

# Förderung einer solidarischen Zivilgesellschaft



VON BURKARD SCHRÖDERS

Burkard Schröders ist Direktor des Caritasverbandes für das Bistum Aachen e. V.  
www.caritas-ac.de

**Der Mitarbeitermangel in sozialen Diensten und Organisationen kann nicht allein mit den herkömmlichen Personalkonzepten beantwortet werden. Gefragt ist vielmehr von Wohlfahrtsverbänden und sozialen Unternehmen ein Nachdenken darüber, wie sie einen spezifischen Beitrag zur Förderung einer solidarischen Zivilgesellschaft leisten können.**

Personalwirtschaftler befeuern und beschleunigen derzeit die Diskussion um den Fachkräftemangel in den sozialen Berufen durch immer neue Erkenntnisse aus Studien, Befragungen und Analysen. Es ist kritisch zu fragen, ob das wirklich weiter hilft. Muss nicht der Blick von der eingeeengten Fixierung auf Maßnahmen der Personalbewirtschaftung geweitet werden?

Aus der Perspektive einer solidarischen Zivilgesellschaft müssen die sozialen Organisationen lernen, sich selbst neu zu positionieren, und die Gesellschaft muss die spezifisch andere Rolle sozialer und gemeinnütziger Organisationen neu bewerten. Das hat wesentliche Auswirkungen auf die Rolle der Führungskräfte in Organisationen.

Die Fakten des Fachkräftemangels sind offenkundig: Bei den Organisationen und Unternehmungen in der Wohlfahrtspflege gibt es seit Jahren eine Verschärfung bei der Wiederbesetzung offener Stellen. Als wesentliche Brennpunkte sind die Bereiche Alten- und Krankenpflege, die Kinder- und Jugendhilfe und der Ärztemangel in den Krankenhäusern bekannt. Das erreichte Größenvolumen von Einrichtungen und das Angebotsportfolio sind gefährdet, Reduzierungen der Angebote und Schließungsszenarien aufgrund von Personalmangel stehen an. Der Altersdurchschnitt des Personals wird mancherorts zu einem Gefahrenpotential für einzelne Felder der Sozialen Arbeit.

Dabei soll der positive Effekt für die Organisationen durchaus gewürdigt werden, denn der Fachkräftemangel führt derzeit zu einem beachtlichen Professionalisierungsschub: Konzepte zur Personalgewinnung und Mitarbeiterbindung sind zu zentralen strategischen Aufgaben geworden. Familienfreundliche Arbeitsplatzmodelle, gute Ausbildungsbedingungen und passgenaue Fortbildungsangebote werden zu selbstverständlichen Bestandteilen der Unternehmen, für die Ressourcen bereitgestellt werden. Hinzu kommen Imagewerbung für soziale Berufe und die eigene Organisation.

Der wesentlichste Erfolg dabei ist, wenn anerkannt wird, dass die Organisation nur durch ihre zufriedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positiv wirken kann. Was im Einzelnen durchaus hilfreich ist, kommt im Ganzen aber an eine deutliche Grenze des Effektes. Wenn beispielsweise im Stadion eine kleine Zuschauergruppe aufsteht, um dadurch besser sehen zu können, hält dieser aktive Standortvorteil nur so lange, bis alle anderen auch aufgestanden sind und wieder gleiche Verhältnisse eingetreten sind. Das heißt, wenn alle Sozialunternehmen auf vergleichbare Personalmaßnahmen setzen, haben nur die ersten so lange Erfolg, bis die anderen nachgezogen haben. Dieser Prozess wird soziale Berufe generell attraktiver machen, aber das Grundproblem nicht lösen.

Der »Fachkräftemangel« in den sozialen Berufen wird in der gesellschaftli-

chen Diskussion oft so verkürzt diskutiert, als ob es allein um die Personalbewirtschaftung professioneller Dienste bei den öffentlichen Systemen der Daseinsvorsorge ginge. Nach dem wirklichen Mangel in unserer Gesellschaft muss in einer differenzierten Diskussion jedoch gefragt werden.

### Gefragt ist ein Diskurs um gelebte Solidarität

Der »Fach- und Kräftemangel« steht in einem größeren Kontext und muss grundsätzlich neu durchbuchstabiert werden. Gemeinnützige Organisationen wie die Caritas müssen in ihrer anwaltschaftlichen Funktion auf die wirklichen Bedarfe in der Daseinsvorsorge und bei der Absicherung problematischer Lebenslagen im Alltag der Menschen aufmerksam machen.

Unsere Gesellschaft braucht in der Diskussion um den Fachkräftemangel einen Diskurs um gelebte und praktizierbare Solidarität der Menschen untereinander in den Sozialräumen und Nachbarschaften, das schließt die finanziellen Rahmenbedingungen mit ein. Bestehende Hilfsnetze und Selbstversorgungsstrukturen sind zu identifizieren und das bürgerschaftliche Engagement darin ist zu stärken. Soziale Organisationen müssen dabei das Reaktionsmuster einer reflexhaften Überleitung von sozialen Problem- und Lebenslagen in professionelle Fachdienste selbst durchbrechen. Der Fachkräftemangel steht im Zusammenhang mit einem Mangel an Menschen, die in den Alltagssituationen füreinander und freiwillig Verantwortung übernehmen.

Welche Folgen ergeben sich daraus für soziale Organisationen und ihre Führungskräfte?

Zuerst ist festzuhalten, dass professionelle Fachdienste unverzichtbar sind, wo die Strukturen der Selbstorganisation überfordert sind oder um der betroffenen Menschen willen Professionalität und Fachlichkeit erforderlich ist. Es geht keinesfalls darum, das bürgerschaftliche Engagement in eine Art Ausfallbürgerschaft für professionelle Fachlichkeit zu nehmen! Der Bedarf an Fachkräften ist hier zweifellos ein operativ drängendes Thema.

Zugleich muss sich aber jede soziale Organisation auf den Prüfstand stellen, ob sie einen aktiven Beitrag zur Solida-

ritätsstiftung in der Gesellschaft leisten oder nur als funktionaler und spezialisierter Dienstleister fungieren möchte. Bürgerbeteiligung und die Einbeziehung des Bürgerschaftlichen Engagements in Grundvollzüge und Dienste sollten als der wichtigste Beitrag zum Diskurs über eine solidarische Zivilgesellschaft neu bewertet werden. Zur Diskussion sollen vier Thesen dienen:

**1.** Nur über Beteiligungsformen und Möglichkeiten zum zivilgesellschaftlichen Engagement in den Diensten können gemeinnützige Organisationen den Wert ausdrücken und dokumentieren, den sie für die Gesellschaft leisten und so die Ausstrahlung erlangen, die sie für Menschen – beruflich wie ehrenamtlich – anziehend machen. Dazu bedarf es eines Kulturwechsels, der wesentlich von den Führungskräften mit vollzogen werden muss.

**2.** Die Freiwilligenforschung zeigt, dass Menschen bereit sind, sich für andere Menschen zu engagieren. Daher ist es eine Frage in jeder Organisation, die vorhandenen und zum Engagement bereiten Menschen im Sozialraum zu entdecken, anzusprechen, zu gewinnen und mit den eigenen Diensten und

**4.** Führungskräfte sozialer Organisationen müssen angesichts des Fachkräftemangels lernen, dass die Bindungsmomente für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wesentlich in den weichen Faktoren einer positiven Betriebskultur liegen und der »Betrieb« Teil einer solidarischen Mitgestaltung der Gesellschaft ist. Das schafft Identifikation für die Individuen (die Fachkräfte und die, die es werden möchten) und ein erkennbares Profil für die Organisation. Fachkräfte in sozialen Berufen leben auch von einem Bewusstsein der Zugehörigkeit und der Identifikation.

### Resümee

Die Diskussion um den Fachkräftemangel muss eingebettet sein in den Diskurs um eine solidarische Zivilgesellschaft. Die Gesellschaft braucht und hat immer mehr Akteure als es Fachkräfte in der Sozialwirtschaft und freien Wohlfahrt geben kann.

Aktuell entstehen neue Formen sowohl der niederschweligen Assistenz und Unterstützung als auch der Nachbarschafts- und Selbsthilfe durch Ehrenamtliche. Menschen können so länger in ihrer gewohnten Umgebung selbst bestimmt leben.

**»Der Fachkräftemangel ist auch ein Mangel an Menschen, die füreinander Verantwortung übernehmen«**

Initiativen zu vernetzen. Die Führungskräfte der Organisation müssen die gute Zusammenarbeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Akteuren des sozialen Umfeldes der Einrichtungen wollen und fördern.

**3.** Erst in einer für Engagement offenen sozialen Organisation können die personalwirtschaftlichen Maßnahmen wie Praktika, Hospitation und Schülerkontakte, Trainee-Programme, Berufsausbildung, Freiwilligendienste etc. die positive Ausstrahlung und Langzeitwirkung zur Berufsorientierung entfalten, weil sie bei der Bereitschaft zum Engagement ansetzen, für die die jeweilige Organisation steht.

Soziale Organisationen mit ihren Fachkräften und andere freiwillige Akteure müssen zukünftig lernen, respektvoll Hand in Hand zu arbeiten. Zugleich müssen sie der Gesellschaft und der Politik den unverwechselbaren zivilgesellschaftlichen Wert ihrer Arbeit vermitteln, der bürgerschaftlich untermauert sein muss.

Soziale Organisationen müssen für engagierte Ehrenamtliche wie Fachkräfte ein lohnenswertes Projekt der persönlichen Beteiligung und Identifikation sein. Die Gewinnung von Fachkräften wird im entscheidenden Maße davon abhängen, welche Ausstrahlung eine soziale Organisation hat, so dass man sich bei ihr engagieren möchte. ■