sozialarbeiter/innen und direkt auf die Kund/innen. Das schafft Möglichkeiten, neue Leistungen zu kreieren.

In Italien verwendet **AIAS Bologna** seit über 20 Jahren technische Hilfsmittel. **AIAS Bologna** besteht aus einem Team von 25 Personen mit unterschiedlichem beruflichen Hintergrund und Kompetenzen, wie Beschäftigungstherapeut/innen, Erzieher/innen, Spezialist/innen der Informationstechnologie und Sozialarbeiter/innen, die alle gemeinsam mit Menschen mit Behinderungen arbeiten. Sie sind ein sehr spezialisiertes Team und haben sich mit training-on-the-job weitergebildet, denn es gibt kaum spezielle Kurse für die Verwendung von technischen Hilfsmitteln. Mitarbeiter/innen werden aus einer bestehenden Gruppe angeworben, um Ausbilder/innen für technische Hilfsmittel und Leistungserbringung zu werden. Es gibt einige Abkommen mit der lokalen Universität, um

Beschäftigungstherapeut/innen für die Region auszubilden. Manchmal machen Teammitglieder Hausbesuche, um zu sehen, wie Menschen technische Hilfsmittel einsetzen und um Barrieren herauszufinden. Das Team arbeitet als unabhängiges Beratungszentrum und wird vom öffentlichen Gesundheitstrust bezahlt.

7. Schlussfolgerungen

Diese Studie hat viele innovative Ansätze für die Personalsuche und Mitarbeiterbindung gefunden, die in den sechs teilnehmenden Ländern entwickelt wurden: Bulgarien, Tschechien, Finnland, Frankreich, Deutschland und Italien. Die Ergebnisse zeigen, dass es viele positive Beispiele für die Personalsuche und Mitarbeiterbindung im Sozialbereich gibt, deren weitere Verbreitung durchaus von Vorteil sein könnte.

Wichtige Merkmale von guten Beispielen von Personalwerbung und –bindung

Eine der wichtigsten Ergebnisse dieser Untersuchung ist, dass Organisationen erkannt haben, dass die Personalsuche in der Verantwortung der gesamten Organisation liegt und nicht nur bei der Personalabteilung. Sowohl die Führungsebene als auch die Mitarbeiter/innen vor Ort müssen in den Entscheidungsprozess einbezogen werden, welche Mitarbeiter/innen gebraucht werden und welche Kenntnisse und Erfahrungen dafür notwendig sind. Um Personalsuche und Mitarbeiterbindung zu einem zentralen Anliegen der Organisation zu machen, muss es Teil des Planungsprozesses sein. So müssen zum Beispiel die Führungskräfte und die Mitarbeiter/innen vor Ort zusammenarbeiten, um erforderliche Stellen zu identifizieren und die Stellenbeschreibung gemeinsam erstellen. Eine breite Beteiligung von allen Teilen der Organisation bei Personalsuche und Mitarbeiterbindung hat auch gezeigt, dass ein ganzheitlicher Ansatz in der Organisationsentwicklung und die Einbeziehung von Mitarbeiter/innen der sozialen Dienstleistungen die Ausgestaltung und Erbringung der Leistungen unterstützt. Organisationen müssen ihre Mitarbeiter/innen wertschätzen und sollen Strukturen, wie zum Beispiel neue Ausbildungsabteilungen, schaffen, die Mitarbeiter/innen und Führungskräfte zusammenbringen, um organisatorische Prioritäten festzulegen und die Umsetzung von neuen Organisationsstrategien zu erleichtern.

Soziale Dienstleistungsorganisationen, die eng mit lokalen Bildungseinrichtungen und Universitäten zusammenarbeiten, können zusätzliche Möglichkeiten für Arbeitsplätze und Arbeitserfahrungen bieten. Die Interaktion zwischen Organisationen und Ausbildungseinrichtungen eröffnet Möglichkeiten, Ausbildungsprogramme zu beeinflussen und in die Gestaltung von Curricula einbezogen zu werden. Dienstleistungsnutzer/innen haben oft positiv darauf reagiert, in die Personalsuche und die Ausbildung eingebunden zu werden. Sie haben einen guten Einblick, was Qualität der Dienstleistung bedeutet und ihre

Erfahrungen bei der Personalsuche hat in einigen Fällen dazu geführt, sich für eine Stelle in der Organisation zu bewerben.

Um junge Menschen zu motivieren, eine Karriere im Sozialbereich in Betracht zu ziehen, haben sich einige Organisationen an Programmen beteiligt, die Praktika anbieten und so die Einstellung zum Sozialbereich bei jungen Menschen verändern. Das hilft, die Zahl der jungen Menschen, die in den Sektor einsteigen, zu erhöhen und damit den Trend zur Überalterung auszugleichen. Viele Organisationen beginnen, sich auf kreative Weise der Medien und sozialen Plattformen zu bedienen, um mehr Verständnis für die Arbeit im Sozialbereich zu erreichen. Das verändert die öffentliche Wahrnehmung des Sozialbereichs langsam.

Hürden bei Personalsuche und Mitarbeiterbindung

Diese Untersuchung hat auch einige Hürden bei der Personalsuche und Mitarbeiterbindung aufgezeigt. Ein wichtiger Umstand ist dabei, dass die Gesellschaft verstehen muss, dass es sich bei sozialen Dienstleistungen um besondere Dienstleistungen handelt, die nicht mit anderen Dienstleistungen verglichen werden können. In den meisten Fällen bezahlen die Nutzer/innen diese Leistungen nicht selbst. Es gibt eine Dreiecksbeziehung zwischen Dienstleistungsnutzer/innen, dem Staat und den Anbietern von sozialen Dienstleistungen. Qualitätsvolle Angebote hängen vom Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zwischen diesen drei Gruppen ab.

Sozialen Dienstleistungsanbietern fehlt es oft an den nötigen Ressourcen, um die wachsenden Bedürfnisse der Gesellschaft befriedigen zu können. Sparmaßnahmen haben zu Kürzungen staatlicher Finanzierungen geführt, das begrenzt die Höhe der Bezahlung und mindert das Ansehen des Sektors bei potenziellen neuen Bewerber/innen sowie des Sektors insgesamt. Soziale Dienstleistungsanbieter erbringen Leistungen für Menschen, die auf fremde Hilfe angewiesen sind, entweder zeitlich begrenzt oder auf Dauer. Die Gesellschaft muss sich zunehmend darauf einstellen, dass viele Menschen irgendwann in ihrem Leben auf soziale Dienstleistungen angewiesen sein werden, daher sollte der Wert der sozialen Dienstleistungen und seiner Beschäftigten, die diese erbringen, in der Gesellschaft breitere Anerkennung finden. Derzeit hat die Arbeit im Sozialbereich in vielen Ländern ein geringes Ansehen. Das wird sich nur ändern, wenn die Arbeitsbedingungen, die Ausbildung und die Bezahlung verbessert werden und die Arbeit im Sozialbereich als Facharbeit geschätzt wird.

Welche Bedürfnisse konnte diese Studie identifizieren?

Um die Anwerbung von Personal für den Sozialbereich auszuweiten, sollten sich auch verwandte Berufsgruppen für eine Arbeit im Sozialbereich angesprochen fühlen. Zunehmend erweisen sich multidisziplinäre Angebote von sozialen Dienstleistungen als effektiver. Neue Fachkräfte aus dem Gesundheits- und Sozialbereich sollten innerhalb eines Landes und auch international zu einer Arbeit im Sektor motiviert werden. Staatliche Behörden spielen bei der höheren Wertschätzung von Beschäftigten im Sozialbereich eine große Rolle, vor allem wie sie diese fördern und entlohnen. Staatliche Behörden müssen auch bei der Haltungsänderung gegenüber dem Sozialbereich und den Beschäftigten, die die sozialen Dienstleistungen erbringen, eine führende Rolle einnehmen, indem sie die Bedeutung der Arbeit und ihrer Leistungen sichtbar machen.

Es braucht ein breiteres Verständnis für die Bedeutung einer veränderten Führung von Organisationen, indem die Mitarbeiter/innen in die Gestaltung und Durchführung der Leistungen mehr einbezogen werden. Dieser Ansatz ist vor allem wichtig, um die Bindung der Mitarbeiter/innen an die Organisation zu verbessern. Es braucht daher Ausbildungsangebote, um die Mitarbeiter/innen in diesen neuen Rollen zu unterstützen.

8. Referenzen

Arntz, M. Gregory T. and Zierahn U. (2016) The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 189 Paris: OECD Publishing <http://dx.doi.org/10.1787/5jlz9h56dvq7-en>

Arts W. & Gelissen J. (2002) Three worlds of welfare capitalism or more? A state-of-the-art report Journal of European Social Policy 12(2): 137-158

Brinkmann V. (2010) Sozialwirtschaft Grundlager – Modelle – Finanzierung Wiesbaden, Gabler Verlag

Conen W.S. Henkens K. Schippers J. (2012) Employers' attitudes and actions towards the extension of working lives in Europe International Journal of Manpower 33(6): 648-665

Cortese C. (2014) Country case study: Italy Pesis 2 European Project 'Promoting employers' social services organisations in social dialogue'

EASPD (2017) EU investment plan for the social sector <http://www.socialinvestment.eu/en/about>

Esping-Andersen, G. (1990) The Three Worlds of Welfare Capitalism Oxford: Polity Press

Eurodiaconia (2016) The education, training and qualifications of nursing and care assistants across Europe Brussels: Eurodiaconia

Eurofound (2009) Demographic change and social services Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

Eurofound (2012) Trends in Job Quality in Europe Publications Office of the European Union

Eurofound (2014) Working conditions and job quality: comparing sectors in Europe, Dublin

Eurofound (2016) Sustainable work throughout the life course: national policies and strategies Eurofound Publications Office of the European Union, Luxembourg

European Commission (EC) (2011) Study on Social Services of General Interest Final Report DG Employment, Social Affairs and Inclusion

European Commission (2014) Health and social services from an employment and economic perspective EU Employment and Social Situation Quarterly Review December 2014

European Commission (2015) European Semester Thematic Fiche Health and Health Systems <http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/themes/2015/health-and-health-systems.pdf>

European Commission (2015) Review of recent social policy reforms 2015 Report of the Social Protection Committee http://www.age-platform.eu/images/stories/Publications/SPC_report_2015.pdf

European Commission (2015) Draft Joint Employment Report from the Commission and the Council accompanying the Communication from the Commission on the Annual Growth Survey 2016 Brussels, 26.11.2015 COM(2015) 700 final

European Commission (2016) A new skills agenda for Europe Working together to strengthen human capital, employability and competitiveness COM(2016) 381 <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2016/EN/1-2016-381-EN-F1-1.PDF>

European Commission (2017) EU Skills Profile Tool for Third Country Nationals <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223&intPagelId=5019&langId=en>

European Commission (2017) Blueprint on Digital Innovation in Health and Social Care Transformation <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/blueprint-digital-transformation-health-and-care-ageing-society>

European Social Network (2016) Investing in the social services workforce European Social Network

European Voluntary Service (2017) What does European Voluntary Service mean? EVS <https://europeanvoluntaryservice.org/whatis-evs/>

Fansten M. (2012) A study of social dialogue in social services in France Pessis European Project 'Promoting employers' social services organisations in social dialogue'

ForQuality! (2017) Quality of jobs and services in the Personal care and Household Services sector European Toolkit <https://forquality.eu/publications/>

Frerichs F. Lindley R. Aleksandrowicz P. Baldauf B. Galloway, G. (2012) Active ageing in organisations: a case study approach International Journal of Manpower. 33(6): 666-684

Heinze R.G. (2011) Rückkehr des Staates? Politische Handlungsmöglichkeiten in unsicheren Zeiten Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften p.169 cited in. Hilbert J., Evans M. Galtschenko W. (2012) Sociosclerosis: Employer-employee relations in German social services at the crossroads Project PESSIS: Promoting employers' social services in social dialogue

Hilbert J., Evans M. Galtschenko W. (2012) Sociosclerosis: Employer-employee relations in German social services at the crossroads Project PESSIS: Promoting employers' social services in social dialogue

Horecky J. (2014) Bulgaria Country Case study Project PESSIS: Promoting employers' social services in social dialogue

Kroezen M. Dussault G., Craveiro I. Dieleman M. Jansen C. Buchan J. Barriball L. Rafferty A.M, Bremner J. Sermeus W. (2015) Recruitment and retention of health professional across Europe: A Literature review and multiple case study research Health Policy 119: 1517-1528

Leichsenring K. (2012) Integrated care for older people in Europe – latest trends and perceptions International Journal of Integrated Care (12) 30 January 2012

Nordic Council of Ministers (2014) Recruitment and Retention of Health Care Professionals in the Nordic Countries A Cross-national Analysis TemaNord 2014:554

OECD (2015) New Markets and New Jobs Digital Economy Policy Papers Paris: OECD

OECD (2016) Automation and Independent Work in a Digital Economy Policy Brief on the Future of Work Paris: OECD

OECD (2016a) Skills Matter: Further Results from the Survey of Adult Skills OECD Skills Studies Paris: OECD

PWC (2017) Will robots steal our jobs? The potential impact of automation on the UK and other major economies World Economic Outlook

Schulz E. & Geyer J. (2013) societal change, care need and long term care workforce in selected European countries Neujobs Working Paper D12.2, December 2013

Tomev L. Mihailova T. & Robarova E. (2014) Bulgaria Country case study Project PESSIS: Promoting employers' social services in social dialogue

Vuorenkoski L. (2008) Finland Health Systems Review Health Systems in Transition European Observatory on Health Systems and Policies

Webb C.M. & Carpenter J. (2012) what can be done to promote the retention of social workers? A systematic review of interventions British Journal of Social Work 42:1235-1255

9. Anhang 1: Aufbau der Studie

Nach einem Auswahlverfahren hat die Steuergruppe von Social Services Europe (SSE) über einen Forschungsplan für eine europäische Studie über bestehende und wirksame Maßnahmen bei der Personalsuche und Mitarbeiterbindung im Sozialbereich auf nationaler Ebene diskutiert. Eine Reihe von wichtigen Themen wurden identifiziert und man einigte sich auf fünf Fragen für eine Untersuchung:

1. Wie kann der Sozialbereich die Probleme von Personalsuche und Mitarbeiterbindung ansprechen?
2. Welche bestehenden Maßnahmen gibt es bei Personalsuche und Mitarbeiterbindung?
3. Welche Auswirkungen haben sie auf die nationalen Sozialsysteme?
4. Was sind die wirksamsten Maßnahmen für Personalsuche und Mitarbeiterbindung für Dachorganisationen und einzelne Leistungsanbieter?
5. Welche Bedürfnisse haben die Beschäftigten im Betreuungsbereich?

Nach Diskussionen in der SSE Steuergruppe wurden sechs europäische Länder ausgewählt, nämlich Bulgarien, die Tschechien, Finnland, Frankreich, Deutschland und Italien, die sektorübergreifende Erfahrungen der Sozialwirtschaft und des gemeinnützigen Sektors einbringen sollten.

Ein zum Teil vorgegebener Interviewleitfaden wurde erstellt, der einige der Themen der Steuergruppe enthielt, die besonders für die Mitglieder interessant waren und weitere Themen wurden an Hand von einschlägigem Literaturstudium festgelegt.

Mit 20 Vertreter/innen von Anbietern aus der Sozialwirtschaft oder gemeinnützigen Organisationen aus den sechs Ländern wurden Interviews geführt, die meisten sind Mitglieder bei Social Services Europe. Die Interviews wurden entweder via Skype oder per Telefon im Zeitraum von Mai bis Juli 2017 geführt. Drei Personen mit Kenntnissen des Sozialbereichs in Deutschland, Frankreich und Italien wurden angestellt und sie führten einige der Interviews in diesen drei Ländern. Alle anderen Interviews führte der Studienleiter. Der Fragenkatalog ist im Anhang 2 und eine Liste mit den interviewten Organisationen befindet sich in Anhang 3. Die Interviews wurden transkribiert. Eine Analyse der Maßnahmen, die die Organisationen der Sozialwirtschaft oder gemeinnützige Organisationen zur Verbesserung der Personalsuche und Mitarbeiterbindung eingeführt hatten, wurde in Relation zu internen Organisationsaufgaben und der Entwicklung von externen Beziehungen gesetzt.

10. Anhang 2: Fragenkatalog

Personalsuche und Mitarbeiterbindung bei Social Services in Europa

Hat Ihre Organisation/Ihr Sektor Probleme bei der Personalsuche und Mitarbeiterbindung?

Wenn ja, bitte beschreiben Sie diese näher?

Welche Maßnahmen hat Ihre Organisation/Ihr Sektor gesetzt, um die Personalanwerbung und Mitarbeiterbindung zu verbessern?

Wenn ja, bitte beschreiben Sie diese näher?

Haben Sie gute Praxisbeispiele für die Personalsuche und Mitarbeiterbindung in sozialen Dienstleistungen und in der Betreuung – aus der eigenen Organisation oder von Organisationen aus Ihrer Region?

Haben Sie gute Praxisbeispiele, die eines oder mehrere der folgenden Themen betreffen?

Bezahlung/Arbeitsbedingungen;

Ständige berufliche Weiterentwicklung und Kompetenzentwicklung;

Lebenslanges Lernen;

Flexible Arbeitszeiten;

Neue Technologien;

Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz – Veränderungen des Arbeitsplatzes, der Arbeitsweise;

Anwerben von neuen Mitarbeiter/innen durch Einbeziehung der Leistungsnutzer/innen;

Entwicklung von generationenübergreifendem Mentoring und Unterstützung;

Arbeit mit Migrant/innen aus Drittstaaten;

Zusammenarbeit mit lokalen Bildungseinrichtungen/Universitäten;

Gezielt Männer für die Arbeit in Pflege und Betreuung ansprechen;

Andere besondere Themen?

Wie möchten Sie das Problem Personalsuche und Mitarbeiterbindung ansprechen?

Was sind die Chancen/Hürden, es so zu machen?

Danke

11. Anhang 3: Befragte Organisationen

Art der befragten Organisationen

Land	Organisationsbeschreibung	Dachorganisation/ Einzelanbieter
Bulgarien	ICSS Foundation – bietet soziale Dienstleistungen an	Einzelanbieter
Tschechien	Association of Social Services	Dachorganisation
Tschechien	Caritas Tschechien	Dachorganisation
Tschechien	Slezska Diakonie	Dachorganisation
Finnland	KVPS arbeitet mit Menschen mit intellektuellen Behinderungen	Dachorganisation
Finnland	Caritas Finnland – arbeitet mit Migrant/innen	Einzelanbieter
Frankreich	Federation Entrade Protestante (FEP) – leitet Angebote für ältere Menschen, Menschen mit Behinderungen, Obdachlose und Migrant/innen	Dachorganisation
Frankreich	NEXEM – Netzwerk von gemeinnützigen Arbeitgebern	Verband
Frankreich	FNAAFP/CSF – vertritt gemeinnützige Arbeitgeber	Verband
Frankreich	Epnak – Leistungen für Kinder und Erwachsene mit Behinderungen	Einzelanbieter
Deutschland	Caritas Deutschland – Verband von sozialen Dienstleistungsorganisationen	Dachorganisation
Deutschland	Evangelisch-Lutherisches Diakoniewerk Neuendettelsau – Angebote für ältere Menschen in Süddeutschland	Einzelanbieter
Deutschland	Verband diskonischer Dienstgeber in Deutschland (VdDD) – ein nationaler Verband von protestantischen Institutionen im Sozialbereich	
Deutschland	Das Rauhe Haus – sozialer Dienstleistungsanbieter	Einzelanbieter
Deutschland	Verein Stadtmission Hamburg – für Obdachlose	Einzelanbieter
Italien	AIAS Bologna – Angebote für Menschen mit Behinderungen	Einzelanbieter
Italien	Opera don Calabria – Aus- und Weiterbildung für Menschen mit psychischen Problemen	Einzelanbieter
Italien	Consortio Sol.Co – Netzwerk von sozialen Unternehmen in Sizilien	Netzwerk von Einzelanbietern

Italien	Cooperative "La Rete" – soziale Genossenschaft für Obdachlose und Menschen in anderen Notlagen	Einzelanbieter
Italien	Fio-PSD – italienischer Verband von Organisationen für Obdachlose	Dachorganisation

12. Anhang 4: Überblick über die Fachliteratur

Die Untersuchung begann mit dem Literaturstudium von aktuellen Studien über Personalsuche und Mitarbeiterbindung im Gesundheits- und Sozialbereich in Europa. Organisationen im öffentlichen, im gewinnorientierten und im gemeinnützigen Bereich müssen für einen ausreichenden Nachschub an Fachkräften sorgen, um gut arbeiten zu können. Das Management von Humanressourcen hat eine Schlüsselfunktion für eine erfolgreiche Leistungserbringung, vor allem bei arbeitsintensiven Dienstleistungen wie dem Sozialbereich. Die Suche nach und die Bindung von Fachkräften wird von einer Reihe von Faktoren beeinflusst, einer der wichtigsten ist der demografische Wandel. Eine wachsende alternde Belegschaft stellt Organisationen vor besondere Herausforderungen; es geht nicht nur um die Anwerbung von Mitarbeiter/innen und sie dann so lange als möglich an die Organisation zu binden, sondern auch um den Aufbau eines neuen jungen Personalbestandes. Die Personalsuche und Mitarbeiterbindung in einem Sektor wird von einer verstärkten Nachfrage nach Fachkräften in der gesamten Wirtschaft beeinflusst. Der Aufbau eines nachhaltigen Personalbestandes im Sozialbereich unterliegt der Nachfrage der Wirtschaft nach Fachkräften insgesamt und muss als Teil einer breiter ausgerichteten Beschäftigungsstrategie für die europäische Wirtschaft gesehen werden. Die Auswirkungen eines breiten gesellschaftlichen Wandels sind im Sozialbereich durch eine verstärkte Nachfrage nach Dienstleistungen als auch in der Zusammensetzung der Mitarbeiter/innen spürbar.

Arbeitsplatzqualität

Wie Mitarbeiter/innen ihre Arbeit sehen, hat Einfluss darauf, ob sie an einem bestimmten Arbeitsplatz bleiben wollen. Das kann mit der Bezahlung, den Arbeitsbedingungen aber auch mit der Art der Arbeit zusammenhängen. Um zu verstehen, wie die Probleme der Personalsuche und Mitarbeiterbindung angesprochen werden können, soll ein Überblick über einige Faktoren gegeben werden, die sich auf die Qualität des Arbeitsplatzes auswirken. In einem Eurofound Bericht über sektorale Arbeitsbedingungen und Trends in der Arbeitsplatzqualität fanden Green & Mustafa (2012), dass vor allem vier Indikatoren für die Arbeitsplatzqualität ausschlaggebend sind:

- Verdienstmöglichkeiten/Bezahlung;
- Qualität der Arbeitszeit (Dauer, Dienstplan, Diskretion über die Arbeitszeit und kurzfristige Flexibilität);
- Zukunftsaussichten – Arbeitsplatzsicherheit, Aufstiegschancen, Qualität des Arbeitsvertrages;
- Qualität des Arbeitsplatzes – Kompetenzen und Vertraulichkeit, gutes soziales Umfeld, gute Ausstattung des Arbeitsplatzes, Arbeitsintensität (5th European Working Conditions Survey).

Diese Analyse hat ergeben, dass die Bereiche wie die Wohnbetreuung und sozialarbeiterische Tätigkeiten (ohne Wohnen) zwischen 2008 und 2012 die höchsten Zuwachsraten verzeichneten, vor allem bei Organisationen bis zu 250 Mitarbeiter/innen (kleine und mittlere Unternehmen). Wohnbetreuung und sozialarbeiterische Tätigkeiten haben jedoch bei der Bewertung eines positive Arbeitsumfelds – beschrieben als hoher Grad an sozialer Unterstützung und kein unsoziales Verhalten - unterdurchschnittliche

Ergebnisse erzielt. Diese zwei Bereiche haben den höchsten Anteil an Fehlzeiten und den höchsten Frauenanteil unter den Beschäftigten. Mehr als 20% haben über einen Anstieg der Arbeitsstunden gegenüber dem Vorjahr berichtet. 40% der Befragten aus dem Bereich Wohnbetreuung hatten im Vorjahr einen Restrukturierungsprozess durchlaufen und es wurde eine neue IT eingeführt. Im sozialarbeiterischen Bereich lag diese Rate etwas niedriger bei knapp über 30%. In diesen beiden Bereichen ist teilweise selbstverantwortliche Teamarbeit eher verbreitet als Teams mit einer Teamleitung. Selbstverantwortliches Multi-tasking war höher als in vielen anderen Sektoren. 24% der Beschäftigten in der Sozialarbeit und 23% derjenigen, die in Pflegeheimen arbeiten, geben an, dass ihr Gesundheitszustand schlecht ist. Es gibt Berichte, dass Mitarbeiter/innen auch dann arbeiten, wenn sie krank sind. Allerdings war in diesen beiden Bereichen auch die Angabe, dass sie diese Arbeit auch noch mit 60 Jahren machen können, ziemlich hoch. Dieses Profil der beiden Hauptbereiche von sozialen Dienstleistungen zeigt, dass es trotz eines hohen Anteils von teil-autonomer Teamarbeit auch viele Fehlzeiten gibt und die Bewertung für ein positives Arbeitsumfeld niedrig ist. Diese Ergebnisse zeigen, dass die vier Indikatoren für die Qualität des Arbeitsplatzes im Bereich der sozialen Dienstleistungen nicht immer positiv bewertet werden.

Untersuchungen über Personalsuche und Mitarbeiterbindung beschäftigen sich häufig mit Faktoren, die die Personalfuktuation bereits einkalkulieren. Es gibt dazu einige grundlegende Theorien aus Wirtschaft, Psychologie und Soziologie: Ein Modell aus der Wirtschaft nimmt an, dass ein Mitarbeiter, eine Mitarbeiterin die Organisation verlassen wird, wenn der Preis für den Verbleib höher ist als die Vorteile. Diese Entscheidung wird von der Bezahlung, dem Arbeitsmarkt und der Ausbildung beeinflusst. Ein psychologisches Modell misst die Entscheidungen von Mitarbeiter/innen an Hand der Arbeitszufriedenheit und dem Bekenntnis zur Organisation. Ein soziologisches Modell bezieht sich auf Faktoren wie Arbeits(un-)zufriedenheit, dem Vorhandensein von Jobalternativen und breiter gefassten nicht arbeitsbezogenen Werten und Rollen (Webb and Carpenter, 2011). In Wahrheit müssen alle diese Faktoren berücksichtigt werden, um die Zusammenhänge von Personalsuche und Mitarbeiterbindung zu verstehen.

Erfahrungen mit Personalsuche und Mitarbeiterbindung

Studien aus verwandten Sektoren geben wichtige Einblicke in die Probleme der Personalsuche und Mitarbeiterbindung. In einem Literaturüberblick über Personalsuche und Mitarbeiterbindung im Gesundheitswesen haben Kroezen *et al* (2015) vier verschiedene Aspekte gefunden: ausbildungsbezogene, finanzielle, berufliche und persönliche Unterstützung, Vorschriften. Die Art der Organisation ist wichtig für das Verständnis, wie Personal gesucht und langfristig an die Organisation gebunden werden kann. Der Verbleib von Krankenpflegepersonal hängt ab von einer transformationalen Führung (*Führungsmodell, bei dem die Geführten Vertrauen, Respekt, Loyalität und Bewunderung gegenüber der Führungskraft empfinden und dadurch überdurchschnittliche Leistungen erbringen* Anm. der Übersetzung), einer flachen Hierarchie und Organisationsstrukturen, die die selbständige Ausführung der beruflichen Aufgaben unterstützen. Politische Interventionen auf nationaler Ebene haben Auswirkungen auf das medizinische Personal und nehmen Einfluss darauf, ob medizinisches Fachpersonal auf der Suche nach besseren Arbeitsbedingungen im Land bleibt oder abwandert. Politische Eingriffe beeinflussen auch geografische Ungleichgewichte von medizinischem Personal und haben Auswirkungen darauf, welche medizinischen Fachkräfte ausgebildet werden. Obwohl gezeigt werden konnte, dass sowohl organisatorische als auch politische

Maßnahmen Auswirkungen auf die Mitarbeiter/innen haben, konnten kaum Nachweise über die Wechselwirkungen von organisatorischen und politischen Maßnahmen gefunden werden. Und es gab auch kaum Hinweise auf die Wirksamkeit der verschiedenen Maßnahmen, weder einzeln oder in Kombination. Aber die Untersuchung hat einige gute Praxisbeispiele für die Personalsuche und Mitarbeiterbindung von medizinischen Fachkräften gefunden, die wie folgt eingeordnet werden können: Eingehen auf die Rahmenbedingungen (Kontextsensitivität); miteinander verknüpfte Maßnahmen; Engagement und Unterstützung.

Kontextsensitivität: Maßnahmen zur Personalsuche und Mitarbeiterbindung sind in einem ökonomischen, gesetzlichen, politischen und/oder organisatorischen Zusammenhang zu sehen und diese Abhängigkeiten können sowohl fördernd als auch hindernd wirken. Das trifft besonders dann zu, wenn Maßnahmen von einem Land in ein anderes übertragen werden. Diese Erkenntnis wurde in einer Studie von ESP "Investieren in das soziale Dienstleistungspersonal" beschrieben, in dem die Zusammenhänge zwischen der Beschäftigungssituation im Sozialbereich in Europa und den nationalen Vereinbarungen des Wohlfahrtsstaates untersucht wurden. Die Studie ergab, dass Finanzierung, Regulierungen und Koordination Auswirkungen auf das Personal haben. Sozialarbeit und Sozialfachkräfte werden von den nationalen Systemen stark beeinflusst.

Miteinander verknüpfte Maßnahmen: Wenn mehr als eine Maßnahme gleichzeitig eingeführt werden, kann dies einen Multiplikationseffekt auslösen. Eine Studie über Personalsuche und Mitarbeiterbindung in den skandinavischen Ländern ergab, dass dort Ausbildungsmaßnahmen mit direkt am Arbeitsplatz wirkenden Maßnahmen kombiniert werden.

Tabelle 6: Maßnahmen Personalsuche und Mitarbeiterbindung

Maßnahmen	Personalwerbung/Personalsuche	Mitarbeiterbindung
Ausbildung	Kampagnen Erhöhung der Anwerbung/Suche Neue Ausbildungsprogramme	Mentor/innen Programme Reformen
Arbeitsplatz	Internationale Anwerbung/Suche Kampagnen	Arbeitsbedingungen Work Life Balance Arbeitsumfeld Laufend Aus- und Weiterbildung Management Talentmanagement

Quelle: Skandinavischer Ministerrat

Engagement und Unterstützung: Die Rolle der Politik und das Einsetzen der Organisation für Maßnahmen können großen Einfluss auf die Wirksamkeit dieser Maßnahmen haben. (Kroezen *et al*, 2015). Die skandinavische Studie ergab, dass es unterschiedliche Auffassungen über die quantitative Anforderung bezüglich der Anzahl von medizinischem Fachpersonal und die qualitative Anforderung nach gut ausgebildeten und kompetenten Mitarbeiter/innen gab. Für den genauen Zusammenhang von Auswirkungen einer Reform im Gesundheitswesen auf das Angebot an ausgebildeten und erfahrenen Fachkräften fehlen aussagekräftige Daten. Staatliche Behörden können die Ausbildung und die Entwicklung der Beschäftigten im Sozialbereich beeinflussen. Gleichzeitig haben Reformen der sozialen Dienstleistungen Auswirkungen auf die Leistungsanbieter, was wieder die Wahrnehmung des Sektors und damit die Personalanwerbung beeinflusst. Ein Bericht von ESN (2016) stellt fest, dass niedrige Löhne und hohe Personalfuktuation große Probleme bereiten und empfiehlt, dass eine nachhaltige Personalstrategie für den Sozialbereich vor allem die Bezahlung, die Arbeitsbedingungen, die Arbeitsbelastung, Aus- und Weiterbildung, Aufstiegsmöglichkeiten etc. ansprechen muss, um für vielfältigere Bewerber/innen hinsichtlich Geschlecht, Alter und ethnischer Herkunft interessant zu sein.

Schulz and Geyer (2013) haben sich Angebot an und Nachfrage nach Personal für Langzeitpflege angesehen und haben drei Maßnahmen besonders hervorgehoben, die in der Vergangenheit zur verstärkten Personalanwerbung für Mitarbeiter/innen in der Langzeitpflege eingesetzt wurden. Erstens haben viele Länder die Attraktivität für die informellen Betreuer/innen durch ein Pflegegeld erhöht und flexible Arbeitszeiten für professionelle Dienste versucht. Zweitens sehen viele Länder die internationale Anwerbung von Langzeitpflegekräften als Lösung, was allerdings zu Engpässen in anderen Ländern führt und das Kernproblem, wie mehr Menschen für die Arbeit in der Langzeitpflege gewonnen werden können, negiert. Drittens gab es eine Reihe von Maßnahmen, um die Zahl der Langzeitpflegekräfte im eigenen Land zu erhöhen. Dazu gehören Lohnerhöhungen, flexiblere Arbeitszeiten bei gleichzeitiger Reduktion der Teilzeitbeschäftigung. Die Verwendung von EDV wurde verstärkt, um die Arbeit zu erleichtern. Veränderungen in der Arbeitsaufteilung zwischen Fachpersonal und Pflegehelfer/innen schafft Freiräume für das Fachpersonal. (Schulz and Geyer, 2013).

Webb and Carpenter (2012) haben untersucht, welche Lösungen US Organisationen für die Personalsuche und Mitarbeiterbindung im Sozialbereich gefunden haben. Einige Ansätze sollten auch in einen europäischen Kontext einfließen. Die Politik muss zwischen "organisatorischer Fluktuation" und "Verschwendung von Fachkräften" unterscheiden. Organisationen müssen über die Ansichten ihrer Mitarbeiter/innen Bescheid wissen, um die Gründe für die organisatorische Fluktuation zu verstehen. Es gibt Hinweise, dass vor allem das erste Arbeitsjahr in einer Organisation für die Bindung besonders wichtig ist. Es braucht zusätzliche Programme, um Mitarbeiter/innen in der Praxis zu unterstützen und durch eine reflektierende Supervision aufzubauen. Intensivere Forschung über die Wirkungen von Maßnahmen zur Verbesserung von Aufstiegsmöglichkeiten oder der Entlohnung ist notwendig. Es fehlt auch noch ein tieferes Verständnis, wie sich die Veränderungen am Arbeitsmarkt auf Personalfuktuation im Vergleich zu psychologischen/soziologischen Faktoren auswirken werden. Ganz allgemein braucht es mehr Forschung, um die Wirkung von Bindungsstrategien auf die Servicequalität und das Ergebnis für die Nutzer/innen beurteilen zu können.

Active ageing

Neben dem unmittelbaren Problem der Personalsuche und Mitarbeiterbindung liefert die Forschung auch einige Einblicke, wie sich Organisationen mit einer alternden Belegschaft auseinandersetzen, vor allem was ältere Beschäftigte, zumeist Frauen betrifft. In einer europäischen Studie wie öffentliche Einrichtungen und Klein- und Mittelbetriebe eine alternde Belegschaft behandeln, fanden Frerichs *et al* (2012) dass Ausbildung, lebenslanges Lernen, Wissenstransfer, flexible Arbeitszeiten, Gesundheitsvorsorge und -förderung, Arbeitsorganisation, Aufstiegsmöglichkeiten und Mobilitätsmanagement die häufigsten Maßnahmen waren. Es gibt deutliche Unterschiede zwischen den Ländern, Deutschland und die Niederlande sind am weitesten fortgeschritten.

Conen *et al* (2012) haben die Haltungen von Arbeitgebern in Europa gegenüber einer alternden Belegschaft in einer ganzen Reihe von Sektoren erforscht. Sie fanden heraus, dass Arbeitgeber sehr wohl gewillt sind, ältere Angestellte zu behalten, jedoch viel weniger bereit sind, ältere Personen einzustellen. In Ländern mit niedriger Arbeitslosigkeit sind Arbeitgeber eher bereit, ältere Arbeitskräfte einzustellen und ihre älteren Mitarbeiter/innen zu behalten. Aus Befragungen geht hervor, dass die wirksamsten staatlichen Maßnahmen jene sind, die Arbeit und Rente verbinden. Andere wirksame staatliche Maßnahmen waren lebenslanges Lernen und Lohnsubventionen, vor allem in kleinen Organisationen.

Nachhaltige Arbeit

Personalsuche und Mitarbeiterbindung muss auch unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit gesehen werden. Es gibt eine Eurofound Studie über "Nachhaltig arbeiten, ein Leben lang: nationale Politik und Strategien" (2016). Ein Leben lang nachhaltig Arbeiten wird definiert als "Lebens- und Arbeitsbedingungen sind so gestaltet, dass sie die Menschen dabei unterstützen, während des ganzen Berufslebens motiviert und in Arbeit zu bleiben". Das ist ein ziemlich neues Konzept und wird bisher nur in drei Ländern durch Maßnahmen für nachhaltiges Arbeiten gefördert (Schweden, Niederlande, Belgien). Andere ähnliche Maßnahmen wie menschenwürdige Arbeit, Arbeitsqualität, work-life-balance gibt es mehreren Ländern.

Nachhaltige Arbeit muss vier Dimensionen von Arbeitsqualität erfüllen (Bezahlung, Arbeitszeit, Perspektiven und Arbeitsqualität). Maßnahmen und Interventionen müssen gute Arbeitsbedingungen für alle Beschäftigten fördern und gleichzeitig braucht es besondere Maßnahmen für einzelne Gruppen; Maßnahmen sind aber oft lückenhaft und können daher nicht alle Bedürfnisse der verschiedenen Gruppen erfüllen. Die Sozialpartner spielen eine wichtige Rolle, aber diese ist oft durch die institutionellen und gesetzlichen Rahmenbedingungen ihres Wirkungsbereichs vorgegeben. Die Bedingungen, unter denen Organisationen/Betriebe arbeiten, haben großen Einfluss auf die Nachhaltigkeit, insbesondere, ob auf die Stimme der Beschäftigten gehört wird und wie diese in die Entscheidungsprozesse eingebunden sind. Auch Gender Mainstreaming ist wichtig.

Art der Untersuchung

Untersuchungen über Personalsuche und Mitarbeiterbindung im Sozial- und Gesundheitsbereich zeigen, dass es nur wenige Ergebnisse über die Wirksamkeit von bestehenden Maßnahmen gibt, obwohl es ein Hauptthema in fast allen Organisationen ist. Es fehlen auch überprüfbare Studien. Es ist schwierig, den Einfluss von mehr als einem Faktor auf die Personalsuche und Mitarbeiterbindung zu messen, wie die Struktur der Belegschaft, das Entlohnungsschema und die Ausbildung. Die Erfahrungen von verwandten Bereichen, wie dem Gesundheitsbereich haben auch einige Relevanz für den Sozialbereich.