

Freie wissenschaftliche Arbeit  
zur Erlangung  
des Grades eines Masters in Sozialmanagement  
an der Alice Salomon Hochschule Berlin

- Masterthesis -

***“Fachkräftemangel als Herausforderung an das Management in Trägern der stationären Jugendhilfe, Personalakquise und wirksame Personalbindungsstrategien“***

Fachbegutachter:

Erstleser: Frau Prof. Dr. Sabine Schmidt-Lauff

Zweitleser: Herr Prof. Dr. David Kramer

von: Remigiusz Cisowski

Matrikel-Nr. 08152005

Hohen Neuendorf, dem 5. Februar 2018

# I. Danksagung

Ich danke in erster Linie meiner Frau und meinen Kindern Dominique und Matheo für die bedingungslose Liebe und für die schöne Zeit, die wir bis jetzt miteinander verbringen durften. Ich bin sehr glücklich darüber, unsere Kinder durchs Leben zu begleiten und wundervolle Momente mit ihnen erleben zu dürfen. In Momenten der Erschöpfung kann ich aus der gemeinsam getragenen Liebe in unserer Familie viel Kraft und Motivation schöpfen.

Ich danke auch meinen Freunden Mike und Christian, die mir in vielen Gesprächen unterstützend zur Seite standen, Ideen mit mir intensiv ausgetauscht haben und sie mit zusätzlichem Input gefüllt haben.

Insbesondere danke ich Herrn Manfred Sekulla, der als mein Freund und Mentor sein fachlich fundiertes Managementwissen aus der Profitwirtschaft mit mir geteilt hat und mir wertvolle Tipps vor und während der Erstellung der vorliegenden Arbeit gab.

Meinem kürzlich verstorbenen Schwiegervater, Herrn Olaf Roi, danke ich für 20 einzigartige Jahre, die stets durch Respekt und Wertschätzung getragen und geprägt waren.

Großen Dank spreche ich allen Menschen aus, die sich für die Belange und Bedarfe der Gesellschaft einsetzen und somit Tag für Tag zu einer besseren Welt beitragen. Sie sind die wahren Helden unserer Gesellschaft und verdienen für das Engagement viel Respekt und Anerkennung.

Ich danke Frau Prof. Dr. Sabine Schmidt-Lauff und Herrn Prof. Dr. David Kramer für die Begleitung bei der Fertigstellung der Masterthesis.

## II. Abstract

Der Arbeitsmarkt für Fachkräfte in der Sozialwirtschaft befindet sich in einem Wandel. Der demografische Wandel und die Zahl von unterstützungsbedürftigen Menschen einerseits und die sinkende Zahl arbeitsfähiger Menschen andererseits verschärfen die daraus resultierenden Herausforderungen erheblich.

Gegenwärtig wird von einem Fachkräftemangel gesprochen, da die Arbeitsnachfrage dauerhaft über dem Arbeitsangebot liegt. Das bedeutet, dass Unternehmen in der Sozialwirtschaft mehr Stellen zu besetzen haben als derzeit Arbeitskräfte zur Verfügung stehen.

Fachkräftemangel hat in alle Bereiche der Sozialwirtschaft Einzug genommen und stellt soziale Unternehmen vor neue Herausforderungen und Handlungsstrategien. Träger in der stationären Jugendhilfe sind soziale Unternehmen mit großer gesellschaftlicher Verantwortung. Die knappen zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen und die stetig wachsenden dynamischen Anforderungen aus der Marktwirtschaft bieten den Unternehmen die Chance, nachhaltige Managementkonzepte und Führungsstile zu entwickeln, in die Unternehmenskultur zu implementieren und dadurch die Zukunft planbar zu gestalten und zu sichern.

Die dort untergebrachten Kinder und Jugendlichen haben in ihren Biografien Beziehungsabbrüche erfahren und sind darauf angewiesen, in der neuen Lebenswelt der stationären Jugendhilfe, kontinuierliche Bindungsmuster von konstanten Vertrauenspersonen zu erfahren. Damit aber kontinuierliche Beziehungsqualität ermöglicht wird, erfordert das vom Management in der stationären Jugendhilfe Voraussetzungen für eine nachhaltige und wirksame Personalpolitik. Sowohl die Unternehmenskultur als auch die Marketingstrategien sollen beziehend auf Attraktivität des Unternehmens und die Qualität der Dienstleistungserbringung durch das Management ermöglicht und durch konstruktive Führungsstile praktiziert werden.

Fachkräftemangel in Unternehmen in der Sozialwirtschaft ist eine der zentralen Herausforderungen an das Management der Zukunft. Aufgrund der knappen personellen Ressourcen auf dem Arbeitsmarkt, ist das Kompensieren der personellen Lücke durch Personalakquise nur noch bedingt möglich. Mit der Erstellung meiner Masterthesis möchte ich aufzeigen, dass Führungsstile nicht nur eine erhebliche Auswirkung auf die Unternehmensentwicklung und -kultur haben, sondern auch im Wesentlichen in der Anwendung von Personalmanagement als ein Personalbindungsfaktor zu verstehen sind.

Eine gezielte Auseinandersetzung mit dem Führungsverhalten in Unternehmen in der Sozialwirtschaft bietet eine wichtige Ressource für die Unternehmensentwicklung und wird in meiner Masterthesis anhand von systemischen Zusammenhängen beschrieben.

# Inhalt

<b>I. Danksagung</b> .....	2
<b>II. Abstract</b> .....	3
<b>1. Einleitung</b> .....	7
<b>2. Begriffserläuterungen</b> .....	12
2.1 Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft .....	12
2.2 Träger der stationären Jugendhilfe .....	14
2.3 Management in der Sozialwirtschaft .....	15
2.4 Personalmanagement .....	16
<b>3. Fachkräftemangel als Herausforderung an die Sozialwirtschaft</b> .....	18
3.1 Gesellschaftliche Bedeutung der Sozialwirtschaft .....	18
3.2 Fachkräftemangel als Folge gesellschaftlichen Wandels.....	19
3.3 Demografische Entwicklung und veränderte Belegschaftsstrukturen .....	19
3.4 Soziale Unternehmen im Wettbewerb .....	21
3.5 Führungskraft als knappe Ressource im Kontext des demografischen Wandels ....	23
<b>4. Stationäre Jugendhilfe / theoretische Grundlagen</b> .....	24
4.1 Rechtsgrundlagen für Heimerziehung im Kontext des Kinder- und Jugendhilfegesetzes .....	24
4.2 Qualitätsdebatte in Einrichtungen der stationären Kinder- und Jugendhilfe.....	25
4.3 Berufsethische Grundhaltung und die Komplexität der Professionalität im Heimalltag .....	27
4.4 Träger der stationären Jugendhilfe in der Rolle als Arbeitgeber .....	28
4.5 Politischer Diskurs über die Jugendhilfrechtsreform und Ausblick .....	29
<b>5. Verständnis von Führung und Management in der Sozialwirtschaft</b> .....	31
5.1 Managementverständnis im Kontext von Unternehmen in der Sozialwirtschaft.....	31
5.2 Sozialmanagement als akzeptierte Aufgabe in Einrichtungen der Sozialwirtschaft.	32
5.3 Die Komplexität des Sozialmanagements .....	34
5.4 Management als Verantwortungsbereich von Leitung und Mitarbeitern.....	35
5.5 Kompetenzbereiche und Anforderungen für ein erfolgreiches Management in Unternehmen der Sozialwirtschaft.....	36
5.6. Anforderungen an die Führungskraft der Zukunft.....	38
5.6.1 Personalmanagement als Lebensquelle sozialer Unternehmen.....	41
5.6.2 Ziele und Kernaufgaben des Personalmanagements.....	42
5.6.3 Qualitätsmanagement.....	43
5.6.4 Wissensmanagement.....	44

5.6.5 Weiterbildungsmanagement .....	44
5.6.6 Gesundheitsmanagement .....	45
5.6.7 Konfliktmanagement.....	47
5.6.8 Finanzmanagement.....	48
5.6.9 Strategisches Management .....	49
<b>6. Führungsstile als nachhaltige Einflussfaktoren auf das Personalmanagement und die Unternehmenskultur .....</b>	<b>50</b>
6.1 Transaktionale Führung versus transformativen Führungsstil.....	50
6.2 Fachkräftemangel erfordert eine neue Personalkultur .....	52
6.3 Respektvolle Menschenführung als Strukturwandel .....	53
6.4 Unternehmenserfolg durch Führungskräfte-Training .....	54
6.5 Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei Führungskräften .....	55
<b>7. Qualitative Personalakquise und Personalbindungsstrategien als Antwort auf den Fachkräftemangel.....</b>	<b>56</b>
7.1 Individualität und Attraktivität von Trägern in der stationären Jugendhilfe .....	56
7.2 Reflexion als Kernaufgabe im Management.....	57
7.3 Führung als ein wichtiger Faktor der Mitarbeiterbindung .....	58
7.3.1 Motivation durch Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen .....	59
7.3.2 Einarbeitungsmodelle und Mentorenprogramme .....	60
7.4 Personalakquise durch Zusammenarbeit mit Hoch- und Fachschulen .....	61
7.5 Social Media in der Personalbeschaffung.....	62
<b>8. Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>62</b>
<b>9. Quellenverzeichnis .....</b>	<b>66</b>

# 1. Einleitung

Das Arbeitsfeld bei Trägern in der stationären Jugendhilfe unterliegt vielfältigen Qualitätskriterien, die sowohl in internen Leitbildern der Institutionen konzipiert und implantiert werden als auch seitens der Senatsverwaltung Zuspruch erfahren und gleichermaßen gefordert werden.

Durch den immer mehr sichtbar werdenden Fachkräftemangel im Bereich der Sozial- und Profitwirtschaft müssen sich Träger in der stationären Jugendhilfe den veränderten Rahmenbedingungen stellen. Sie sind zugleich angehalten, sich der Konkurrenz aus der Sozialwirtschaft aber auch von Unternehmen aus der Profitwirtschaft um einen qualifizierten Fachkräftenachwuchs zu stellen. Die immer schärfer werdende Konkurrenz zu übrigen Wirtschaftszweigen und der demografische Wandel mit dem allgegenwärtigen Engpass an Fach- und Nachwuchskräften stellt auch die Träger der stationären Jugendhilfe bei der Personalbeschaffung und -bindung vor erhebliche Herausforderungen.

Die Arbeit der Träger in der stationären Jugendhilfe hat zugleich eine enorme gesellschaftliche Verantwortung und trägt erheblich dazu bei, dass eine große Anzahl von Kindern und Jugendlichen und deren Herkunftsfamilien die an den Bedarfen orientierten Unterstützungsangebote erfahren. Es ist unbestritten, dass die effektivsten und nachhaltigsten Investitionen für den Zusammenhalt der Gesellschaft und den Generationenvertrag samt des Sozialstaatsprinzips jene sind, die sich auf bildende und partizipative Maßnahmen zur Förderung der Kinder und Jugendlichen zu selbstbewussten und verantwortungsvollen mündigen Bürgerinnen und Bürgern fokussieren.

Das Ziel der bedeutendsten und nachhaltigsten Investition in die Zukunft des Landes dient dem Zweck eine mündige und verantwortungsvolle Gesellschaft mitzugestalten, die das Sozialstaatsprinzip fortwährend in sich trägt und an deren Entwicklung aktiv mitwirkt. Eine aufgeklärte Gesellschaft ist auch ein Garant für ein ermutigendes und wertschätzendes Miteinander.

Die Kinder und Jugendlichen werden von Sozialisationsstrukturen in unterschiedlichen Kontexten beeinflusst. Das wohnliche Umfeld aber auch Schule, soziale Netzwerke, Peergroup und Vereine wirken sich auf die Sozialisation der Kinder und Jugendlichen maßgeblich aus.

Die Schule, egal ob in staatlicher oder in freier Trägerschaft, ist eine Institution der Gesellschaft und als ein Vermittlungsinstrument von diversen Inhalten anerkannt. Die Erfüllung der Schulfunktionen wird in erster Linie von der Bildungspolitik und der Schulverwaltung beeinflusst und mitbestimmt. Insgesamt wird die gesellschaftliche Bedeutung der Schulfunktionen so hoch eingeschätzt, dass eine allgemeine Schulpflicht gerechtfertigt ist. Im schulischen Kontext werden Wissen und eine Vielzahl von Fertigkeiten und Fähigkeiten vermittelt. Die Befähigung zu selbstständigem kritischem Urteil, eigenverantwortlichem Handeln, schöpferischer Tätigkeit ist ebenfalls ein wichtiger Bestandteil der allgemeinen Schulbildung. Weiterhin sind die Grundwerte unserer freiheitlich-demokratischen Grundordnung, wie Achtung der Würde anderer Menschen, Toleranz, Respekt, friedliche Gesinnung im Geist der Völkerverständigung, soziales Handeln und die Wahrnehmung von Rechten und Pflichten und Vorbereitung und Orientierung für das Berufsleben, zentrale Inhalte der Wissensvermittlung im schulischen Kontext.

Darüber hinaus engagiert sich eine Vielzahl von Jugendlichen in Vereinen oder in unterschiedlichen interessenbezogenen Institutionen. Diese außerschulische gesellschaftliche Teilhabe wird meist durch das Elternhaus begünstigt bzw. gefördert. Die jungen Menschen lernen in Vereinen Verantwortung zu übernehmen, zeitgleich werden soziale Kompetenzen in der Gruppe geschult und erprobt. Die Kinder und Jugendlichen entwickeln Teamgeist aus der gemeinsam übernommenen Verantwortung und erleben Selbstwirksamkeit. Dies wirkt sich wiederum positiv auf das Selbstwertgefühl der jungen Menschen aus und die Persönlichkeitsentwicklung und konstruktive Selbstwahrnehmung wird dadurch gestärkt.

Diese entwicklungsfördernden Rahmenbedingungen der allgemeinen Schulpflicht, einer möglichen Teilhabe in einem Verein / Organisation und einem wohlwollenden Elternhaus dienen als Fundament, auf dem junge Menschen zu mündigen und selbstbewussten Bürgern heranwachsen können.

Es ist nachweislich, dass die Chancengleichheit zur gesellschaftlichen Teilhabe vom sozialen Status der Eltern beeinflusst wird. Ob die Kinder und Jugendlichen in den Herkunftsfamilien ausreichend Impulse für soziokulturelle Teilhabe erfahren, gesund ernährt werden und intellektuell gefördert werden, ist gemeinsam mit dem sozialen Status der Eltern zu betrachten.

Viele der fremduntergebrachten Kinder und Jugendlichen bei Trägern in der stationären Jugendhilfe weisen einen erhöhten sozialemotionalen Förderbedarf auf und zeigen in ihrem Erleben und Verhalten unterschiedliche Auffälligkeiten. Für die fremduntergebrachten jungen Menschen bedeuten der Wohnortwechsel und das Einlassen auf andere Bezugspersonen einen erheblichen Einschnitt in ihre



Persönlichkeitsentwicklung. Oft geht es dabei um das Erlernen einer neuen Bindungsqualität und Verlässlichkeit und der Inklusion in die Gesellschaft.

Damit die erforderliche und notwendige Gewährung der Dienstleistungsqualität und -kontinuität durch das Fachpersonal in Form der Beziehungsgestaltung im Umgang mit den ihr anvertrauten Kindern und Jugendlichen und deren Familien anhand der wissenschaftlichen, gesetzlichen und sozialpädagogischen Rahmenbedingungen aufrechterhalten werden kann, sind die Träger in der stationären Jugendhilfe auf ein gut qualifiziertes Fachpersonal angewiesen.

Die Rahmenbedingungen für das erforderliche Personalmanagement unter Berücksichtigung der fachlichen und sozialen Voraussetzungen werden im Managementbereich eruiert, konzipiert und implementiert. Personalakquise und wirksame Personalbindungsstrategien stellen die Verantwortlichen im Managementbereich vor die Thematik, neue und innovative Arbeitsbedingungen und Betrachtungsweisen aus der Sicht der Fachkräfte zu eröffnen. Auch kleine und mittlere Träger in der stationären Jugendhilfe müssen sich einem verschärfenden Fachkräftemangel stellen und sehen sich dem Wettbewerb um einen Fachkräftenachwuchs ununterbrochen ausgesetzt.

Die Träger in der stationären Jugendhilfe haben die Entwicklung erkannt und versuchen mit unterschiedlichen Ansätzen und Methoden Personalakquise und Personalbindungsstrategien zu implementieren. Träger in der stationären Jugendhilfe stehen vor der Herausforderung, einen wachsenden Bedarf nach sozialen Dienstleistungen bei gleichzeitig abnehmendem Fachkräfteangebot adäquat gerecht werden zu können. Es wird versucht, dem Fachkräftemangel durch erhöhten Aufwand der Personalakquise zu begegnen. Dieser Entwicklung haben sich alle Unternehmen angeschlossen, wodurch der Wettbewerb zusätzlich an Dynamik und an Fahrt zugenommen hat. Der Mangel an fachlich gut ausgebildeten Fachkräften lässt sich nicht nur durch eine erhöhte Personalakquise beheben, sondern erfordert von Führungskräften das Personalmanagement mit einer neuen und ganzheitlichen Ausrichtung zu betrachten und zu gestalten.

**Die Masterthesis beschäftigt sich mit nachfolgenden Forschungsfragen, die anhand von wissenschaftlichen Literaturrecherchen beantwortet werden.**

1. Welche Auswirkungen hat der Fachkräftemangel auf die Unternehmensentwicklung und Dienstleistungsqualität?
2. Welche Möglichkeiten der Kommunikationskanäle und Handlungsstrategien stehen Trägern der stationären Jugendhilfe für eine erfolgreiche Personalakquise zur Verfügung?
3. Was muss das Management bei Trägern in der stationären Jugendhilfe implementieren, damit Personalakquise und Personalbindungsstrategien zu Erfolgsfaktoren werden?

**Folgende Thesen werden in dieser Masterthesis aufgestellt und mithilfe wissenschaftlicher Kriterien untersucht.**

1. Die Antwort auf den Fachkräftemangel in Unternehmen in der Sozialwirtschaft ist eine neue auf Personal aufbauende Unternehmenskultur als Bindungsfaktor.
2. Die Fachkraft ist die wichtigste Ressource und Garant für Dienstleistungsqualität bei Trägern der stationären Jugendhilfe.
3. Management kann mit wirksamen Handlungsstrategien in der Unternehmensführung Fachkräftemangel erfolgreich entgegenwirken.
4. Attraktivität und positive Unternehmenskultur bei Trägern in der Jugendhilfe wirkt sich nachhaltig auf Personalakquise und Personalbindungsstrategien aus.
5. Führungskräfte sind bedeutsame Akteure bei Personalbindungsstrategien.

Den Schwerpunkt dieser Masterarbeit bildet die zentrale Frage des Umgangs mit Fachkräftemangel bei Trägern der stationären Jugendhilfe und den Herausforderungen an das Management.

Mit den Ergebnissen der Masterarbeit sollen Träger in der stationären Jugendhilfe die Möglichkeit bekommen, neue Erkenntnisse zu erfahren, die es ihnen ermöglichen, dem

dort wirkenden Fachkräftemangel konstruktiv zu begegnen. Dabei wird die Rolle der Führungskräfte bezugsnehmend auf die Unternehmenskultur und somit auf das gesamte Personalmanagement eruiert und in Verbindung gebracht. Es wird untersucht, ob das Führungsverhalten eine Auswirkung auf Personalakquise und Personalbindungsstrategien hat.

Nach der Einleitung beschäftigt sich die Masterarbeit mit Begriffsbestimmungen wie dem Fachkräftemangel, dem Management, der stationären Jugendhilfe und der Erläuterung des Personalmanagements. Im folgenden Punkt wird die gesellschaftliche Bedeutung der Sozialwirtschaft mit Fokus auf die demografische Entwicklung beschrieben.

Danach findet eine Auseinandersetzung mit theoretischer und fachlicher Ausrichtung der stationären Jugendhilfe statt. Folgend wird das Verständnis von Führung und Management in der Sozialwirtschaft thematisiert und Managementverständnis im Kontext von Unternehmen in der Sozialwirtschaft erklärt.

Weiterhin wird das Managementverständnis anhand der Führungsstile vertieft und das Führungsverhalten als nachhaltige Einflussfaktoren auf das Personalmanagement und die Unternehmenskultur untersucht.

Zuallerletzt findet eine Darstellung von Methoden einer qualitativen Personalakquise sowie einiger Personalbindungsstrategien als Antwort auf den Fachkräftemangel statt. Das Führungsverhalten wird dabei als ein wichtiger Faktor der Mitarbeiterbindung eruiert.

## 2. Begriffserläuterungen

### 2.1 Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft

Die Sozialwirtschaft kann institutionell breitgefächert differenziert werden. Im engeren Sinne zielt die Sozialwirtschaft darauf ab, Leistungen zum Nutzen der Gesellschaft zu erbringen (vgl. Grunwald, 2015, S. 36).

Grunwald beschreibt die Sozialwirtschaft als einen Teil des Wirtschaftssystems der sich im Wesentlichen mit Leistungen zum Nutzen der Gesellschaft befasst. Im Fokus steht somit die Beseitigung sozialer Notlagen, insbesondere in der Erbringung von sozialen Dienstleistungen für hilfebedürftige Menschen. Das Hauptmerkmal der Sozialwirtschaft besteht somit in der direkten Schaffung von adäquaten Rahmenbedingungen zur Bewältigung von sozialen Anforderungen.

In den Artikeln 20 und 28 des Grundgesetzes (Grundgesetz 2017) wird die unmittelbare verfassungsrechtliche Zusammenfassung von Demokratie und Sozialstaat garantiert. Es handelt sich dabei um ein Staatsstrukturprinzip und ein Staatsziel, gerichtet auf die Herstellung sozialer Gerechtigkeit und sozialer Sicherheit im Rahmen der rechtsstaatlichen Ordnung. Die Bundesländer sind auf der Grundlage des Grundgesetzes dazu verpflichtet, die verfassungsmäßige Ordnung in den Ländern den Grundsätzen des republikanischen, demokratischen und sozialen Rechtsstaates im Sinne dieses Grundgesetzes zu entsprechen.

Aus den Artikeln 20 und 28 des Grundgesetzes entspringt der notmindernde und gerechtigkeitsorientierte Ansatz zur Realisierung der von der Verfassung geschützten Menschenwürde nach Artikel 1 des Grundgesetzes. Darüber hinaus wird auch das Recht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit im Artikel 2 des Grundgesetzes garantiert.

Der Staat ist somit als Sozialstaat verpflichtet, durch zielgerichtete Hilfen zur Überwindung sozialer Bedarfe beizutragen und Verantwortung für die Herstellung sozialer Gleichheit und Gerechtigkeit zu übernehmen (vgl. Beck, Schwarz, 2013, S. 45-52).

Das Kriterium „Soziales Handeln“ zielt auf das Aufgabenfeld ab, in der ein Träger der Sozialwirtschaft tätig sein muss, um als „sozial“ zu gelten. Die „Sachzielorientierung“ legt das grundlegende Ziel der Unternehmenstätigkeit fest, speziell den Umgang mit Gewinnen.

Das Subsidiaritätsprinzip ist ein zentrales Element des ordnungspolitischen Konzeptes der Sozialen Marktwirtschaft. Er steht für einen gesellschaftlichen Grundsatz, der auf Selbstbestimmung, Selbstverantwortung und Entfaltung individueller Fähigkeiten aufbaut. Hiernach sollen staatliche Institutionen nur dort eingreifen, wo die Möglichkeiten des Einzelnen oder einer kleinen Gruppe (Gemeinde, Familie) nicht ausreichen, die Aufgaben der Daseinsgestaltung zu lösen. Zudem soll dort, wo ein staatlicher Eingriff nötig ist, der Hilfe zur Selbsthilfe Vorrang vor unmittelbarer Aufgabenübernahme durch den Staat gegeben werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Sozialwirtschaft, auch der "Dritte Sektor" genannt, in der Bundesrepublik Deutschland ein sehr komplexes Gebilde im Spannungsfeld von Staat, Gesellschaft, Marktwirtschaft und Selbsthilfe unterliegt. Es lässt sich also generalisieren, dass sich die Sozialwirtschaft vorrangig mit versorgungs- und bedarfswirtschaftlichen Fragestellungen einschließlich deren Produktion auseinandersetzt (vgl. Arnold, Grundwald, 2014, S. 50-59).

Unter „Sozialwirtschaft“ verstehen wir in Deutschland die Produktion von sozialen Dienstleistungen durch sozialwirtschaftliche Organisationen mit dem Zweck, individuelle und kollektive Wohlfahrt zu erreichen.

Sozialwirtschaft bringt zum Ausdruck, dass auch die Produktion sozialer Dienstleistungen „wirtschaftlich“, das heißt unter Berücksichtigung von betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten, erfolgen muss.

Aufgrund der Geschichte der Sozialen Arbeit wird ein Großteil der sozialen Dienstleistungen von Wohlfahrtsverbänden angeboten. Sie übernehmen die Aufgaben des Staates, erfüllen sie an seiner Stelle und werden dafür vom Staat bezahlt und gefördert.

Wie das Statistische Bundesamt mitteilte, waren am 31. Dezember 2014 rund 5,2 Millionen Menschen in Deutschland im Gesundheitswesen tätig. Das ist ein Anstieg zum Vorjahr um 2,0 % und um 102.000 Beschäftigten.

Die Sozialwirtschaft ist die größte Beschäftigungsbranche in Deutschland. Und der positive Beschäftigungstrend der letzten fünf Jahre hat sich im Jahr 2014 fortgesetzt. Zwischen 2009 und 2014 wuchs die Zahl der Beschäftigten im Gesundheitswesen um insgesamt 476.000 Personen das entspricht 10,0 %. In allen Bereichen der Sozialwirtschaft ist ein nachhaltiger Wachstum, aber auch ein Bedarf nach geeigneten Fachkräften zu beobachten (vgl. Statistisches Bundesamt, Anzahl der Beschäftigten in der Sozialwirtschaft, 2016).

Im Jahr 2012 wurde von der Beratungsfirma „akquinet business consulting GmbH“, eine wissenschaftliche Querschnittstudie in allen Handlungsfeldern der Sozialwirtschaft zum Thema Fachkräftemangel durchgeführt.

Das Ergebnis der Studie macht deutlich, dass Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft kein Zukunftsszenario ist, sondern eine Realität, der sich die Unternehmen mit innovativen und vielfältigen Personalmanagementstrategien stellen müssen. 82 % der Unternehmen sind bereits davon betroffen. Der Fachkräftemangel betrifft alle Arbeitsfelder in Unternehmen in der Sozialwirtschaft. Von einem Fachkräftemangel kann dann gesprochen werden, wenn die Nachfrage nach Fachkräften über einen längeren Zeitraum nicht mehr ausreichend gedeckt werden kann (vgl. akquinet business consulting GmbH, 2012).

Als Fachkräftemangel bezeichnet man den Zustand einer Wirtschaft, in dem eine bedeutende Anzahl von Arbeitsplätzen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit bestimmten Fähigkeiten nicht besetzt werden kann, weil auf dem Arbeitsmarkt keine entsprechend qualifizierten Fachkräfte zur Verfügung stehen (vgl. König, Clausen, Schank, Schmidt, 2012, S. 11).

Der demografische Wandel, eine steigende Lebenserwartung und die ungebrochene Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften in der Gesamtwirtschaft haben Auswirkungen auf die Gesellschaft, Politik und die Arbeitswelt.

Mit diesem Begriff des demografischen Wandels wird auch der Begriff des Fachkräftemangels als eines der zentralen Themen genannt und die Ausgestaltung einer adäquaten Arbeitswelt und deren Rahmenbedingungen diskutiert.

## 2.2 Träger der stationären Jugendhilfe

Die stationäre Jugendhilfe ist ein Teilbereich des Leistungsangebotes der Jugendhilfe und gehört somit, im Gegensatz zu den ambulanten sowie teilstationären Hilfeformen, ebenso wie die Vollzeitpflege zu den kontinuierlichen Formen der Hilfen zur Erziehung und wird damit über Tag und Nacht außerhalb der Familie des Kindes oder des Jugendlichen durchgeführt.

In § 34 SGB VIII wird die Hilfe zur Erziehung in einer Einrichtung über Tag und Nacht geregelt. Der Gesetzgeber spricht von der Heimerziehung und sonstigen betreuten Wohnformen und trägt damit dem Tatbestand Rechnung, dass Heimerziehung heute in sehr differenzierten Institutionen stattfindet (vgl. Günder, 2011, S. 54-59).

Wenn heute von Heimerziehung gesprochen wird, geschieht dies oft mit der Beschreibung „Leben an einem anderen Ort“ oder wie in § 34 SGB VIII ausgedrückt „Erziehung in einer Einrichtung über Tag und Nacht“. Heime sollen als ein gewinnbringender Lebensort für kurze Zeit oder aber auch für eine längere Unterbringung dienen.

Die Träger der stationären Jugendhilfe haben zum Ziel, dort untergebrachten Kindern und Jugendlichen in einem geschützten und wertschätzenden Kontext eine altersadäquate Entwicklungsförderung zu ermöglichen (vgl. Peterson, 1999, S. 363-365).

## 2.3 Management in der Sozialwirtschaft

Der Stellenwert und die Methoden des Managements haben in der Sozialwirtschaft an Zuspruch gewonnen. Die Institutionen in der Sozialwirtschaft verstehen sich als Unternehmen, die nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen ihre Gestaltungsaufgaben bewerkstelligen. Die Ökonomisierung hat in den sozialen Einrichtungen Einzug gehalten und die Verbesserung der Nutzung von Ressourcen zu einer effizienten Dienstleistungserbringung mit Hilfe von Managementdenken ist im Zuge der Professionalisierung und Optimierung der Dienstleistungserbringung nicht mehr wegzudenken (vgl. Merchel, 2001, S. 8-9).

*„Zentrale Aufgabe eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens ist es, professionelle soziale Dienstleistungen zu erbringen, die an den Prinzipien der Effektivität (Wirksamkeit) und der Effizienz (Wirtschaftlichkeit) ausgerichtet sind. Anders ausgedrückt: Sozialwirtschaftliche Dienste und Einrichtungen sind dadurch gekennzeichnet, dass in ihnen eine enge Verbindung besteht zwischen der Formalzielorientierung als Ausrichtung an der Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung und der Sachzielorientierung als Ausrichtung an den inhaltlichen Aufgaben sowie der Wirksamkeit der Fachlichkeit der Aufgabenerfüllung.“ (Zitat: Grunwald, Steinbacher, 2007, S. 40)*

Für sozialwirtschaftliche Organisationen, sei es in der Sozialen Arbeit oder auch im Gesundheitswesen, bedeutet dies, dass Effizienz und Effektivität der Dienstleistungserbringung unmittelbar verknüpft sind und gemeinsamer Betrachtung bedürfen.

In den theoretischen Einordnungsansätzen wird Management im deutschsprachigen Raum meist mit der Unternehmensführung assoziiert und findet in der Betrachtung seiner Struktur zwei unterschiedliche Perspektiven (vgl. Holdenrieder, 2013, S. 60-61).

Einerseits wird Management als Institution verstanden (institutionelle Perspektive) und andererseits als Komplex von Aufgaben (Funktionen), die zur zielorientierten Führung und Leitung eines Unternehmens und der Mitarbeiter erfüllt werden müssen (funktionale Perspektive).

Management aus der institutionellen Perspektive meint einen Personenkreis, der in der Organisation mit Anweisungsbefugnissen ausgestattet ist. Zu der Gruppe zählen Personen, die mit Steuerungsaufgaben vertraut sind.

Die funktionale Perspektive knüpft, unabhängig von bestimmten Personen oder Positionen, unmittelbar bei den Aufgaben an, die zu einer allgemeinen Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Leistungsprozesse beitragen (vgl. Steinmann, Schreyögg, Koch, 2013, S. 6-8).

## 2.4 Personalmanagement

Unter dem Begriff Personalmanagement werden alle Aufgaben zusammengefasst, die im Zusammenhang mit der Personalplanung, -entwicklung, -führung und -verwaltung stehen. Das Personalmanagement ist daher nicht Sache einer einzigen Person oder Abteilung, sondern wird von allen Führungspositionen gestaltet und ausgeführt, daher fallen die Geschäftsführung ebenso wie die Personalabteilung und leitende Angestellte darunter. Der Begriff Personalmanagement hat sich in der Managementlehre im Laufe der zurückliegenden Jahrzehnte enorm gewandelt und änderte sich von der rein administrativ-verwaltenden Funktion bis zu der heutigen Einflussgröße zu einem betriebswirtschaftlichen Erfolgsfaktor der Unternehmensführung (vgl. Bartscher, 2012, S. 24-25).

Personalmanagement beschränkt sich heute nicht mehr primär mit administrativen Aufgaben wie der Lohn- und Gehaltsabrechnung und dem Führen von Personalakten, sondern wird immer mehr zu einem strategischen Erfolgsfaktor der Unternehmensführung (vgl. Hölzle, 2006, S. 16-21).

Die organisatorische Ordnung in der Unternehmensführung sieht die personalwirtschaftlichen Aufgaben in klar definierter Aufgabenaufteilung.

Die Mitarbeiterführung und -entwicklung sowie der Personaleinsatz obliegt weitgehend im Verantwortungsbereich der Führungskräfte einer jeden Fachabteilung. Der



Personalabteilung wird somit nicht die alleinige Rolle als Träger oder Gestalter betrieblicher Politik zugewiesen (vgl. Berthel, Becker, 2013, S. 630).

Das hat zur Folge, dass alle ausgestatteten Führungskräfte mit dem Aufgabengebiet der Personalverantwortung den gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen der Personalführung mit individuellen, situativ angepassten, Handlungsstrategien begegnen. Darüber hinaus ist die effiziente und effektive Unternehmensführung als ein dynamischer und interaktiver Prozess zu verstehen, in dem die Führungskräfte die Rahmenbedingungen nachhaltig beeinflussen.

### **3. Fachkräftemangel als Herausforderung an die Sozialwirtschaft**

#### 3.1 Gesellschaftliche Bedeutung der Sozialwirtschaft

Das Helfen basierte in den früheren ausdifferenzierten Gesellschaften primär auf persönlichen Beziehungen und Bindungen. Die Angehörigen eines Stammes, eines Verbandes oder auch der Familie gründeten eine Solidargemeinschaft. Dies hatte zur Folge, Schutz gegen Umweltbedrohungen und Schicksalsschläge zu gewähren. Das System beruhte auf einer engen sozialen Kontrolle und der gegenseitig erwarteten Hilfe (vgl. Wöhrle, Beck, Grundwald, 2013, S. 36).

Die Bundesrepublik Deutschland entwickelte ein System sozialer Hilfeleistungen die sich auf drei Bereiche stützt.

Der erste Sektor der staatlich organisierten kollektiven Daseinsvorsorge umfasst vor allem die großen sozialen Sicherungssysteme (Renten-, Kranken-, Unfallversicherung). Die Regulierungsfaktoren basieren auf gesetzlichen Grundlagen, wirtschaftlichem Wachstum und monetären Geldleistungen. Der zweite Sektor basiert auf teils staatlich, teils marktwirtschaftlich organisierten sozialen Hilfen, welche von privaten Anbietern, Kirchen, Wohlfahrtsverbänden und von anderen freien und gemeinnützigen Trägern erbracht werden.

Der dritte Sektor wird in seiner Wirkung von Luhmann als autonom angeführt. Zu ihm werden unterschiedliche und vielfältige interaktive Beziehungen und persönliche Hilfen gezählt. Meist beziehen sich die Aktivitäten auf den unmittelbaren Sozialraum und münden in überschaubaren sozialen Netzwerken, wie zum Beispiel in Bürgerinitiativen, Selbsthilfe- und Nachbarschaftsgruppen (vgl. Luhmann, N., 1973, S. 21-23).

*„Sozialpolitik leistet damit in modernen Gesellschaften vor dem Hintergrund latenter sozialer Risiken wichtige Beiträge zu wirtschaftlicher Prosperität, politischer Akzeptanz, kollektiv geteilten wohlfahrtskulturellen Vorstellungen und zum gesellschaftlichen Zusammenhalt.“* (Zitat: Arnold, Grundwald, Maelicke, 2014, S. 108).

## 3.2 Fachkräftemangel als Folge gesellschaftlichen Wandels

Der gesellschaftliche Wandel hat eine unmittelbare Auswirkung auf die Personalpolitik in Unternehmen. Es entsteht ein Spannungsfeld zwischen Fachkräftengpässen einerseits und einem steigenden Fachkräftebedarf andererseits. Die demografische Entwicklung und der mit ihr verbundene Rückgang der Bevölkerung im Erwerbsalter hat eine erhebliche Auswirkung auf den Fachkräftengpass. Hinzu führt die Ökonomisierung mit dem Trend zur Wissensgesellschaft zu immer kürzeren Innovationszyklen, wodurch die alternde Belegschaft stetig vor neue Herausforderungen gestellt wird.

Die Bevölkerung im Erwerbsalter wird von Schrumpfung und Alterung stark betroffen sein. In der Berechnung des Statistischen Bundesamtes wird das Erwerbsalter in der Spanne von 20 bis 64 Jahren betrachtet. Im Jahr 2013 gehörten 49,2 Millionen Menschen dieser Altersgruppe an. Ihre Zahl wird nach 2020 deutlich zurückgehen und 2030 etwa 44 bis 45 Millionen betragen (vgl. Quelle: Statistisches Bundesamt. Prognose zur Entwicklung der Personengruppe im Erwerbsalter, 2017).

Die Eckdaten verdeutlichen, dass rein quantitativ mit einer Verminderung des Arbeitskräfteangebots in Deutschland gerechnet werden muss. Darüber hinaus vergrößert sich durch eine alternde Gesellschaft auch der Bedarf an Dienstleistungen, insbesondere in den Berufen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft.

Diese gesellschaftliche Entwicklung bewirkt zugleich, dass eine hohe Nachfrage und ein Bedarf nach geeigneten qualifizierten Arbeitskräften bestehen, da bereits im gegenwärtigen Ist-Zustand von Arbeitskräftengpässen ausgegangen wird. Die deutsche Volkswirtschaft und deren Akteure sind dazu angehalten, den Herausforderungen, durch Bildung, Ausbildung und Qualifizierung ein ausreichendes Angebot von geeigneten Absolventen zur Aufrechterhaltung der Fachkräftebasis zu gewährleisten (vgl. Rump, Walter, 2013, S. 33-37).

## 3.3 Demografische Entwicklung und veränderte Belegschaftsstrukturen

Der demografische Wandel und damit das kollektive Altern der Gesellschaft bedürfen seitens der Politik und Unternehmensführungen ganzheitliche Antworten (vgl. Bispinck, Bosch, Hofemann, 2012, S. 365).

Soziale Unternehmen stehen durch den demografischen Wandel vor der Aufgabe, den Einsatz von älteren Mitarbeitern sicherzustellen. Diese Entwicklung erfordert eine gesellschaftlich-wirtschaftliche Sensibilisierung und die Erkenntnis, dass das Thema

„Alter“ eine zentrale Frage unserer Lebensqualität der Zukunft ist (vgl. Ahlrichs, 2012, S. 117).

Zahlreiche Studien zu der Entwicklung des deutschen Arbeitsmarktes sehen das Wachstumspotenzial der deutschen Wirtschaft durch Engpässe im Arbeitsangebot in zunehmendem Maße bedroht. Der Engpass an qualifiziertem Fachpersonal wird sich unmittelbar auf die Unternehmensentwicklung auswirken. Die alternde Bevölkerung wird das Angebot des Arbeitskräftepotenzials sinken lassen (vgl. Vogler, Düll, 2016, S. 39).

Einhergehend mit der demografischen Entwicklung entsteht eine Alterung der Belegschaften. Diese bringt zwar eine Herausforderung mit sich, welche jedoch nicht zu Nachteilen bei Trägern in der stationären Kinder- und Jugendhilfe führen muss, wenn ihr mit adäquaten Konzepten und geeigneten Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel atypischen Arbeitsmodellen, begegnet wird. Die Unternehmen sind heute angehalten, eine lebensphasenorientierte Personalpolitik zu gestalten. Es soll ermöglicht werden, dass die Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in allen Lebensphasen als eine wichtige Ressource dem Unternehmen erhalten bleiben und zu der Unternehmensentwicklung nachhaltig beitragen (vgl. Rump, Eilers, 2013, S. 137).

*„Den älteren Mitarbeiter gibt es nicht – Personalentwicklung muss differenzieller und ganzheitlich aufgebaut sein, um Wertbeiträge in altersdiversen Belegschaften zu erbringen. Worin diese Wertbeiträge der Personalentwicklung bestehen, ist eindeutig: Personalentwicklung ist eine unternehmerische Funktion, die Voraussetzungen dafür schafft, dass Menschen in Unternehmen Werte schöpfen können. Um dieses Ziel zu erreichen, beschäftigt sie sich mit Fragen der Bildung und Förderung von Mitarbeitern, der Unterstützung von Führungskräften bei der Ausübung von Personalentwicklungstätigkeiten und der kompetenzförderlichen Entwicklung von Prozessen und Strukturen.“* (Zitat: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, S. 29)

Der ganzheitliche Ansatz einer solchen Personalentwicklung ermöglicht die Belegschaften wertschätzend zu formen und deren Kompetenzen und Potenziale in allen Lebensphasen zu fördern und dem Unternehmen nachhaltig als Humanressourcen verfügbar zu machen.

### 3.4 Soziale Unternehmen im Wettbewerb

Soziale Unternehmen oder auch soziale Institutionen und Organisationen werden zu der Sozialwirtschaft gezählt. In der Sozialwirtschaft wird eine auf den gesellschaftlich-politisch begründeten Bedarf ausgerichtete Wohlfahrtsproduktion verrichtet. Sie beinhalten die Erzeugung von Gütern, die einer Person oder einer Personengruppe unmittelbar zugänglich gemacht wird.

Nach Wolf Rainer Wendt wird die Wohlfahrt als ein Konstrukt sozialwirtschaftlich unspezifisch erfasst. Wohlfahrt zielt auf die persönliche Entfaltung von Menschen, soziale Teilhabe, Gesundheitsförderung- und -erhaltung, auch temporäre Lösungen von Konflikten und Krisenbewältigung. Im Grunde genommen soll die Wohlfahrt individuelle und soziale Sicherung und Lebensqualität gewährleisten und ermöglichen sowie die dazu notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellen (vgl. Wöhrle, Beck, Grundwald, 2013, S. 29).

Die Knappheit der Mittel bzw. Ressourcen hat einen unmittelbaren Einfluss auf die Wirtschaft und die Gesellschaft. Die Knappheit liegt dann in der Regel vor, wenn die menschlichen Forderungen bzw. Wünsche größer sind als die zur Verfügung stehenden Mittel und Ressourcen. Die knappen Mittel werden in der volkswirtschaftlichen Betrachtungsweise in drei Kategorien eingeteilt:

- die natürlichen Ressourcen, oft abgekürzt als Boden bezeichnet
- die menschliche Arbeitskraft
- die Produktionsmittel.

Die natürlichen Ressourcen wie der Boden bzw. die Natur sind als originärer Produktionsfaktor zu verstehen und daher nicht vermehrbar. Die menschliche Arbeitskraft ist dagegen vermehrbar und in der Qualität durch Bildung und Ausbildung veränderbar. Aufgrund der immerwährenden und dynamischen Konkurrenz ist es für Unternehmen in der Sozialwirtschaft entscheidend, den sich ständig veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Soziale Unternehmen machen zunehmend die Erfahrung, dass die menschliche Arbeitskraft als ein erheblich handlungsleitendes Prinzip der Wettbewerbsfaktor gesehen wird (vgl. Moos, Peters, 2008, S. 15-17).

Gezielte Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen wirken sich auf das Qualitätsbewusstsein unmittelbar positiv aus und sind als Maßnahmen zur Sicherung der Unternehmensexistenz zu verstehen.

Mit der wettbewerblichen Neuordnung wichtiger Arbeitsbereiche in der Wohlfahrtspflege in den 1990er Jahren, wurden wichtige Impulse gesetzt, damit die Wettbewerbsfähigkeit innerhalb der Einrichtungen und Dienste der Wohlfahrtsverbände an Dynamik gewinnt und dadurch auch zu einem Verlust von Marktanteilen und zu einem Schrumpfen der Sozialwirtschaft führt.

Trotz der Implementierung nahezu unbeschränkten Wettbewerbs wuchs seit der Wiedervereinigung der Umfang an erbrachten sozialen Dienstleistungen stetig.

Dieses Wachstum ist nicht durch den Aufbau der Freien Wohlfahrtspflege in Ostdeutschland zu erklären. Das gesamtwirtschaftliche Wachstum setzte sich auch nach der Wiedervereinigung kontinuierlich fort und hält bis heute an (vgl. Rock, 2010, S. 59).

Die Rahmenbedingungen der Arbeit für tätige Unternehmen in der Sozialwirtschaft haben sich in den letzten Jahren erheblich verschärft. Der Wettbewerb zwischen und unter Anbietergruppen und Anbietern um die Marktanteile und die Erschließung neuer Dienstleistungsangebote hat sich professionalisiert und ist im vollen Gange. Die immer schärfer werdende Konkurrenz zur übrigen Wirtschaft und der demografische Wandel mit dem allgegenwärtigen Engpass an Fach- und Nachwuchskräften stellt auch die Sozialwirtschaft bei der Personalbeschaffung und -bindung vor erhebliche Herausforderungen (vgl. Rock, 2010, S. 58).

In Zeiten einer Verminderung des Arbeitskräfteangebots, kommt es nicht nur darauf an, die adäquaten Bewerber auszuwählen, sondern vielmehr bereits in einer Vorstufe dafür Sorge zu tragen, dass sich die adäquaten Bewerberinnen und Bewerber der Sozialwirtschaft gegenüber öffnen.

Die Attraktivität als Arbeitgeber gegenüber potenziellen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern bedarf daher einer systematischen Weiterentwicklung, damit der Anschluss an die Konkurrenz erhalten bleibt.

Einrichtungen und Dienste der Sozialwirtschaft müssen sich auf eine verstärkte Wettbewerbsfähigkeit einstellen. Die Einrichtungen und Dienste der Freien Wohlfahrtspflege stehen nicht nur mit öffentlichen und gewerblichen Anbietern im Wettbewerb, sondern auch untereinander und innerhalb der einzelnen

Wohlfahrtsverbände. Der Wettbewerb hat sich sowohl qualitativ als auch quantitativ verstärkt.

### 3.5 Führungskraft als knappe Ressource im Kontext des demografischen Wandels

Eigenschaftstheorien bauen auf der Annahme, dass Führungspersönlichkeiten sich in mehreren charakterlogischen Persönlichkeitsmerkmalen von anderen Mitarbeitenden systematisch unterscheiden und deshalb zur Führung befähigt sind (vgl. Ridder, 2015, S. 306).

Es gibt unterschiedliche Führungsdefinitionen. Als Grundlage des „Führens“ beinhalten die Führungstheorien eine persönliche Beeinflussung des Verhaltens eines anderen Individuums oder einer Gruppe von Personen in Richtung gemeinsamer Ziele. Demzufolge entsteht durch Führung eine zielbezogene Einflussnahme statt (vgl. Brockmann, 2007, S. 23).

In der Fachliteratur wird neben dem Begriff Führung auch die Bezeichnung Leitung verwendet. Die beiden Begrifflichkeiten finden verschiedene Anwendungen. Sie werden zum Teil fast synonym und zum Teil sehr differenziert betrachtet. In der differenzierten traditionellen Sichtweise fokussiert sich die Leitung auf die Gestaltung von Strukturen, wie zum Beispiel Organisationsstrukturen und Kommunikationsstrukturen. Die Führung hat die gruppen- und die personenbezogene Dynamik innerhalb der Unternehmen und die darauf ausgerichteten unmittelbar personenbezogenen Beeinflussungsbemühungen im Blick (vgl. Merchel, 2015, S. 12).

Die daraus entstandene Personalführung ist als Begriff weit zu verstehen. Sie meint sowohl die „Leitung“ der gesamten Einrichtung im Sinne einer Steuerung aller Ressourcen zum Zwecke der Unternehmensführung als auch das Einwirken und Führen von Personen.

Durch den demografischen Wandel und des immer knapper werdenden Arbeitskräftepotenzials befindet sich die Sozialwirtschaft in einem Restrukturierungsprozess. Der immer stärker werdende Wettbewerb um Personal ist nicht mehr ein Zukunftsszenario, sondern die Realität. Da Führungskräfte die betriebswirtschaftlichen Prozesse und den Erfolg der Unternehmen maßgeblich beeinflussen, werden die Sozialunternehmen die Rekrutierung der „Führungskraft“ als

eine knappe Ressource nur mit gut durchdachten internen Fortbildungsoffensiven und externen Rekrutierungsmaßnahmen erfolgreich begegnen können (vgl. Grunwald, Steinbach, 2007, S. 96).

## **4. Stationäre Jugendhilfe / theoretische Grundlagen**

### **4.1 Rechtsgrundlagen für Heimerziehung im Kontext des Kinder- und Jugendhilfegesetzes**

Gemäß § 1 Abs. 3 SGB VIII besteht die zentrale Aufgabe der Jugendhilfe darin, junge Menschen in ihrer sozialen und individuellen Entwicklung zu unterstützen und sie zu fördern, aber auch die Eltern in ihrer Entwicklungskompetenz zu stärken, Kinder vor Gefahren für ihr Wohl zu schützen und positive Lebensbedingungen für junge Menschen und ihre Familien zu schaffen. (SGB VIII 2017)

Aufgrund von familiärer Überlastungen und Konflikte, Verzweiflung und Gefühle der Ausweglosigkeit, sind Familien auf Hilfen angewiesen und bekommen diese im Kontext des ausgebauten Sozialstaates angeboten (vgl. Thiersch, 2014, S. 85).

Auf der Grundlage des Kinder- und Jugendhilfegesetzes werden unterstützende familiäre Hilfestellungen ambulant, teilstationär oder in Form der Fremdunterbringung stationär angeboten. All diese Hilfeformen haben den Auftrag dazu beizutragen, dass jeder junge Mensch das Recht auf Erziehung und auf Förderung seiner Entwicklung verwirklichen kann.

Die Heimerziehung stellt eine Form der Hilfen zur Erziehung gemäß §§ 27 ff. Kinder- und Jugendhilfegesetz (SGB VIII 2017) dar. Nach § 27 Abs. 1 haben die Personensorgeberechtigten eines Kindes oder Jugendlichen einen Anspruch auf solche Hilfen, wenn "eine dem Wohl des Kindes oder des Jugendlichen entsprechende Erziehung nicht gewährleistet ist und die Hilfe für seine Entwicklung geeignet und notwendig ist". (SGB VIII 2017)

Die Hilfe in der Heimerziehung und sonstige betreute Wohnformen basieren auf der Rechtsgrundlage im § 34 im KJHG. Wie bei allen Formen der Hilfen zur Erziehung liegt entsprechend der Regelungen in § 27 KJHG der individuelle Rechtsanspruch auf Hilfe bei den Personensorgeberechtigten und nicht bei den Kindern und Jugendlichen selbst. Ausnahmen davon sind Hilfen nach § 34 KJHG, die in Verbindung mit § 41 KJHG für junge Volljährige oder in Verbindung mit § 35a KJHG als Eingliederungshilfe für seelisch beeinträchtigte Kinder und Jugendliche gewährt werden und bei denen jeweils der junge Mensch selbst Träger des Rechtsanspruches ist. Nach den inhaltlichen Bestimmungen



des § 34 KJHG ist die Hilfe in einer Einrichtung über Tag und Nacht (Heimerziehung) oder in einer sonstigen betreuten Wohnform in Verbindung von Alltagserleben mit pädagogischen und therapeutischen Angeboten zu gestalten.

Stationäre Jugendhilfe umfasst heute eine heterogene und komplexe Vielzahl unterschiedlicher Lebensorte und Sozialräume: Größere Einrichtungen mit mehreren Gruppen, heilpädagogische und therapeutische Heime, Kinderdörfer, Kinderhäuser, Wohngemeinschaften, sozialpädagogisch betreutes Wohnen, Kinder- und Jugendnotdienste, Aufnahme- und Klärungsstellen, betreutes Einzelwohnen. Es können aber auch Spezialeinrichtungen, zum Beispiel Unterbringungen für Mütter und ihre Kinder, sein (vgl. Hrsg. Zentrum Bayern Familie und Soziales Fachliche Empfehlungen zur Heimerziehung, Beschluss des Bayerischen Landeshilfesausschuss, 2014, S. 3-7).

## 4.2 Qualitätsdebatte in Einrichtungen der stationären Kinder- und Jugendhilfe

Die fortwährende Qualitätsdebatte über eine „gute Soziale Arbeit“ und über die Wege zu ihrer Realisierung hat in Trägern der stationären Jugendhilfe an Zuspruch gewonnen.

Seitens der Politik wurde die Frage nach der Effektivität und Effizienz Sozialer Arbeit gestellt. Die Fragestellung führte zu der Erkenntnis, dass sowohl Sozialbehörden als auch Freie Träger Defizite an fachlich begründeten Handlungsweisen und Steuerungskonzepten litten. In der Profitwirtschaft wird der Begriff der „Qualität“ als ein wichtiger und nachhaltiger Schlüsselbegriff für den unternehmerischen Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit ununterbrochen diskutiert und den Rahmenbedingungen angepasst.

Die Qualitätsdiskussion hat auch die Sozialwirtschaft erreicht und diese wird maßgeblich durch externe Anforderungen, wie zum Beispiel Leistungsvereinbarungen mit Kostenträgern, beeinflusst. Sozialwirtschaftliche Unternehmen stehen vor der Frage, was Qualität für den Leistungsbereich bedeutet und wie sie geplant, gelenkt und kontrolliert werden kann (vgl. Arnold, Grunwald, Maelicke, 2014, S. 585-588).

Die Qualitätsdebatte stellt die Fragen der Prozessqualität und Strukturqualität gleichermaßen in den Mittelpunkt. Die gemeinsame Betrachtung beider Qualitätsmerkmale ermöglicht eine ganzheitliche Erfassung der Wirkungsorientierung der Dienstleistungserbringung (vgl. Merchel, 2013, S. 30-36.).

Die Träger der stationären Kinder- und Jugendhilfe beschäftigen sich auch mit der Frage, anhand welcher Indikatoren die Wirksamkeit der Dienstleistungserbringung messbar und zum direkten Vergleich mit der Konkurrenz genutzt werden kann. Die Aussagekraft der Wirkungsorientierung in der stationären Jugendhilfe bedarf einer kritischen Sichtweise. Die Kinder und Jugendlichen in Einrichtungen der stationären Jugendhilfe haben unterschiedliche Sozialisationsmuster und Biografien durchlaufen und verbleiben unterschiedlich lang in den einzelnen Wohngruppen und Projekten (vgl. Kurz, Kubek, 2013, S. 82-88).

Es besteht ein allgemeines Interesse an der Wirksamkeit der Jugendhilfe und über die Entwicklungstendenzen der dort untergebrachten Kinder und Jugendlichen. Die Frage ist unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten berechtigt, jedoch nicht zielführend und findet in dieser Form keine adäquate Antwort, da diese Einrichtungen nur als ein Teilfaktor der Sozialisation im Kindes- und Jugendalter zu verstehen sind.

Messbar ist hingegen der Bedarf an Ressourcen, welcher Kindern und Jugendlichen aufgrund ihrer ungünstigen Lebensverläufe entstanden ist, um in der komplex gewordenen Gesellschaft zu einem selbstbestimmten Leben befähigt zu werden und adäquat aufwachsen zu können (vgl. Keupp, 2010, S. 7-12).

Bereits jetzt ist das Fachkräftegebot mit multiprofessionellen Teams samt notwendigen Fortbildungsoffensiven ein wichtiger Bestandteil der Qualitätsdebatte. Ergänzt wird die Debatte durch Implementierung von transparenten Beteiligungsstrukturen der Kinder und Jugendlichen an ihren neuen Lebensort und die Schaffung von adäquaten Rahmenbedingungen und geeigneten Ressourcen zur Entwicklungsförderung im Sozialraum.

Die Erfassung der Wirksamkeit der Dienstleistungserbringung kann im Einzelfall nur unter der Berücksichtigung aller Einflussfaktoren erfolgen. Trägerübergreifend können aus der Perspektive des jungen Menschen die notwendigen Lebensstandards zu einer altersadäquaten Entwicklungsförderung anhand von dokumentierten Informationen und Evaluationen erfasst, überprüft und mit denen von Konkurrenzbetrieben verglichen werden.

Die neue Dimension der Qualitätsdebatte bedarf eines Qualitätsverständnisses mit dem uneingeschränkten Ziel, das Wohlbefinden und die Befähigung junger Menschen für ein gutes und selbstbestimmtes Leben sicherzustellen (vgl. Seckinger, 2013, S. 57- 59).

### 4.3 Berufsethische Grundhaltung und die Komplexität der Professionalität im Heimaltag

Der Deutsche Berufsverband für Soziale Arbeit e. V. (DBSH) bezeichnet das ethische Bewusstsein als wichtige Basis für die Praxis der Sozialen Arbeit. In seiner Begründung der Prinzipien bezeichnet er die Fähigkeit und Verpflichtung ethisch zu handeln als einen zentralen Aspekt qualitativ hochwertiger Hilfe. Ihre Hauptaufgabe besteht in der Frage nach der Gesinnung oder der Wirkung der menschlichen Handlungen. Professionsethisches Selbstverständnis gründet sich auf universellen Werten, wie sie im Katalog der Menschenrechte oder im Persönlichkeitsrechten und dem Sozialstaatsgebot des Grundgesetzes zum Ausdruck kommen.

Der Sinn der Tätigkeit von professionellen Fachkräften in der Sozialen Arbeit baut auf der Erbringung von zielorientierten und ergebnisorientierten Leistungen auf der Grundlage von ethischen Grundhaltungen und Prinzipien.

Im Heimaltag bedeutet die Profession bei der Gewährung und Leistungserbringung für die professionellen Fachkräfte, dass die berufsethischen Werte, fachlich-professionellen Ansprüche (auf der Grundlage von Handlungstheorien der Sozialen Arbeit) und die Ansprüche von Klientinnen und Klienten, Kostenträgern und Politik stets berücksichtigt werden (vgl. Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit, 2017).

Die professionellen Akteure in der stationären Heimerziehung üben eine wichtige gesellschaftliche Verantwortung aus. Die Professionalität der unterschiedlichen Berufsbilder, wie zum Beispiel die des Betreuers oder auch Psychologen, ist sehr komplex und durch eine Vielfalt an Intentionen geprägt. Sie fordert von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen kontinuierlichen und verantwortungsvollen Umgang mit den ihnen anvertrauten Kindern und Jugendlichen (vgl. Günder, 2011, S. 107-118)

Die Erwartungshaltung an die Professionellen im Heimkontext ist in seiner Komplexität enorm gestiegen und qualitätsorientierter geworden.

Das berufliche Selbstverständnis erfordert von den Fachkräften im Umgang mit multiplen Anforderungen (wie z. B. das Spannungsverhältnis zwischen den Kindern und Jugendlichen und der Herkunftsfamilie, Ansprüchen der Gesellschaft und der

Kostenträger, den professionsethischen Prinzipien und dem Auftrag der Profession) eine Fülle an professionellen Handlungsstrategien.

Die Komplexität der Professionalität im Heimalltag erfordert durch den Arbeitgeber geschaffene Strukturen, die ggf. die entstandenen Belastungstendenzen und ungelöste Fragen im Zuge der Psychohygiene bearbeiten und lösen können. Hierbei können sowohl Beratungen, Fortbildungen, Teambesprechungen als auch Einzel- und Teamsupervisionen helfen.

#### 4.4 Träger der stationären Jugendhilfe in der Rolle als Arbeitgeber

Im Rahmen der Personalplanung und -auswahl ist dem Grundsatz der Kontinuität und dem Fachkräftegebot Rechnung zu tragen.

Die Träger der stationären Jugendhilfe sind angehalten, kontinuierliche Beschäftigungsverhältnisse zu ermöglichen und eine tarifliche Bezahlung zu gewährleisten.

Die personelle Ausstattung der Einrichtungen muss hinsichtlich der Anzahl der beruflichen Qualifikationen und entsprechend der konzeptionellen Ausrichtung einen ordnungsgemäßen Betriebsablauf gewährleisten.

Die notwendigen Festlegungen werden im Rahmen der Betriebserlaubnis, gem. § 45 SGB VIII, auf der Grundlage der Leistungsbeschreibung in enger Zusammenarbeit mit dem zuständigen Jugendamt getroffen. Es findet auch eine Berechnung der Personalausstattung in Anlehnung an die Personalbemessung im Zuständigkeitsgebiet statt (vgl. Fachliche Empfehlungen zur Heimerziehung, 2014, S. 46-47).

Für die Entstehung eines Arbeitsverhältnisses zwischen einem Arbeitgeber und einem Arbeitnehmer ist der Abschluss eines Arbeitsvertrages notwendig.

Der Arbeitsvertrag ist ein privatrechtlicher Vertrag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Dabei handelt es sich um einen schuldrechtlichen Austauschvertrag, d.h. gegenseitiger Vertrag, für den vorrangig die Regelungen des Dienstvertragsrechts der §§ 611ff. BGB gelten (vgl. Wörten, Kokemoor, 2014, S. 31).

Damit die wichtigste Ressource, das Personal, den Trägern der stationären Jugendhilfe kontinuierlich erhalten bleibt und eine verlässliche Betreuungsqualität gewährleistet wird, haben die sozialen Unternehmen dafür Sorge zu tragen, dass die dafür notwendigen Arbeitsbedingungen geschaffen werden.

Das zentrale Instrument liegt dabei in der Gestaltung der Arbeitswelt mit erfolgreichen Strukturen der Personalentwicklung und -führung. Dabei stehen die Ziele die individuelle, strukturelle oder auch sehr rationale, beziehungsweise auf die Ziele der Organisation gerichtete Perspektiven und Erklärungen im Vordergrund. Dabei gilt es Neustrukturierungen und Changemanagementprozesse unter der Beteiligung aller Fachkräfte durchzuführen, damit Verunsicherungen vermieden werden und die Fachkräfte durch den partizipierenden Prozess sich selbstwirksam erleben und bestenfalls mit dem Unternehmen identifizieren (vgl. Kursawe, 2007, S. 73).

#### 4.5 Politischer Diskurs über die Jugendhilfrechtsreform und Ausblick

„Kinder- und Jugendhilfe muss inklusiver werden.“ Das, was bereits in den Kindertageseinrichtungen und Schulen immer erfolgreicher praktiziert wird und an Relevanz gewinnt, wird seit mehr als 20 Jahren im Kontext der stationären Kinder- und Jugendhilfe für alle jungen Menschen – mit und ohne Behinderung - diskutiert.

Im politischen Raum, in der Fachwelt und bei den Interessenvertretungen behinderter Menschen und ihrer Familien besteht ein unwiderruflicher Konsens in der Einschätzung darüber, dass die Zusammenlegung der Leistungen für alle Kinder und Jugendlichen unter dem Dach des SGB VIII ein unwiderruflicher und absolut richtiger Schritt zu einer weiterentwickelten Kinder- und Jugendhilfe, einer effizienten Leistungsgestaltung für anspruchsberechtigte junge Menschen mit Behinderung und ihre Familien ist. Darüber hinaus wird die Zusammenlegung der Leistungen als eine wichtige Unterstützung zu einer inklusiven Gesellschaft verstanden.

Dieses Einverständnis ist als ein Leitprinzip für weiterführende Debatten anzuwenden. Während die Leistungen der Eingliederungshilfe bei Kindern und Jugendlichen mit geistiger oder körperlicher Behinderung in der Verantwortung der Sozialhilfe SGB XII liegen, ist die Kinder- und Jugendhilfe für Kinder und Jugendliche im SGB VIII verankert und zuständig. Die Zusammenlegung der beiden Leistungen unter dem Dach der Jugendhilfe und eine insgesamt inklusive Ausgestaltung der Rechtsprechung werden angestrebt.

Die Reform des SGB VIII hat zum Ziel, die gesamte Rechtslage der Kinder- und Jugendhilfe inklusiv auszugestalten. Die Inanspruchnahme der Leistungen des SGB VIII soll allen Kindern und Jugendlichen mit allen unterschiedlichen Unterstützungsbedarfen gleichermaßen ermöglicht werden (vgl. SGB VIII Reform, 2017).

Der Bundesrat hat am 22. September 2017 jedoch kurzfristig das Gesetz zur Stärkung von Kindern und Jugendlichen von der Tagesordnung genommen. Daher kam es nicht zu

einer Abstimmung über das zustimmungsbedürftige Gesetz, welches im Bundestag am 29. Juni 2017 verabschiedet wurde. Die Länder sehen im Mittelpunkt des zustimmungspflichtigen Gesetzes einen besseren Kinderschutz und die Stärkung der Kinderrechte innerhalb der Kinder- und Jugendhilfe.

Die angestrebte Reform betont die zentrale Aufgabe der Inklusion als Leitprinzip einer gleichberechtigten Teilhabe von allen Kindern und Jugendlichen in der Kinder- und Jugendhilfe.

Des Weiteren soll die Zusammenarbeit zwischen Jugendämtern und Ärzten intensiviert werden. Die Mediziner werden mit mehr Klarheit im Umgang mit der Schweigepflicht zur Abwendung von Gefahrensituationen bei jungen Menschen ausgestattet werden. Dies soll künftig Kinder und Jugendliche in Einrichtungen besser schützen. Die Aufsichtsbehörden erhalten dazu mehr Kontrollmöglichkeiten.

Die Zusammenarbeit innerhalb der Behörden soll verbessert werden. Effektive Kooperation der Kinder- und Jugendhilfe mit dem Gesundheitswesen, den Strafverfolgungsbehörden, den Familiengerichten und der Jugendstrafjustiz bedarf auf Sicht der Reform effektiver Umsetzungsprozesse (vgl. Fachkräfteportal der Kinder- und Jugendhilfe, Jugendstärkungsgesetz, 2017).

Seitens der Politik wird ein intensiver Dialog mit Ländern, Fachverbänden, Wohlfahrtsverbänden und Gutachtern um einen Konsens unter Berücksichtigung aller Interessenvertretungen eruiert und geführt, damit das Reformvorhaben als Kinder- und Jugendstärkungsgesetz (KJSG) in der 19. Legislaturperiode des Deutschen Bundestages beschlossen werden kann.

Diese notwendige Reform ist wichtig und verlangt von Trägern der stationären Kinder- und Jugendhilfe neue und innovative konzeptionelle Umgestaltung der Dienstleistungserbringung. Einerseits wird die neue Angebotsstruktur multiprofessionelle Teams erfordern und andererseits müssen die Fachkräfte für die Jugendhilfe von morgen sensibilisiert und in den Gestaltungsprozess aktiv mit einbezogen werden. Zielführende Managementprozesse zur Umsetzung neuer Konzepte oder Implementierung einer neuen Betriebskultur erfordern von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Managementverantwortung gezielte Auseinandersetzung mit Managementprozessen und Führungsstilen.

## 5. Verständnis von Führung und Management in der Sozialwirtschaft

### 5.1 Managementverständnis im Kontext von Unternehmen in der Sozialwirtschaft

Das Wort „Management“ stammt ursprünglich aus dem anglo-amerikanischen Raum und ist im deutschen Sprachgebrauch längst eingeführt und adaptiert. Sprachgeschichtlich betrachtet leitet sich „to manage“ aus der italienischen Sprache ab, die ihre Wurzeln in der lateinischen Sprache hat. Somit bedeutet „manus“ die Hand und „agere“ führen. Management bedeutet also „an der Hand führen“ (vgl. Wöhrle, Beck, Grundwald, 2013, S. 166).

Management bezieht sich im eigentlichen Wortsinn auf „Leitung“ und kommt zur Geltung in unterschiedlichen Organisationsformen, welche laut Greving durch eine Vielfalt unterschiedlicher Eigenschaften, Prozesse und Abwicklungen gekennzeichnet sind.

Die Kernaufgaben des Managements in Unternehmen haben den Fokus auf leitende und führende Momente. Die Leitung bezieht sich auf die unmittelbare Leitung von Personen aber auch auf die Leitung und Gestaltung von Arbeitsprozessen. Hierbei wird unterschieden zwischen Management als Sachgestaltungsaufgabe und dem Management als eigentliche Führung (vgl. Greving, 2008, S. 67).

Diese Organisationsformen sind sowohl in der Profit- als auch in der Sozialwirtschaft etabliert und erfordern vom Management als Kernaufgabe die Führung und Steuerung einer Organisation (vgl. Greving, 2008, S. 7).

Helmut Lambers betrachtet das Steuerungsfeld von Managementprozessen in Organisationen anhand von drei Leitfragen.

1. Was ist der Zweck unserer Organisation?
2. Womit kann der Zweck erzielt werden?
3. Wie muss die Zweckerzielung umgesetzt werden?

Die Ebenen werden in eine normative, eine strategische und die operative Ausrichtung unterteilt. Die Unterscheidung der Steuerungsebenen liegt in der Sachthematik und der vertikalen Bedeutung im Kontext übergeordneter Steuerungsabhängigkeit.

Auf allen drei Ebenen (normativ, strategisch, operativ) benötigen die Organisationen sogenannte Entscheidungsprogramme. Diese werden anhand der Kommunikation durchgeführt. In sozialen Unternehmen haben die Entscheidungsprogramme größtenteils zweckrationale Ausrichtung (Zweckprogramme), da das betriebswirtschaftliche Handeln auf die Erfüllung eines Zweckes abzielt (vgl. Lambers, 2015, S. 91-98).

Bilanzierend kann annähernd flächendeckend festgestellt werden, dass Managementprozesse in agierenden Unternehmen in der Sozialwirtschaft zunehmend auf Akzeptanz stoßen und ihre Anwendung finden.

Die Managementprozesse in Unternehmen in der Sozialwirtschaft befinden sich in einem permanenten Spannungsfeld zwischen Ökonomisierung und ökologischen Begründungen und Handlungsstrategien aller Stakeholder (interessierte Anspruchsgruppen). Der Umgang mit Managementprozessen erfordert primär von Führungskräften ein umfangreiches Wissen und die Auseinandersetzung mit erfolgreichen Organisationstheorien und Eigenschaften einer betriebswirtschaftlichen Unternehmensführung. Der Prozess über die Implementierung und Wirksamkeit von Managementaufgaben wird verstärkt von den Unternehmen in der Sozialwirtschaft als eine zukunftsweisende und wettbewerbssichernde Handlungsstrategie verstanden (vgl. Greving, 2008, S. 185).

Im Zuge der Professionalisierung der Rahmenbedingungen in Unternehmen in der Sozialwirtschaft findet der Begriff „Sozialmanagement“ zunehmend fachspezifische Bedeutung.

## 5.2 Sozialmanagement als akzeptierte Aufgabe in Einrichtungen der Sozialwirtschaft

Zu Beginn der 1980er Jahre wurde der Begriff „Sozialmanagement“ von Müller-Schöll und Priepke geprägt. Mit Ausweitung der sozialstaatlichen Angebote und Leistungen kam es zu einer erheblichen Ressourcenerweiterung.

Zeitgleich wurde durch die kommunale Sozialpolitik aufgrund der Ausweitung der Ressourcen und Zunahme der Sozialhilfeempfängerinnen und Sozialhilfeempfänger und



fehlenden bzw. knappen Mittel der Begriff der „Krise des Wohlfahrtsstaates“ geprägt. Im Zuge dessen sind die Fragen der Ressourcenerweiterung unter den Aspekten der Effektivität und Effizienz aufgekommen. Interessenvertreter aus der Politik und Sozialwirtschaft begannen das betriebswirtschaftliche Denken in soziale Unternehmen zu implementieren (vgl. Brockmann, 2007, S. 7).

Einer verstärkten Managementorientierung wurde in Unternehmen in der Sozialwirtschaft in den 1990er Jahren zum Teil mit Skepsis begegnet. Die Forderung zum Zwecke einer adäquaten Verwendung von Ressourcen zur Gestaltung sozialer Hilfen ist heutzutage nicht mehr umstritten und ist für die meisten Fachkräfte in den Unternehmen in der Sozialwirtschaft unmissverständlich. Der ökonomische Umgang mit Ressourcen ist zu einem selbstverständlichen Bestandteil der täglichen Berufspraxis geworden.

Im Zuge der Entwicklung entstanden in Unternehmen in der Sozialwirtschaft ökonomische Überlegungen und gewannen an Professionalität und orientierten sich an Methoden des allgemeinen Managements (vgl. Merchel, 2001, S. 9-13).

Heute ist Sozialmanagement als Begriffsbestimmung aus der Sozialarbeit nicht mehr wegzudenken. Der stetige Import von Managementinhalten von der Profitwirtschaft in die Sozialwirtschaft hinein hat einen erheblichen Einfluss auf die Professionalisierung und ein betriebswirtschaftliches Verständnis in sozialen Unternehmen hervorgerufen.

Im Jahr 2011 wurden bereits 118 Studiengänge für das Handlungsfeld Sozialmanagement und Management in der Sozialwirtschaft im deutschsprachigen Raum gezählt. Die Entwicklung kann als eine Tatsache verstanden werden, dass die Qualifizierung der Leistungskräfte in Unternehmen in der Sozialwirtschaft über mehrdimensionale Kompetenzen und Fähigkeiten als nur über das betriebswirtschaftliche Verständnis hinaus verfügen müssen (vgl. Wöhrle, Beck, Grundwald, 2013, S. 196).

Gotthart Schwarz sieht die Soziale Arbeit einer grundlegenden inhaltlich-konzeptioneller Entwicklung mit Hilfe des Sozialmanagements ausgesetzt. Das Kerngeschäft zu den Lebensadern der Sozialarbeit und zu ihrem gesellschaftlichen Auftrag sollte dabei keinesfalls vergessen werden, wie z.B. die beteiligten Interaktionen mit den unterstützungsbedürftigen Menschen an der Planung und Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen (vgl. Schwarz, Wöhrle, 2012, S. 136-137).

### 5.3 Die Komplexität des Sozialmanagements

Beim des Sozialmanagement handelt es sich um eine Leitformel, die darauf ausgerichtet ist, sich an Effizienz, Effektivität, Ethik sowie an den Interessen aller Stakeholder zu orientieren. In der Anwendung vom Sozialmanagement in Unternehmen in der Sozialwirtschaft werden Erkenntnisse aus der Betriebswirtschaftslehre genutzt und adaptiert.

Im Sozialmanagement geht es um die Frage, wie gewerbliches Wissen aus der Profitwirtschaft auf die Sozialwirtschaft übertragen werden kann. Dieses Managementwissen aus der Profitwirtschaft kann zwar einerseits adaptiert werden, andererseits unterscheidet sich die soziale Form des Managements in der Komplexität der Anwendung (vgl. Brockmann, 2007, S.10-15).

Die Komplexität und die Intelligenz des Sozialmanagements basiert nach Winfried W. Weber auf Entscheidungen, die aus einer sich ständig veränderten „Werkzeugkiste“ durch die Unternehmensführung im Sinne der Institutionsphilosophie adäquat getroffen werden müssen. Dabei wird das Sozialmanagement eher als Handwerk und nicht als Wissenschaft verstanden. Hierbei geht es um die Kunst und die Fähigkeit, die richtigen Entscheidungen zu treffen und nicht nur um das rationale Denken.

Für die mit dem Sozialmanagement anvertrauten Personen ist es primär nicht wichtig, alles wissen zu müssen, um die richtigen Entscheidungen zu treffen. Umso komplexer das Umfeld, umso schwerer erweisen sich da langfristige Planungen und adäquate Entscheidungsfindungen. Hierbei geht es darum klarzustellen, dass Komplexität nicht mit Kompliziertheit gleichgesetzt werden kann. Mit Kompliziertheit ist gemeint, dass durch die geringe Anzahl der Elemente ein System noch überschaubar bleibt. Kompliziertheit basiert auf der Grundlage, dass ausreichend Informationen zur Verfügung stehen und rationale Entscheidungen getroffen werden können.

Mit Komplexität ist die Öffnung für das Unbestimmte, Unbekannte und Unerwartete gemeint. Dem Sozialmanagement wird die Rolle zugesprochen, dass in Entscheidungsfindungen drauf zu achten ist, dass Komplexität transparent und ergündbar bleibt und zu reduzieren ist. Nicht zuletzt gehört die Kenntnis darüber, dass die nach innen und nach außen getragene Wirklichkeit konstruiert ist und durch Sozialmanagementprozesse Gestaltung erfährt (vgl. W. Weber, 2012, S. 68-79).

Dabei wird deutlich, dass die Komplexität des Sozialmanagements als ein fortlaufendes Merkmal betrachtet wird. Zugewogen wird sichtbar, dass Unternehmen in der Sozialwirtschaft als dynamische und nicht als statische Systeme verstanden werden. Diese unterliegen fortwährenden komplexen Wandlungsprozessen, welche mit Hilfe von Systemsteuerungsprozessen eine kontinuierliche ganzheitliche Wandelperspektive zum Gegenstand haben (vgl. Steinmann, Schreyögg, Koch, 2013, S. 447).

Damit Führungskräfte auf komplexe Herausforderungen in Unternehmen der Sozialwirtschaft angemessen reagieren können, sollen sie über die Qualifikationen und Eigenschaften verfügen, die es ihnen ermöglichen, sich intern und extern situationsgerecht verhalten zu können (vgl. Hilb, 2011, S. 27).

#### 5.4 Management als Verantwortungsbereich von Leitung und Mitarbeitern

Der Begriff „Management“ wird im deutschsprachigen Raum zumeist mit „Unternehmensführung“ assoziiert und kann zudem als die betriebswirtschaftliche Maxime bezeichnet werden.

In den theoretischen Einordnungsansätzen wird Management auf der einen Seite als Institution verstanden (institutionelle Perspektive) und auf der anderen Seite als ein Konstrukt von Handlungsansätzen und Funktionen, die zur zielorientierten Führung und Leitung eines Unternehmens und der Mitarbeiter erfüllt werden müssen (funktionale Perspektive).

In der institutionellen Perspektive werden Personen und Funktionsträger zusammengefasst, die für das Management eines Unternehmens über die Entscheidungs-, Weisungs- sowie Kontrollkompetenzen verfügen. Neben der institutionellen Perspektive, wird der funktionalen Perspektive eine zentrale Bedeutung zugesprochen. Das funktionale Management wird als ein Komplex von Steuerungsaufgaben verstanden, die bei der Leistungserstellung und –sicherung in arbeitsteiligen Organisationen erbracht werden müssen (vgl. Holdenrieder, 2013, S. 60-63).

Sobald man Träger der stationären Kinder- und Jugendhilfe mit Managementaufgaben, wie z. B. der Planung, Organisationsgestaltung, Führung und Kontrolle, vertraut macht, spricht man von Anforderungen, die auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen angesiedelt sein können.

Planung, Organisationsgestaltung, Strukturierung von Arbeitsabläufen und Kontrolle werden nicht nur der oberen Hierarchieebene zugesprochen, sondern sind auch in mittleren und unteren Hierarchieebenen zu bewältigen und bestimmen den Arbeitsalltag bis auf die Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne hierarchisch hervorgehobene Funktionen. Da Leitung eine besonders akzentuierte Funktion in der Organisationsgestaltung hat, die qualitativ und in der Verantwortung in eine eigene Kategorie einzuordnen ist, wird Management als primäre Leitungsaufgabe verstanden (vgl. Holdenrieder, 2013, S. 95).

## 5.5 Kompetenzbereiche und Anforderungen für ein erfolgreiches Management in Unternehmen der Sozialwirtschaft

Damit Unternehmen professionelle Dienstleistung erbringen können, erfordert das konzeptionell methodische Handlungsansätze. Management in Unternehmen in der Sozialwirtschaft hat die Aufgabe, dass Rahmenbedingungen die Fachlichkeit ermöglichen, unterstützen und nachhaltig sichern, damit ein professionelles Arbeiten unter der Maxime der Effektivität und Effizienz nicht dem Zufall überlassen wird, sondern mit einer hohen Wahrscheinlichkeit zu erwarten ist und planbar wird. Aufgrund dessen wird die Frage des Managements in Unternehmen in der Sozialwirtschaft mit der Frage nach konzeptionellen Ausrichtungen und Arbeitsmethoden eng verknüpft. Die Frage nach der Verbesserung der qualitativen Dienstleistung steht im Fokus der Betrachtung.

Der Prozess erfordert auch, dass sich die Unternehmen der Professionalisierung stellen und nach Regeln eines modernen Managements geleitet werden, ihre Fachlichkeit danach ausrichten und letztendlich ihre Arbeitsergebnisse evaluieren und der Öffentlichkeit darlegen (vgl. Gehrman, Müller, 2006, S. 17-20).

Die Anforderungen an Führungskräfte mit der primären Managementverantwortung sind in allen Wirtschaftsbereichen sehr hoch. In wissenschaftlichen Publikationen finden sich umfassende Listen von Eigenschaften und Kernkompetenzen, den in der operativen Praxis kaum Rechnung getragen werden kann. Hierbei kann Entwarnung ausgesprochen werden, da kein Mensch über eine so enorme Vielfalt und Fülle der annähernd postulierten Anforderungsprofile verfügt.

Gewisse Fähigkeiten und Fertigkeiten sind in Unternehmen in der Sozialwirtschaft in Ausübung der Managementfunktion jedoch unabdingbar. Michel Herzka führt an, dass

Führungsentscheide häufig etwas Intuitives haben und ihre Begründung auf den ersten Blick nicht immer nachvollziehbar ist. Der Ansatz gleicht der Anwendung von Sozialmanagement, die als Kunst des klugen Entscheidens und der Anwendung von adäquaten Handlungsansätzen beschrieben wird.

Die Übernahme oder die Ausübung einer Führungsrolle impliziert eine Kompetenzverantwortung und erfordert einen übergeordneten Blick auf die Rahmenbedingungen des Unternehmens. Die Rechenschaftspflicht gegenüber dem Arbeitgeber für die übertragenen Aufgabenbereiche ist ein fester Bestandteil der Führungsverantwortung. Ebenso ist eine strategische und nachhaltige Entwicklung von Instrumenten des Personalmanagements als ein Erfolgsfaktor nicht mehr wegzudenken.

Die Vertretung nach außen, gegenüber Geldgebern und Partnerorganisationen, in den Gremien und bei öffentlichen Anlässen, zählt ebenfalls zu den Aufgaben wie die Implementierung und Verbesserung von internen Wirkungsprozessen und Rahmenbedingungen, die eine ganzheitliche Unternehmensentwicklung ermöglichen und planbar machen (vgl. Herzka, 2013, S. 71-83).

Die Frage nach einem erfolgsversprechenden Managementkonzept für die Unternehmen in der Sozialwirtschaft spiegelt sich grundsätzlich in einem Spannungsfeld der Widersprüchlichkeit und erschwert das Führungsverhalten enorm. Orientierung an einem Gemeinwohl und das betriebswirtschaftliche Handeln führt zwischen der Rollenübernahme und der Abwägungskompetenz bei Führungskräften laufend zu vielen Dilemmata. Jede Organisation hat viele spezifische Aufgaben zu bewerkstelligen und steht einem Aufgabenspektrum von Stakeholderbedürfnissen gegenüber, die nicht verschiedener sein könnten. Aufgrund der komplexen Entscheidungsfindungen wird in sozialen Unternehmen ein großer Wert auf die Ausbildung von „ethischen Kompetenzen“ bei Führungskräften gelegt.

Letztendlich muss jede Führungskraft ihr eigenes Führungsverständnis entwickeln, was die Führung in diesem Sinne immer „authentisch“ und zu einem Individuum macht (vgl. Glöckner, Maul, 2010, S. 61-77).

Damit ein Unternehmen in der Sozialwirtschaft seine Wirkungsmechanismen im Zuge der Unternehmensentwicklung und Zukunftssicherung entfalten kann, sollten die grundlegenden Managementfelder von Führungskräften in Wechselwirkung zueinander in

den Fokus der Managementverantwortung rücken und eine erforderliche professionelle Beachtung erfahren.

- Qualitätsmanagement
- Gesundheitsmanagement
- Wissensmanagement
- Weiterbildungsmanagement
- Konfliktmanagement
- Finanzmanagement
- Strategisches Management
- Personalmanagement

## 5.6. Anforderungen an die Führungskraft der Zukunft

Die Umwelt ist durch eine wenig fassbare Kurzlebigkeit geprägt.

Diverse Handlungsstrategien und Denkansätze einer Führungskraft, die gegenwärtig gültig und richtig erscheinen, können innerhalb kürzester Zeit als obsolet und unzweckmäßig erscheinen. Führungskräfte sind dazu angehalten mit der zunehmenden Dynamik und Komplexität mitzuhalten, um langfristig die Handlungsfähigkeit des Unternehmens und den Herausforderungen der Zukunft im Zuge des Wettbewerbs aufrechterhalten und sichern zu können.

In modernem Führungsverständnis hat sich der Standpunkt durchgesetzt, dass die Aufgabenbereiche und die dringendsten Themen nicht isoliert verstanden und gelöst werden können. Auf die Führungskräfte kommt somit die Aufgabe, die Aufgabenbereiche und Anforderungen „systemisch“ zu betrachten. Das heißt, dass die Aufgabenbereiche und die damit getroffenen Entscheidungen auf das ganze System eine Auswirkung haben und miteinander verknüpft sind, sich gegenseitig bedienen und voneinander abhängig sind.

Ein zentraler Ansatz dieses ganzheitlichen Handelns ist, die Anforderungen nicht als geschlossene Systeme, sondern als lebende und dynamische Organismen zu verstehen und als solche wahrzunehmen (vgl. Jung, 2017, S. 888-892).

In der operativen Praxis bedeutet das, dass ein qualifiziertes und motiviertes Personal eine Identifikation mit dem Unternehmen aufbaut. Das ist primär als eine Personalbindungsstrategie zu verstehen, im Zuge dessen sind motivierte Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter überdurchschnittlich gewillt und bemüht eine gute Dienstleistungsqualität zu erbringen, da sie sich mit den Unternehmenszielen identifizieren. Die dann angebotene und erbrachte Dienstleistung orientiert sich an den Vorgaben und Wünschen aller Stakeholder.

Die Investition durch die Führungskräfte in die Pflege der Mitarbeiterzufriedenheit hat eine positive Auswirkung auf die Dienstleistungsempfänger, da sie in der Regel mit einem motivierten und nachhaltigen Personal zu tun haben. Dabei wird davon ausgegangen, dass im Zuge der Marketingstrategien durch die Dienstleistungsempfänger über die qualitative Dienstleistungserbringung gesprochen wird. Dies wiederum hat eine unmittelbare Auswirkung auf die Fremdwahrnehmung, welche im Kontext der Sozialunternehmen als erheblicher Wettbewerbsfaktor zu verstehen ist.

Dabei wird deutlich, dass Führungskräfte über entsprechende Fachkompetenzen im Zuge des systemischen Ansatzes verfügen müssen, damit ein Unternehmen ganzheitlich und verantwortungsvoll geführt werden kann.

In vergangenen Zeiträumen war speziell das Fachwissen über betriebswirtschaftliche Prozesse für Führungsaufgaben wichtig. Neben dem grundlegenden und fundierten Fachwissen werden gegenwärtig und auch in der Zukunft u. a. strategische Führungsfähigkeiten wie die konzeptionelle Gesamtsicht, innovative Handlungsstrategien, Kreativität und Teamfähigkeit von zentraler Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens sein.

Die Führungskraft von heute stiftet neue Interaktionsmuster zwischen Menschen, Dingen und Systemen, erzeugt neue Strukturen und Bedingungen mit ihrer ausgeprägten sozialen, interaktuellen und wertorientierten Kompetenz. Diese an Werten orientierte aktive Führung schafft und ermöglicht in Unternehmen der Sozialwirtschaft eine Führungskultur, in der sachbezogene, soziale und emotionale, organisations- und personenbezogene Kompetenzen und die Anforderung zwischen Kollegialität und Organisationserfordernissen kompetent und prozessorientiert ganzheitliche Relevanz im Sinne aller Stakeholder erfährt (vgl. Merchel, 2010, S. 22-28).

Der Blick auf Unternehmen in der Sozialwirtschaft und Organisationen zeigt unmissverständlich, dass ein kollektives Handeln für die soziale und ökonomische Entwicklung unserer Gesellschaft als unverzichtbar definiert wird, gleichzeitig aber auch eine Reihe von Problemen mit sich bringt.

Durch das Zusammenwirken der einzelnen Mitglieder in Unternehmen untereinander wird Neues möglich, individuelle Potenziale verbinden sich zu einer kollektiven Aktion und das gemeinsame Projekt wiederum fördert die individuelle Weiterentwicklung. Damit dies möglich wird, erfordert diese Erkenntnis eine Unternehmensethik, die von den Führungskräften vorgelebt wird. Zur Führungsethik gehören die Personalführungsethik und die Unternehmensführungsethik. Der Kerngedanke richtet sich primär an das verantwortliche Handeln der Führungspersonen innerhalb einer Organisation unter der Berücksichtigung der diversen Positionen und Befugnisse. Der Ruf in Unternehmen der Sozialwirtschaft nach Ethikkompetenz im Management ist wichtig und unbestritten.

In der Führung bei Trägern in der stationären Jugendhilfe sind Spannungen und Widersprüche zwischen gemeinwohlorientiertem Auftrag und ökonomischen Zwängen immer präsent. In den Ausbildungen und Berufsverbänden werden die berufsethischen Grundlagen vermittelt und weiterentwickelt. Die professionsethische Reflexion hat auch ihren festen Platz in der beruflichen Praxis eingenommen. Wer seinen professionellen Wurzeln verpflichtet bleibt, zeitgleich auch die Eigenschaften der Führungsaufgabe in systemischer und ethischer Hinsicht anerkennt und praktiziert, ist für die Übernahme der Verantwortung in sozialen Unternehmen der Zukunft gut gerüstet (vgl. Herzka, 2017, S. 139-148).

Da durch Führungskräfte die Unternehmenskultur maßgeblich und nachhaltig geprägt wird, ist ein ethisches Führungsverhalten unabdingbar. Nach Hans Jung versteht man unter Unternehmenskultur (Corporate culture) die Gesamtheit von kollektiven Werten und Normen, die sich in organisationalen Handlungsweisen und Bekenntnissen veranschaulichen. Eine transparente Unternehmenskultur erzeugt ein unverwechselbares Profil, das früher mit den Worten „Stil des Hauses“ oder auch „Betriebsklima“ umschrieben wurde (vgl. Jung, 2017, S. 22).

In Zeiten des Fachkräftemangels, der zunehmenden Komplexität der Dienstleistungserbringung und des Wettbewerbs ist es besonders wichtig und wegweisend, dass eine Unternehmensethik implementiert wird, welche sich auf die Unternehmenskultur getragen durch das gesamte Personal, positiv und nachhaltig auswirkt.



### 5.6.1 Personalmanagement als Lebensquelle sozialer Unternehmen

Das Personalmanagement oder Human Resource Management wird als strategisch bedeutsamer Faktor in der Unternehmensplanung und Umsetzung von Unternehmenszielen betrachtet.

In der Führungsebene ist die Anschauung aus der beruflichen Praxis nicht mehr wegzudenken, dass das Personal das wertvollste Gut eines sozialen Unternehmers ist und nicht nur verwaltet, sondern entwickelt, motiviert, gefördert, gepflegt und gesichert werden muss. Eine erfolgreiche Anwendung des Personalmanagements ermöglicht durch seine umfangreiche Steuerungsaktivitäten ein abgestimmtes und geordnetes Vorgehen, die Unternehmensziele mit Mitarbeiterinteressen und –ressourcen so zu verknüpfen und zu vernetzen, dass ein Optimum für die Entwicklung des Unternehmens und der Potenzialentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreicht werden kann (vgl. Schreyögg, Koch, 2015, S. 440-451).

Die Aufgabe des Personalmanagements wird, zumindest in ihrer strategischen Ausrichtung, von der Leitungsebene übernommen. Die Anwendung der Personalstrategie muss auf allen Ebenen gewährleistet werden, so dass die Segmente und Einzelmaßnahmen koordiniert werden und mit den Unternehmenszielen im Einklang stehen (vgl. Hölzle, 2006, S. 36).

Das Personalmanagement ist als ein fester Bestandteil der Leitungstätigkeit zu verstehen und bezieht sich auf den personellen Gesichtspunkt der Systemgestaltung und Prozesssteuerung.

Die Leitungstätigkeiten beinhalten den Begriff der „Personalführung“, welcher weit gefasst ist. Er meint sowohl die Leitung der kompletten Einrichtung im Sinne einer Steuerung aller Ressourcen als einen Aspekt der Unternehmensführung als auch die Beeinflussung und Führung von Personen. Um es anders auszudrücken, es gibt zwar eine Führung durch Organisationsstrukturen, aber auch eine Führung durch menschliche Aktivitäten (vgl. Grundwald, Steinbacher, 2007, S. 96).

## 5.6.2 Ziele und Kernaufgaben des Personalmanagements

Das Personalmanagement stellt die Führungstätigkeiten in den Vordergrund. Zuallererst kann die Betrachtung des Managementbegriffes auf zweifache Weise dargelegt werden. Management als Institution meint alle Personen, die Managementaufgaben unabhängig von ihrer Stellung in der Unternehmenshierarchie wahrnehmen.

Management als Funktion beschreibt jegliche Managementaufgaben und allgemeine Aufgabenbereiche, die zur Steuerung von Unternehmen zu bewältigen sind. In diesem Kontext unterscheidet man zum einen eine sachbezogene Betrachtungsweise der Unternehmensführung, zum anderen die personelle Betrachtungsweise des sogenannten „Personalmanagements“.

Unter Personalmanagement versteht man somit den gesamten Aufgabenbereich, der sich mit personellen Fragen im Unternehmen befasst. Personalmanagement hat im Sinne der Systemsteuerung zum Ziel verlässliche und konstruktive Rahmenbedingungen und Regeln zu schaffen, welche sich von der Personalakquise, über Personalbindungsstrategien bis hin zu der Entlassung befassen.

Personalmanagement als Verhaltenssteuerung hingegen ist gleichbedeutend mit der Führung des Personals. Das beinhaltet die Personal- oder Mitarbeiterführung durch den Vorgesetzten (vgl. Jung, 2017, S. 7-19).

In der Wissenschaft und in der Praxis der Sozialwirtschaft ist es weitgehend zweifellos, dass das Personal bei der Missionserfüllung als wichtigster Erfolgsfaktor dient. Auch wenn das Personal in sozialen Unternehmen fast immer den Großteil der Kosten verursacht, kommt dem Personalmanagement eine eminent bedeutende Rolle zu, deren Vernachlässigung die Leistungsfähigkeit des Unternehmens bedeuten würde (vgl. Helmig, Boenigk, 2012, S. 99-102).

Damit Personalmanagement im Sinne einer „guten Führung“ zu einem strategischen Unternehmenserfolg beitragen und werden kann, sollten Unternehmen in der Sozialwirtschaft über weitere implementierte Kernbereiche des Managements verfügen und sie pflegen.

Diese Kernkompetenzen bilden die Grundlage einer verlässlichen und auf das Personal aufbauenden Unternehmensphilosophie, die in nachfolgenden Ausführungen erläutert werden.

### 5.6.3 Qualitätsmanagement

Die Assoziierung „Qualität“ wird umgangssprachlich oft im Sinne des Qualitätsbegriffes verstanden, wohingegen das moderne Qualitätsmanagement hauptsächlich diejenigen Anforderungen in den Mittelpunkt stellt, die den Interessen aller Stakeholder entspringen.

Die Qualität der Dienstleistungserbringung wird vom Leistungsanbieter, dem direkten Empfänger, den Angehörigen, dem Träger, der Politik und der Öffentlichkeit unterschiedlich definiert. Sie alle haben häufig verschiedene Auffassungen von einer qualitativ guten Dienstleistung.

Die Aufgabe der Managementverantwortlichen in Unternehmen der Sozialwirtschaft liegt in der Eruiierung der verschiedenen Auffassungen aller Stakeholder, sowie einer Konsensbildung, welche in einer adäquaten und zufriedenstellenden Qualität der Dienstleistungserbringung mündet (vgl. Grundwald, Steinbacher, 2007, S. 57-59).

Eine zentrale Aufgabe des Qualitätsmanagements ist die nachhaltige Qualitätsentwicklung und die Qualitätssicherung. Konkret bedeutet das, dass die tätigen Fachkräfte bereits an der Basis lernen müssen, ihre Arbeit in den Kontext der betriebswirtschaftlichen Prozesse der Organisationsentwicklung einzuordnen und die Leistungskräfte ihre Steuerungs- und Koordinationstätigkeiten als Handlungsstrategien zur weiterführenden fachlichen Qualität der Dienstleistungserbringung verstehen (vgl. Lambers, 2015, S. 177-178).

Bei dem Thema Qualität muss in der Sozialwirtschaft berücksichtigt werden, dass nicht über Sachgüter, sondern über die Erbringung von Dienstleistungsqualität gesprochen wird (vgl. Mroß, 2017, S. 101).

Damit das Qualitätsmanagement Früchte tragen kann und eine Akzeptanz in der Belegschaft erfährt ist es notwendig, dass in die Prozesse der Qualitätsentwicklung und -sicherung das Personal aktiv eingebunden wird. Sowohl Steuerungsgruppen als auch Qualitätszirkel eignen sich dabei als verlässliche und konstruktive Sitzungen zur Schaffung von nachhaltigen Qualitätsstrukturen.

Dabei ist es unabdingbar, dass Qualitätsmanagement transparente Rahmenbedingungen und eine Schriftform erfordert, die allen zugänglich gemacht wird und als eine Arbeitsgrundlage zu verstehen ist. Hierbei ist Qualitätsmanagement eng mit dem Wissensmanagement verknüpft, da beide Managementbereiche das organisatorische Wissen allen Beteiligten zur Verfügung stellen.

#### 5.6.4 Wissensmanagement

Die Form des Managements in sozialen Unternehmen bezieht sich auf die Entwicklung von Lern- und Wissensprozessen im Kontext einer Organisation. Dabei geht es nicht um eine einfache Schaffung einer Informationsbasis, sondern vielmehr um Informationen, die ausgetauscht werden und als Wissenspotenziale ihre Beachtung finden. Implementierung von Wissensmanagement in die Unternehmensphilosophie ermöglicht nach Greving, dass die Wissenspotenziale in das Systemgedächtnis gespeichert werden und anhand der Bedarfe der Unternehmensentwicklung Verwendung finden und fortwährend modifiziert oder gelöscht werden können (vgl. Greving, 2008, S. 129).

*„Aufgrund individueller Lernprozesse soll die gesamte Organisation ihre Wissensbasis verbreiten. Organisationales Lernen enthält damit das Wechselspiel von Verbesserung des individuellen Lernens durch eine Bereitstellung einer Wissensbasis, Organisation und Koordination von Lernprozessen und Überführung des Wissens in Wissensspeicher.“*

(Zitat. Ridder, 2015, S. 193)

Es soll eine Unternehmensphilosophie der Lerntoleranz entstehen, in dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diverse Interpretationen der Ereignisse durch subjektiventwickelte Formen des Selbstmanagements in organisationalen Lernprozessen zur Verfügung stehen. Fehler werden in diesem Kontext nicht als Nachteil, sondern als Möglichkeiten zu einer organisationalen Weiterentwicklung gesehen.

#### 5.6.5 Weiterbildungsmanagement

Eine fundamentale Aufgabe des Managements in Unternehmen in der Sozialwirtschaft ist es, die Weiterbildungsmaßnahmen professionell zu steuern. In sozialen Unternehmen geht es darum, die Fachkräfte für strategische Unternehmensziele auszurichten und zu schulen. Da soziale Unternehmen als dynamische Systeme verstanden werden, können durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen Krisen und drohende Wettbewerbsnachteile vorgebeugt werden, indem Wissen und das Sozialkapital optimal gefördert wird.

Fortschrittliches Weiterbildungsmanagement entwickelt sich zum Motor betrieblicher Innovation und trägt damit zum Unternehmenserfolg bei. Die gegenwärtige Betrachtung des Weiterbildungsmanagements verortet sie demnach im Unternehmenssystem. Dabei werden nicht nur abteilungsinterne Kategorien beachtet, vielmehr entspringt der Auftrag aus den übergeordneten Zielen von Organisationen oder der Stakeholder und leitet davon seine zentrale Mission ab (vgl. Fredersdorf, Glasmacher, 2008, S. 245 -247).

Weiterbildungsmanagement wird als strategischer Erfolgsfaktor der Zukunft gesehen und bekommt zunehmend eine gleichwertige Bedeutung neben der eigentlichen Schul- oder der Berufsausbildung zugesprochen.

Weiterbildungsmanagement ist auch als ein wichtiger Faktor des Wettbewerbs zu verstehen (vgl. Jung, 2017, S. 887).

Nach Manfred Becker ist das Nutzen der Weiterbildung für die persönliche Entfaltung und Sicherung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit nach wie vor ungebrochen hoch. Die Unternehmen haben es längst erkannt, dass das psychische und physische Wohlbefinden des Personals eine unmittelbare Auswirkung auf das Engagement und Effizienz bei der Erledigung der übertragenen Aufgaben hat.

Weiterbildungsmanagement kann sich zusätzlich auf die ökonomische Ausrichtung des Unternehmens auswirken, in dem erhöhte Stressbelastungen in Trägern der stationären Jugendhilfe und mangelnde Psychohygiene innerhalb der Belegschaft erhöhte Fehlzeiten hervorrufen kann (vgl. Becker, 2013, S. 317-318).

Hier wird deutlich, dass Gesundheitsmanagement und Weiterbildungsmanagement durch die Unternehmensführung systemisch zu betrachten sind. Gezielte und auf Bedarfen eruierte Weiterbildungen zur Gesundheitserhaltung und -förderung, zielen nicht nur auf Wettbewerbsvorteile ab, sondern spiegeln gleichermaßen verantwortliche Strukturen des Personalmanagements der Unternehmensphilosophie wider.

#### 5.6.6 Gesundheitsmanagement

Betriebliches Gesundheitsmanagement baut auf einer nachhaltigen Herstellung und Gestaltung von gesundheitsförderlichen Strukturen und Handlungsstrategien auf, einschließlich der Befähigung der Unternehmensmitglieder zu einem subjektiven und gesundheitsbewussten Verhalten.

Das betriebliche Gesundheitsmanagement beschäftigt sich im Arbeitskontext mit Merkmalen, die sich auf die Gesundheit auswirken und sie beeinflussen. Gesundheit ist ein wichtiger Faktor der Lebensqualität, eine wichtige Voraussetzung und ein Gut, das von der Unternehmensführung aber auch vom Personal gleichermaßen gefördert und aufrechterhalten werden sollte.

Damit ein betriebliches Gesundheitsmanagement seine Wirkungsmechanismen entfalten kann, sind notwendige Rahmenbedingungen in der Unternehmensgestaltung anhand der strategischen Managementaufgabe, die in der Unternehmenskultur verankert werden sollten, erforderlich (vgl. Betriebliches Gesundheitsmanagement, 2017).

Das Wissenschaftliche Institut der AOK (WIdO) ist in einer bundesweit repräsentativen Befragung im „Fehlzeiten-Report 2016“ erstmalig der Frage nachgegangen, welchen Einfluss die Unternehmenskultur auf die Gesundheit der Erwerbstätigen hat. Demnach wurden 2007 erwerbstätige Personen im Alter zwischen 16 und 65 Jahren zu dem subjektiven Empfinden im Kontext der Unternehmenskultur, samt ihren verschiedenen Facetten und Auswirkungen auf die eigene Gesundheit, befragt.

Die WIdO-Befragung macht deutlich, dass Erwerbstätige, die ihre Unternehmenskultur als schlecht empfinden, weitaus unzufriedener mit ihrer eigenen Gesundheit sind und häufiger über körperliche und psychische Beschwerden berichten, die sie mit ihrer Arbeit in Verbindung bringen. Eine schlecht bewertete Unternehmenskultur bringt bei 27,5 Prozent der Befragten gesundheitliche Unzufriedenheit mit sich.

Bei Befragten mit einer positiven Unternehmenskultur, reduziert sich der Anteil der gesundheitlichen Unzufriedenheit um das Dreifache auf 8,9 Prozent. Mehr als doppelt so häufig wird bei einer schlechten Unternehmenskultur außerdem über körperliche Beschwerden berichtet, die im Zusammenhang mit der Arbeitstätigkeit stehen (66,6 Prozent im Vergleich zu 32 Prozent bei einer guten Unternehmenskultur). Bei den psychischen Beschwerden sind die Verhältnisse ebenso 65,1 Prozent gegenüber 35,8 Prozent bei einer guten Unternehmenskultur.

Unterschiede gibt es aber auch im Umgang der Erwerbstätigen mit ihren Erkrankungen. Bei einer schlecht beurteilten Unternehmenskultur hat annähernd jeder Dritte - 31 Prozent - im letzten Jahr mehr als zwei Wochen aufgrund einer Erkrankung gefehlt. In der Vergleichsgruppe mit einer positiv wahrgenommenen Unternehmenskultur war dies nur etwas mehr als jeder Sechste mit 16,9 Prozent (vgl. AOK-Gesundheitsfaktoren Unternehmenskultur, 2017).

Aus der Befragung des wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO) entsteht eine unwiderrufliche Erkenntnis darüber, dass eine organisationale Gesundheitsförderung und gezielte Maßnahmen zu Mitarbeiterzufriedenheit vom Personal als wertschätzend wahrgenommen werden und sich förderlich auf die Gesundheitserhaltung auswirken. Eine positive Unternehmenskultur hat eine konstruktive Auswirkung auf eine nachhaltige Erbringung der Dienstleistungsqualität. Das Personal erkrankt vergleichsweise zu Unternehmen mit einer negativen Unternehmenskultur nicht so häufig und verfügt meist über eine bessere gesundheitliche Selbstwahrnehmung und Verfassung.

Negative Unternehmenskultur kann anhand der personellen Fluktuation gemessen werden. Gegenwärtig sind Unternehmensführungen gut beraten, eine auf das Personal aufbauende Unternehmenskultur zu verankern.

### 5.6.7 Konfliktmanagement

Überall wo Interaktionen stattfinden, kann es zu Konflikten kommen. Für Leistungskräfte in Unternehmen der Sozialwirtschaft stellen Konflikte eine beständige Aufgabe dar. Konflikte können zwischen Professionellen aber auch im Rahmen von Beratungs-, Fortbildungs-, und Managementprozessen entstehen. Ein Konflikt wird dabei als Vorliegen unvereinbarer Interessen mit einer erheblichen emotionalen Belastung bei mindestens einem Konfliktpartner wahrgenommen. Konflikte wirken sich ungünstig auf zwischenmenschliche Beziehungen aus und belasten diese negativ. Konflikte verändern Wahrnehmungsprozesse und können sich ungünstig auf Beziehungen zu unterschiedlichen Stakeholdern auswirken und gefährden somit die Unternehmensinteressen (vgl. Greving, 2008, S. 179-182).

Der Sinn der Konflikte bedarf nicht nur einer negativen Interpretation. Konflikte bringen auch Veränderungsprozesse mit sich. Nur vereinzelte Veränderungen in der Menschheitsgeschichte sind nicht auf Konflikte oder auf den Ausgang von konfliktträchtigen Auseinandersetzungen zurückzuführen. Auch Konfliktmanagement ist im Kern ein Produkt der Unternehmenskultur. Konflikte lassen sich zwar nicht vermeiden, aber durch konstruktive Konfliktlösungsstrategien erfahren sie professionelle Handhabung. Es gilt zu vermeiden, dass eine starke Affinität zur verbalen Aufrüstung stattfindet, die allmählich die Fähigkeit zur vernünftigen Argumentation einschränkt.

Daher ist es wichtig, dass die Führungskräfte in der Vorbildfunktion agieren und eine dialogische und wertschätzende Gesprächskultur praktizieren und Konfliktsituationen konstruktiv begegnen (vgl. Schwarz, 2014, S. 30- 41).

Letztendlich gibt es auch in der beruflichen Praxis Situationen und Belastungstendenzen, die mit Hilfe von externen Supervisionen oder durch Coaching als professionelle Beratung den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in unterschiedlichen Positionen angeboten werden können.

Psychohygiene in Form von externen Beratungen ist ein wichtiger Aspekt der Gesundheitsförderung und sollte im Gesundheitsmanagement fest verankert werden (vgl. Mohr, 2008, S. 153-167).

#### 5.6.8 Finanzmanagement

Die Finanzierung von Unternehmen in der Sozialwirtschaft erfolgt überwiegend aus den öffentlichen Haushalten. Die Leistungen, Einrichtungen und Dienste in öffentlicher Trägerschaft werden direkt aus den Haushalten der entsprechenden Ämter finanziert.

Erbrachte Dienstleistungen durch soziale Unternehmen der freien gemeinnützigen Träger sowie Leistungen der gewerblichen Anbieter bedürfen der Finanzierung oder der Mitfinanzierung in Form von Leistungsentgelten oder Subventionen (Förderungen/Zuwendungen) aus den öffentlichen Haushalten (vgl. Merchel, 2010, S. 69).

Das Leistungsentgelt hat als Grundlage einen individuellen Leistungsanspruch des Leistungsempfängers. Die anfallenden Kosten für die Leistungserbringung werden bei den Trägern in der stationären Jugendhilfe mit Kostenträgern entsprechend der individuellen auf das Angebot ausgerichteten Entgeltvereinbarungen geschlossen. In § 78b, Abs. 2 SGB VIII werden die Maßstäbe der Leistungsfähigkeit, Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zugrunde gelegt. Das vereinbarte Entgelt geht von einer annähernd vollständigen Kapazitätsauslastung der Einrichtung aus. Da das Risiko des Defizits bei Nichtbelegung von Heimplätzen allein bei den Trägern liegt, sollten bei Entgeltvereinbarungen angemessene Preise einkalkuliert werden. Der Managementbereich hat zudem die Aufgabe, die Einnahmen und Ausgaben zu überprüfen und die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu sichern (vgl. Bachert, Dreizler, 2014, S. 50- 55).



## 5.6.9 Strategisches Management

Nach Bernd Helmig / Silke Boenigk umfasst das strategische Management übergreifende ganzheitliche Ausrichtungen und Entwicklungsperspektiven einer Organisation. Dabei müssen die Informationen aus den umfangreichen Managementprozessen der einzelnen Steuerungsbereiche erfasst und für die weitere strategische Ausrichtung bewertet und verarbeitet werden.

Das strategische Managementhandeln in Unternehmen der Sozialwirtschaft wird geprägt von aktuell entstehenden internen und externen Anforderungen und Problemen, die bearbeitet und gelöst werden müssen; es können zum Beispiel geringe Belegungszahlen sein oder das Fehlen von qualifiziertem Personal aufgrund mehrerer Kündigungen aber auch ein zu Jahresende erwartendes Finanzdefizit (vgl. Helmig, Boenigk, 2012, S. 83- 85).

Führung wird die zentrale Prozessverantwortung im Kontext des strategischen Managements zugesprochen. Damit die einzelnen Schritte der Strategieentwicklung fachgerecht ausgestaltet werden, bedarf es gezielter und qualifizierter inhaltlicher und verfahrensbezogener Leitungsimpulse (vgl. Holdenrieder, 2013, S. 95).

Das strategische Management entwickelt und bildet das Zielsystem eines sozialen Unternehmens auf der Grundlage der vom normativen Management festgelegten Bestimmung. Durch die dynamische Umwelt und aufgrund einer hohen Marktdynamik ist eine kontinuierliche Überprüfung der Geschäftsfeldstrategien unausweichlich. Dienstleistungsempfänger verändern Ihre Bedürfnisse, durch die Kostenträger wird eine qualitativ hochwertige Dienstleistung erwartet und die Konkurrenten verändern und wechseln ebenfalls ihre Strategien im Zuge des Wettbewerbes (vgl. Lambers, 2015, S. 95- 97).

Um sich im Marktgeschehen adäquat positionieren zu können, ist es erforderlich, dass die Träger in der stationären Kinder- und Jugendhilfe über gut reflektierte Strategien verfügen. Die hier zu erarbeitenden Managementstrategien gehen über die operative Tätigkeit hinaus. Die getroffenen Entscheidungen haben eine nachhaltige Auswirkung auf die Zukunft des sozialen Unternehmens und sollen trotz der teils undefinierten künftigen Entwicklungen ein hohes Maß an Unternehmensentwicklung und Leistungsfähigkeit der Dienstleistungserbringung ermöglichen. Hierbei getroffene Entscheidungen durch Führungskräfte mit der Managementverantwortung sind richtungsweisend und haben eine

direkte Auswirkung auf die Unternehmenskultur und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dadurch wird die Unternehmenskultur maßgeblich durch Führungsverhalten beeinflusst.

## **6. Führungsstile als nachhaltige Einflussfaktoren auf das Personalmanagement und die Unternehmenskultur**

### 6.1 Transaktionale Führung versus transformativen Führungsstil

Die Themenvielfalt bei den Führungsstilen und Eigenschaften von Führungskräften findet in der Literatur eine Hochkonjunktur. Es wird sich über Führungsgrundsätze, Führungseigenschaften, Qualifizierungs- und Persönlichkeitsmerkmale von Personen mit Führungsaufgaben sehr kontrovers auseinandersetzt. Die Vertiefung mit der Flut der schriftlichen Beiträge in der Literatur eröffnet die Erkenntnis, dass alle Führungsstile und Eigenschaften einerseits zwar viele Zusammenhänge aufweisen, andererseits entsteht für die Praxis eine Vielfalt von Informationen, die in den operativen Kontext der Unternehmen in der Sozialwirtschaft übersetzt und implementiert werden sollen (vgl. Ahlrichs, 2012, S. 136-139).

Ein wesentliches Ziel der Anwendung von Führungsstilen besteht darin, Kriterien für den Führungserfolg beziehungsweise die Effektivität von Führungshandlung zu implementieren und zu erzeugen. Führungserfolg wird von Christa Walenta als ein Grad, zu dem die unterstellte Organisationseinheit gesetzte Ziele erreicht (vgl. Walenta, Kirchler, 2011, S. 24).

Anhand des Führungsstilpaars der transaktionalen Führung und dem transformativen Führungsstil kann eine transparent und gut veranschaulichte Unterscheidung zwischen zwei zentralen Führungsstilen herauskristallisiert werden.

Die transaktionale Führung basiert auf dem Austauschprinzip. Das bedeutet, dass der Führungseinfluss gewissenmaßen ausgehandelt wird. Die Führungskraft veranschaulicht die gewünschten Leistungen und Erwartungen und bietet im Gegenzug Anreize, wie z.B. Überstundenzuschläge an. Gleichermaßen wird mit Sanktionen gedroht, damit die erstrebten Verhaltensweisen erreicht werden. Die Wünsche der Erwartungen und Befürchtungen etc. sind nur dann zu berücksichtigen, wie es für die Zielerreichung erforderlich ist. Hierbei wird Führung im Wesentlichen als ein Austauschprozess verstanden.

Der transformative Führungsstil ist dagegen auf ganz anderen Grundlagen aufgebaut. In der Anwendung des transformativen Führungsprozesses verwandeln sich die Einstellungen, die Wünsche und die Vorstellungen der Geführten. Transformatives Führungskräftehandeln entsteht aus einer tiefen Überzeugung, aus dem Glauben an bestimmte Werte und Ideen. Sie entwickeln Visionen und regen andere dazu an, Anliegen völlig neu und aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten. Die Überzeugungen können hierbei nicht zum Gegenstand von Aushandlungsprozessen werden, man kann sie ablehnen oder eben begeistert aufgreifen. Der transformative Führungsstil besteht aus sechs wesentlichen Komponenten:

1. Vorbild sein und Vertrauen aufbauen
2. durch sinnvolle Ziele und Werte herausfordern;
3. zur selbstständigen, kreativen Problemlösung anregen
4. Stärken und Talente individuell fördern
5. für Fairness in zwischenmenschlicher Kommunikation sorgen
6. mit unternehmerischem Handeln Ziele und Ideen in Resultate und Erfolgserlebnisse umsetzen.

Transformationale Führung heißt so, weil sie das Verhalten, insbesondere Handlungsweisen der Geführten, durch Vorbildfunktion und wertschätzenden Austausch verändern kann. Mit traditionellen Zielvereinbarungen, deren Kern die Transaktionale Führung ist, gelingt es nur sehr selten, unternehmerische Erfolgsfaktoren wie Vertrauen, Loyalität, intrinsische Motivation oder Teamgeist zu bewirken. Bei dem transformationalen Führungsstil geht es um konkrete und transparente Verhaltensweisen, die von herausragenden Führungskräften in der Praxis tatsächlich (vor)gelebt werden (vgl. Steinmann, Schreyögg, Koch, 2013, S. 606- 609).

In Trägern der stationären Jugendhilfe kann das u.a. der Umgang der Führungskräfte mit den ihnen anvertrauten Kindern und Jugendlichen und deren Herkunftsfamilien sein oder auch das Verständnis von einer guten Dienstleistungsqualität. Es ist davon auszugehen, dass die geschaffene Unternehmenskultur in der Funktion der Führung zur Geltung kommt und von Personen mit Führungsverantwortung übernommen wird. Dabei ist es auch wichtig, welche Themenschwerpunkte durch die Führung in die Unternehmenskultur implementiert werden und die Unternehmensentwicklung beeinflussen.

## 6.2 Fachkräftemangel erfordert eine neue Personalkultur

Um Herausforderungen des Fachkräftemangels angemessen begegnen zu können, benötigen Träger in der stationären Jugendhilfe demographiefeste Personalstrategien. Die Träger der stationären Kinder- und Jugendhilfe samt den erforderlichen Angeboten stellen die Professionellen im operativen Kontext vor erhebliche Herausforderungen. Damit die Arbeit im Sinne der Kinder und Jugendlichen und deren Herkunftsfamilien kontinuierlich und effektiv erbracht werden kann, sind die Träger der stationären Jugendhilfe in der Pflicht, das „Personal“ als die wichtigste und wertvollste Ressource des Unternehmens zu fördern und Rahmenbedingungen für adäquate Arbeitsprozesse zu schaffen (vgl. Belardi, 2007, S. 20-25).

### **„Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr.“**

Die umgangssprachliche Redewendung spiegelt zum Teil das gesellschaftliche Bewusstsein wider. Die Aktivierung negativer Aspekte des Altersstereotyps kann auch Auswirkungen auf das Selbstbild der Zielgruppe haben. Die stereotypen Sichtweisen erleben im Zuge des Fachkräftemangels eine Sternstunde, da älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zunehmend positive Beschreibungen zugesprochen werden.

Hohes Erfahrungswissen, Loyalität, Geübtheit, Verantwortungsbewusstsein und menschliche Reife. Auf der anderen Seite gibt es die junge Generation, die ebenfalls mit diversen, teils sehr unterschiedlichen, stereotypen Verhaltensweisen und Fähigkeiten behaftet wird. Es wird Trägern der stationären Jugendhilfe geraten, sich von solchen deskonstruktiven Denkstrukturen zu lösen und Heterogenität als Ressource zu sehen.

Jede Lebensphase hat seine Besonderheiten und alle Fachkräfte verfügen über vielfältige und unterschiedliche Kompetenzen. Die gegenwärtige Personalkultur eröffnet allen Mitarbeitenden sich mit ihren Fähigkeiten und Kompetenzen als selbstwirksam zu erleben. Ein Unternehmen in der Sozialwirtschaft profitiert enorm davon, wenn das Zusammenwirken individueller Fähigkeiten und Ressourcen als interaktiver Austausch in der Personalkultur ermöglicht wird und einen Zuspruch findet. Aus diesem Grund soll eine generationenübergreifende Zusammenarbeit gefördert werden (vgl. Wegge, Schmidt, 2015, S. 62-67).

In Trägern der stationären Jugendhilfe haben Fachkräfte eine hervorgehobene Bedeutung. Nach Joachim Merchel hängen die Qualität der Interaktionen mit den

Adressaten und die Wirkungs- und Erfolgspotenziale der Organisation maßgeblich vom Personal ab. Dadurch sind die Führungskräfte dazu gezwungen, dem Personalmanagement eine hohe Bedeutung zu gewähren. Eine explizite auf das Personal aufbauende förderliche Unternehmenskultur wird sich nur dann herausbilden können, wenn Managementakteure den Stellenwert des Faktors „Personal“ und deren Bedeutung für das gesamte soziale Unternehmen und deren Entwicklung erkennen (vgl. Merchel, 2015, S. 211).

Ein Mangel an Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt erzeugt zunehmende Konkurrenz und konfrontiert das Management in Trägern der stationären Kinder- und Jugendhilfe mit der Notwendigkeit, verstärkt Aktivitäten zur Personalrekrutierung und zur Bindung vorhandener Fachkräfte zu entwickeln.

Das Hauptgebot obliegt der Verantwortung der Managementverantwortlichen und besteht in der Entwicklung von Handlungsstrategien und Maßnahmen, die sich positiv auf die Unternehmensattraktivität auswirken.

Während Personalakquise als eine Teildisziplin des Personalmanagements zu verstehen ist, kann Unternehmensattraktivität als Bindungsbezug die Personalfluktuationsrate vermindern. Personalfluktuationsrate führt zu Problemen in der Leistungserbringung und erhöht den Aufwand durch aufkommende Einarbeitungsphasen. Die fehlende Kontinuität kann auch zu den nach außen gerichteten Kooperationsbezügen führen (vgl. Ridder, 2015, S. 135-147).

Eine wertschätzende und auf Vertrauen aufbauende Unternehmenskultur und die Personalführung sind interdependent und haben in derselben Weise Einfluss auf den betriebswirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen in der Sozialwirtschaft.

### 6.3 Respektvolle Menschenführung als Strukturwandel

Mit der „Führung“ wird Macht und Verantwortung assoziiert, zumindest höher gestellte Positionen mit Weisungsbefugnis gegenüber der Mehrheit der Mitarbeitenden. Das Verständnis von Führung in Unternehmen in der Sozialwirtschaft meint die Beeinflussung von Personen sowie die effektive und effiziente Verwendung von Geld und Material zur Erreichung vorgegebener Ziele. Die betriebliche Zusammenarbeit ist per Definition eine zeitlich begrenzte, vertragsbasierte Beziehung (vgl. Herzka, 2017, S. 92).

Die betriebswirtschaftliche Funktion des Personalmanagements hat in den letzten Jahren an Wichtigkeit gewonnen. Arbeitende Menschen bei Trägern in der stationären Jugendhilfe sind keine verfügbare Dispositionsgröße, sondern eine kostbare Ressource. Die Gewissheit, dass Fachkräfte in etlichen Arbeitsfeldern knapp werden, hat das Tempo der Veränderung erheblich beschleunigt. Die Arbeitswelt der Sozialwirtschaft ist zu einem arbeitnehmerfreundlichen Umfeld geworden.

Die Erkenntnis darüber, dass die Mitarbeitenden die wichtigste Ressource im Unternehmen sind und bei einer ungenügenden Personalführung sowie defizitärer Unternehmenskultur das eigene Unternehmen mit Abwanderung bestrafen und unmittelbar bei der Konkurrenz anfangen können, zwingt die Unternehmen zu neuen Personalmanagementstrategien.

Selbst Träger, die durch das Image des „Ausbeuters“ gekennzeichnet waren, präsentieren sich heute auf Messen und bei Social-Media-Plattformen als attraktive Arbeitgeber, die Wünsche und Bedingungen aus der Arbeitnehmerperspektive respektvoll und wertschätzend erfassen und als einen Teil der neuen Unternehmenskultur hervorheben. Den Unternehmen in der Sozialwirtschaft wird dies abverlangt, den vorhandenen Bedingungen mit einer modernen und innovativen Personalwirtschaft zu begegnen. Die vielen Indizien sprechen dafür, dass eine Zeit bevorsteht, in der die Fachkräfte in unterschiedlichen Positionen die Bedingungen formulieren können und respektvolle Ausübung von Führungsstilen eine Hochkonjunktur erfahren wird (vgl. Holdenrieder, 2013, S. 155-156).

#### 6.4 Unternehmenserfolg durch Führungskräfte-Training

Es ist unbestritten, dass Unternehmen in der Sozialwirtschaft gute Führungskräfte benötigen, um erfolgreich zu sein. Die Auswahl, Entwicklung und Förderung des Führungsnachwuchses sowie die Weiterqualifizierung erfahrener Führungskräfte sind von zentraler Bedeutung für den unternehmerischen Erfolg.

Führungskräfte-Training bezieht sich in einem erweiterten Sinne auf das Entwickeln und Trainieren unterschiedlicher Managementfunktionen.

Die Verantwortung des Personalmanagements erstreckt sich auf alle Fachkräfte im Unternehmen in der Sozialwirtschaft und schließt naturgemäß auch die Führungskräfte mit ein. Neben dem Erwerb von weiteren fachlichen Qualifikationen im betriebswirtschaftlichen Bereich, müssen Führungskräfte für den Umgang mit anvertrauten Fachkräften qualifiziert sein.

Die Resultate vieler Studien belegen den positiven Einfluss des Verhaltens von Führungskräften auf Zufriedenheit, Leistungsfähigkeit und Gesundheit der zu Führenden. Dadurch wird deutlich, dass gut qualifizierte Führungskräfte einen strategischen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten (vgl. Felfe, Franke, 2014, S. 7-14).

Bei Trägern der stationären Kinder- und Jugendhilfe rückt ein weiterer relevanter Aspekt der Selbstführung in den Prozess der Personalentwicklung. Überall, wo Menschen die Verantwortung für die Arbeit mit anderen Menschen tragen, spüren sie die hohen Anforderungen und bedürfen Unterstützung. Coaching als eine potenzielle Unterstützungsform für eine angemessene Psychohygiene ist neben dem Führungskräfte-Training ein verlässlicher Wegbegleiter auf dem Weg zu einer guten Führungskraft (vgl. Mohr, 2008, S. 17).

## 6.5 Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei Führungskräften

Für die langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit bei Trägern in der stationären Jugendhilfe sind Führungskräfte einer der Schlüsselfaktoren für den Erfolg. Führungskräfte tragen zur Umsetzung der betriebswirtschaftlichen Ziele bei und übernehmen in einem umfangreichen Ausmaß die Verantwortung für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Aus der Perspektive der Arbeitsaufgaben sind Führungsrollen mit einem erheblichen Arbeitsvolumen verbunden, welches einen überdurchschnittlichen Einsatz individueller Ressourcen erfordert. Insbesondere von Führungskräften wird gefordert, dass die höchste Priorität dem Arbeitsleben eingestanden wird und das Teilen dieser Arbeitseinstellung die Führungskräfte für ihre Funktion autorisiert. Die Einstellung erfordert von den Führungskräften lange Präsenz am Arbeitsplatz und eine uneingeschränkte Erreichbarkeit (vgl. Raida, 2016, S. 109- 117).

Die Aufgabe der Führungskraft besteht darin, die Wünsche und Anforderungen der Belegschaft an die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu kennen und andererseits Handlungsstrategien im Sinne des Unternehmens anzubieten. Zudem sind Führungskräfte gefordert, konstruktiv und lösungsorientiert mit Grenzen umzugehen und somit die Leitplanken für die zu Führenden zu setzen, wenn es um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie geht. Führungskultur heißt in diesem Sinne nicht Diktat, sondern Dialog.

Führungskräfte übernehmen auch eine Vorbildfunktion. Das bedeutet, dass Führungskräfte auch Angebote als aktive Nutzer von Maßnahmen für eine bessere

Vereinbarkeit von Beruf und Familie vorleben müssen. Angebote wie zum Beispiel Führung in Teilzeit, familienbedingte Auszeiten oder Führung im zeitlich und örtlich flexiblen Umfeld sind Lösungen, die eine familienbewusste Personalpolitik für Führungskräfte ermöglichen.

Damit Führungskräfte Unternehmen in der stationären Jugendhilfe unter betriebswirtschaftlichen Aspekten führen sowie die wichtigste Ressource im Unternehmen, dem „Personal“, wertschätzend begegnen und es zielorientiert führen können, ist es wichtig, dass auch der Personenkreis der Führenden optimale Qualifizierungsmaßnahmen erfahren muss.

## **7. Qualitative Personalakquise und Personalbindungsstrategien als Antwort auf den Fachkräftemangel**

### 7.1 Individualität und Attraktivität von Trägern in der stationären Jugendhilfe

Den Fachkräftemangel spüren inzwischen alle Jugendhilfeeinrichtungen bundesweit. Aufgrund der demografischen Entwicklung und dem damit zusammenhängenden Fachkräftemangel sind die Träger in der stationären Jugendhilfe dazu angehalten, das Dreiecksverhältnis zwischen der Arbeitgeberattraktivität, der Personalakquise und den Personalbindungsstrategien in einem engen Zusammenhang zu betrachten.

Es ist unbestritten und in einer Vielzahl von wissenschaftlichen Studien belegt, dass die Attraktivität eines Unternehmens Einfluss auf die Leistungs- und Innovationskraft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hat. Damit überhaupt Arbeitgeberattraktivität eruiert werden kann, obliegt es den Unternehmen in der Sozialwirtschaft Mitarbeiterbefragungen durchzuführen. Die zielgruppenspezifischen Besonderheiten sollen dabei berücksichtigt werden und in der Personalführung und im Leitbild der Unternehmensphilosophie Anwendung finden (vgl. Schreyögg, 2012, S. 119-126).

Jugendhilfeeinrichtungen verfügen über individuelle Dienstleistungsangebote.

Auch in der Anwendung von pädagogischen und therapeutischen Handlungsgrundsätzen in der Sozialen Arbeit oder auch in der Zusammenarbeit mit Familienangehörigen ergeben sich aufgrund von unterschiedlichen Leitbildern und Konzeptionen innerhalb der Jugendhilfeeinrichtungen unterschiedliche Herangehensweisen.



Die Maxime der Jugendhilfe wird davon nicht berührt. Dennoch ist es von großer Bedeutung, dass die Jugendhilfe durch Alleinstellungsmerkmale eine Arbeitgebermarke erzeugt und durch die Nutzer aber auch alle anderen Stakeholder als ein attraktiver Arbeitgeber und ein gutes Dienstleistungsunternehmen wahrgenommen wird.

## 7.2 Reflexion als Kernaufgabe im Management

Einer guten Führung werden gute Managementkenntnisse und eine an die Dienstleistungsempfängerinnen und Dienstleistungsempfängern und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausgerichtete Unternehmensführung zugesprochen.

Hinzu kommen noch eine adäquate Selbstführung und eine strategische Ausrichtung des Unternehmens. Gerade Menschen, die Führungsverantwortung ausüben und eine große Mitverantwortung für das Wohl anderer haben, sollten ihre Reflexionsfähigkeit bewusst nutzen und weiterentwickeln. Mit der Führungsrolle geht eine Verpflichtung zur verstärkten Selbstreflexion als Selbstsorge einher. Die Führungsrolle hat inne, dass sich einerseits um betriebswirtschaftliche Prozesse gekümmert wird, andererseits die Selbstmanagementprozesse eine wichtige Bedeutung erfahren.

Trotz der sinn- und gemeinschaftsstiftenden Besonderheiten Sozialer Organisationen geht es in der Zusammenarbeit zwischen Führenden und Geführten primär um vertragliche Arbeitsbeziehungen, die selbstbestimmt eingegangen und wieder aufgelöst werden können.

Reflexion im professionellen Kontext meint, dass wir unser Handeln hinterfragen und uns bewusst werden, wie wir in unterschiedlichen Situationen agieren und von welchen Gedanken und Gefühlen wir uns dabei leiten lassen.

Neben der operativ angewandten Individualreflexion verfügt die Soziale Profession auch über eine eigene Tradition, die in der Supervision mündet. Heute sind Supervisionen branchenübergreifend aus dem beruflichen Kontext nicht mehr wegzudenken und ein fester Bestandteil der professionellen Reflexion (vgl. Herzka, 2013, S. 107-113).

Die stationäre Jugendhilfe kann als eine komplexe und dynamische Arbeitswelt samt unzähligen Anforderungen verstanden werden. Neben der Selbstführung die durch die Selbstreflexion und Selbstorganisation gefördert wird, bedarf es seitens der Leitung strukturelle Möglichkeiten der Psychohygiene in Form der Supervision. Die Supervisionen

oder auch das Coaching sollen im operativen Arbeitskontext allen Fachkräften bedarfsorientiert zugänglich gemacht werden.

Der Umgang mit schwierigen Situationen und die richtige Handhabung von adäquaten Handlungsstrategien kann anhand solcher Hilfeangebote erleichtert werden. Die richtigen Entscheidungen können anhand externer Berater unterstützend und beratend begleitet werden.

### 7.3 Führung als ein wichtiger Faktor der Mitarbeiterbindung

Mitarbeiterbindung ist eine unabdingbare Voraussetzung für die individuelle Motivation und Performance. Führungskräfte können auf vier Ebenen ansetzen: Die emotionale Bindung des Mitarbeiters basiert auf der Übereinstimmung von Zielen und Werten, sie äußert sich in hoher Leistungsbereitschaft und geringer Fluktuationsneigung.

Die Online-Plattform StepStone hat im zweiten Quartal 2017 eine Online-Befragung unter rund 20.000 Fach- und Führungskräften in Deutschland durchgeführt. Darunter waren rund 15.000 Fachkräfte ohne Personalverantwortung und rund 5.000 Führungskräfte. Die zentrale Frage der Untersuchung basierte auf der Fragestellung, welche Personalbindungsstrategien dazu beitragen, dass Fach- und Führungskräfte bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber verbleiben. Die aktuelle Studie hat herausgefunden, dass zu den fünf wichtigsten Motiven dem Unternehmen treu zu bleiben, ein gutes Arbeitsklima und Wertschätzung essenziell sind.

Für rund drei Viertel (74 Prozent) der Fachkräfte, die mit einer neuen Stelle liebäugeln, ist ein höheres Gehalt ein attraktiver Faktor. Für 70 Prozent sind mehr Freiheiten bei der Gestaltung des Arbeitstages ein verlockendes Motiv das Unternehmen zu wechseln. Wenn es darum geht, was Fach- und Führungskräfte dazu bewegt beim Arbeitgeber zu bleiben, spielen diese Gründe jedoch weniger eine Rolle. Die Faktoren, dem Unternehmen treu zu bleiben, unterscheiden sich stark von den Ansprüchen an einen neuen Job.

Eine kollegiale Arbeitsatmosphäre steht an erster Stelle (mit 85 Prozent der Zustimmung von Fachkräften) als Motiv, die derzeitige Arbeitsstelle zu behalten.

Von den jungen Talenten mit einer geringen Berufserfahrung bis zu drei Jahren geben sogar 89 Prozent an, dass ihnen eine gute Beziehung zu den Kollegen wichtig ist.

Ein wesentlicher Aspekt der Mitarbeiterbindung kann durch das Führungspersonal maßgeblich positiv beeinflusst werden. Wer seitens der Vorgesetzten Anerkennung und Lob für seine Arbeit erhält, entscheidet sich eher dafür, im Unternehmen zu bleiben.

Gleichermaßen ist für acht von zehn Fachkräften eine gute Beziehung zum Vorgesetzten ein wichtiger Anhaltspunkt, dem Unternehmen treu zu bleiben.

Work-Life-Balance steht auf dem vierten Rang und ist für Fachkräfte neben dem Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten auch sehr wichtig. 75 Prozent aller Befragten wünschen sich eine gute Work-Life-Balance.

Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten stehen an der fünften Stelle der Rangliste für Gründe, im aktuellen Job zu bleiben. Sind Möglichkeiten im Unternehmen die Karriereleiter hinaufzuklettern und sich weiterzubilden gegeben, dann ist dies für (68 Prozent) ein wichtiger Faktor, die Arbeitsstelle zu behalten (vgl. Personalwirtschaft, Personalbindungsstrategien, 2017).

Diese Erkenntnisse sind aus Sicht der Unternehmensführung wegweisend und sollten dazu führen, dass sich Führungskräfte als wichtige Indikatoren für Personalbindungsstrategien verstehen und ihre Führungsverantwortung danach ausrichten. Eine auf Wertschätzung und auf gutes Arbeitsklima basierende und aufbauende Führungsverantwortung kann dazu erheblich beitragen, dass die Fluktuation einerseits gemindert wird, andererseits die Fachkräfte sich wohlfühlen und in der Lage sind, eine angemessene und an dem Nutzer orientierte Dienstleistungsqualität zu erbringen.

### 7.3.1 Motivation durch Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen

Mitarbeitergespräche sind ein zentrales Instrument der Personalentwicklung. Menschen sind in der psychosozialen Entwicklung auf die Anerkennung und die Bestätigung durch das Umfeld angewiesen.

Das Mitarbeitergespräch existiert in ebenso vielen Varianten, wie es Unternehmen gibt, die es praktizieren. Es trägt dort die verschiedensten Namen wie „Personalentwicklungsgespräch“, „Jahresgespräch“ oder „Beurteilungsgespräch“. Meist einmal jährlich sollen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Führungskräften einen speziellen Termin vereinbaren, bei dem nur die Fachkraft mit seinen Potentialen und seiner weiteren Entwicklung auch dessen Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten im Vordergrund steht (vgl. Weidemann, Paschen, 2001, S. 11- 39).

Konstruktive Mitarbeitergespräche verbessern die Kommunikation, steigern die Motivation und die Zusammenarbeit innerhalb der sozialen Institution. Sie tragen auch zu einer größeren Zufriedenheit aller Beschäftigten bei.

Zeitgleich fördern Mitarbeitergespräche die Beteiligung an Arbeitsprozessen und berücksichtigen die individuellen Kenntnisse, Fähigkeiten und Interessen der Beschäftigten bei der individuellen Bewältigung der Arbeitsprozesse. Ausgehend von den Zielen der Organisation vereinbaren Mitarbeiter und Vorgesetzte individuelle zeitlich begrenzte Ziele, die von der Fachkraft eigenverantwortlich gelöst werden sollen (vgl. Mroß, 2017, S. 71).

Fehlende Orientierung und Anerkennung erhöht die Unsicherheit der Professionellen im Arbeitskontext, bringt Entmutigung mit sich, verringert die Eigeninitiative und Leistungsbereitschaft, kann zum Ausbrennen führen und in Folge dessen in einer inneren Kündigung münden. Anerkennung und Bestätigung gehören ebenso zu den Grunderwartungen, die an die Führungsverantwortung eines Vorgesetzten gestellt werden, wie konstruktive Kritik und Wertschätzung in Form von Mitarbeitergesprächen.

### 7.3.2 Einarbeitungsmodelle und Mentorenprogramme

Einarbeitungsmodellen und unterstützenden Mentorenprogrammen wird im Zuge der Personalbindungsstrategien zu wenig Beachtung geschenkt. Wenn eine neue Fachkraft im Unternehmen der Sozialwirtschaft eingestellt wird, so ist es sinnvoll, ihr/ihm eine erfahrene Mitarbeiterin oder einen erfahrenen Mitarbeiter an die Seite zu stellen.

Zum einen werden die erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch Fragen von Neuen angeregt über etablierte Vorgehensweisen nachzudenken. Die erfahrenen Fachkräfte können nicht vom selben Wissenstand der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausgehen und sind angehalten die Normen, Regeln, Vorgehensweisen und Sachinhalte des sozialen Unternehmens in eine verständliche Sprache ohne Abkürzungen und gebräuchlichen Begriffe umzuformulieren und dadurch auch der Betriebsblindheit entgegenzuwirken.

Eine gute und wertschätzende Einarbeitungsphase hat in zweierlei Hinsicht positive Auswirkung. Eine gut auf einem zeitlich befristeten Einarbeitungsmodell eingearbeitete Fachkraft kann gezielter und unmittelbarer zum Unternehmenserfolg beitragen, da ihr Entwicklungsstand und Potenzial in Entwicklungsgesprächen mit dem Mentor oder mit der Führungskraft eruiert werden. Die Fachkraft in der Einarbeitungsphase erlebt zum anderen, dass sie als eine neue Fachkraft unmittelbare Bedeutung und Aufmerksamkeit erfährt, was wiederum als ein Personalbindungsfaktor zu verstehen ist.

Dies wird von der neuen Fachkraft als wertschätzend und als eine Win-win-Situation, im Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer verstanden (vgl. Glöckler, Maul, 2010, S. 249).

#### 7.4 Personalakquise durch Zusammenarbeit mit Hoch- und Fachschulen

Personalentwicklung ist zur Schlüsselfunktion der Wettbewerbsfähigkeit und der Beschäftigungsfähigkeit aufgestiegen. Ein hoher Bildungsstand und die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen sind Markenzeichen von innovativen Unternehmensphilosophien (vgl. Becker, 2013, S. 2).

In den Hoch- und Fachschulen werden die neuen Fachkräfte ausgebildet und geschult. Die Fachkräfte von morgen werden entweder die direkte Dienstleistungserbringung, die sogenannte „Basisarbeit“ verrichten oder Managementprozesse steuern und den Unternehmen aus der Sozialwirtschaft aus der Perspektive der Kostenträger begegnen.

Bereits in dem Prozess der Hoch- und Schulbildung können sich die Unternehmen in der Sozialwirtschaft um ein gutes Image als eine gute Arbeitgebermarke kümmern und in Rekrutierungsveranstaltungen die ersten Anknüpfungspunkte und das Interesse an dem Unternehmen wecken. Praktikumsplätze sind als Türöffner für die Fachkräfte von morgen gedacht. Dabei sollen auch Praktikantinnen und Praktikanten ebenfalls wertschätzend und wohlwollend aufgenommen und begleitet werden. Weiterhin besteht die Möglichkeit mit Hoch- und Fachschulen Kooperationsvereinbarungen in der wissenschaftlichen Zusammenarbeit zu schließen.

Hochschulen sind an wissenschaftlichen Prozessen interessiert und in der Zusammenarbeit mit geeigneten Partnern aus der Sozialwirtschaft eröffnen sich neue Forschungsfelder, von der alle Stakeholder profitieren würden.

Auch hier würden wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Hochschulen die Unternehmen aus der Sozialwirtschaft unmittelbar kennenlernen, um zu eruieren, ob das soziale Unternehmen ein potenzieller Arbeitgeber werden könnte. Hierbei wird sehr deutlich, dass von Netzwerkarbeit innerhalb der Interessenvertretungen alle profitieren und sie aus der Sicht der Arbeitgeber als Personalakquise verstanden werden müssen.

## 7.5 Social Media in der Personalbeschaffung

Die neue Arbeitswelt von morgen erfordert von den Trägern in der stationären Jugendhilfe neue Ansprachemöglichkeiten. Immer mehr Menschen halten sich in den sozialen Netzwerken auf.

Die sozialen Netzwerke werden immer interessanter als Recruiting-Kanal.

Es gibt noch weitere Gründe, welche die sozialen Medien für Personalsuche für Träger in der stationären Jugendhilfe interessant machen.

Maßnahmen des Social Recruiting sind kostengünstig und können zielgerichtete Personengruppen ansprechen. Nicht zuletzt kann ein Social-Media-Auftritt dazu führen, dass der Bekanntheitsgrad eines Trägers in der stationären Jugendhilfe gesteigert wird und sich ein Unternehmen in der Öffentlichkeit als attraktiver Arbeitgeber präsentiert (vgl. Christa, 2010, S. 309- 313).

Social Media in der Personalbeschaffung ist heute ein fester Bestandteil des Personalmanagements und in Trägern der stationären Jugendhilfe im Arbeitskontext nicht mehr wegzudenken.

## 8. Zusammenfassung und Ausblick

„Wir können nicht den Wind befehlen, aber wir können die Segel setzen.“ (Aristoteles)

Das Zitat hat eine universelle Bedeutung und kann auf die Begebenheiten und insbesondere auf die Prozesse bei Trägern in der stationären Jugendhilfe übertragen werden.

Der Wind stellt dabei die äußeren Rahmenbedingungen dar, während die Segel die Handlungsstrategien und Möglichkeiten der Unternehmen verkörpern, um den Zielhafen zu erreichen. Der Wind steht für gesetzliche Rahmenbedingungen und strukturelle Gegebenheiten des Arbeitsfeldes. Die Segel zu setzen bedeutet, als Metapher für den Managementbereich bei Trägern in der stationären Jugendhilfe, die Marktanforderungen und Strukturen zu analysieren und Handlungsstrategien danach auszurichten, damit das angestrebte Unternehmensziel erreicht werden kann.

Das Ziel der Masterarbeit war, die Herausforderungen im Zuge des Fachkräftemangels an das Management in Trägern in der stationären Jugendhilfe zu erfassen und Möglichkeiten und Handlungsstrategien der Personalakquise und Personalbindungsstrategien zu

erforschen. Dabei wurden die Auswirkungen von Führungsverhalten auf die Unternehmenskultur und Personalbindungsstrategien untersucht.

Die Sozialwirtschaft wird als ein Teil des Wirtschaftssystems der sich im Wesentlichen mit Leistungen zum Nutzen der Gesellschaft befasst, verstanden. Die Maxime der Sozialwirtschaft besteht in der direkten Schaffung von adäquaten Rahmenbedingungen zu Bewältigung von sozialen Anforderungen. Die Untersuchung ergab, dass der demografische Wandel die Arbeitswelt verändert hat und sichtbare Auswirkungen auf den Staat und die Gesellschaft bestehen. Der demografische Wandel führt dazu, dass immer weniger Arbeitskräfte zur Verrichtung der qualitativen Dienstleistung zur Verfügung stehen, während die Bedarfe in der Sozialwirtschaft bestehen und ansteigen.

Die Recherche ergab, dass die Sozialwirtschaft als auch Profitwirtschaft und die öffentliche Verwaltung die Herausforderung des Fachkräftemangels erkannt haben und sich im Wettbewerb um Nachwuchssicherung befinden. Im Wettbewerb um den Nachwuchs wird zunehmend das Fazit gewonnen, dass die Attraktivität der Unternehmen aus der Perspektive der Fachkräfte und der zukünftigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihre Betrachtung findet.

Die Herausforderungen im Zuge des Fachkräftemangels an das Management bei Trägern der stationären Jugendhilfe sind unbestritten. Fachkräftemangel stellt die Unternehmen in der Sozialwirtschaft vor erhebliche, teils existenzielle Herausforderungen. Darüber ist die Professionalität in Trägern der stationären Jugendhilfe als komplex zu betrachten. Den Trägern in der stationären Jugendhilfe wird daher eine wichtige Rolle als Arbeitgeber zugesprochen. Auf der einen Seite erbringen Fachkräfte in der Jugendhilfe qualitative Dienstleistung, die auf der Grundlage von wissenschaftlichen Erkenntnissen und vereinbarten Rahmenbedingungen fußt, auf der anderen Seite agieren die Fachkräfte als wichtige und konstante Bezugspersonen für die ihnen anvertrauten Kinder, Jugendliche und ihren Herkunftsfamilien. Damit die Beziehungsqualität in ihrer Nachhaltigkeit kontinuierlich erhalten bleibt und die anspruchsberechtigten Familienmitglieder die Unterstützungsangebote beanspruchen können, sind die Arbeitgeber in der Sozialwirtschaft dazu angehalten, nicht nur den personellen Nachwuchs zu sichern, sondern Rahmenbedingungen und Strukturen zu Personalbindungsstrategien zu schaffen.

Das Wissen, dass die wesentlichen Faktoren bei Personalbindungsstrategien auf Zufriedenheit, Wertschätzung und positives Arbeitsklima basieren, liefert für

Führungskräfte wertvolle Ansatzpunkte für eine nachhaltige Personalpolitik eines sozialen Unternehmens.

Die Erkenntnis versetzt die Träger in der stationären Jugendhilfe sich der Thematik aus der Arbeitnehmerperspektive zu stellen und in das Personalmanagement zu implementieren. Es gibt unzählige Führungstheorien und sie werden fortwährend erweitert.

Es geht bei der Führung um das Bewusstsein, eine Rolle die im Unternehmen verantwortungsvoll ausgefüllt werden soll, zu schärfen. Eine Feststellung eint alle Führungskräfte. Sie tragen in Unternehmen der Sozialwirtschaft Verantwortung für das Personal und die Erbringung einer angemessenen Dienstleistungsqualität.

Die Untersuchung ergab, dass es nicht von zentraler Bedeutung ist, ob Führungskräfte alle Führungstheorien kennen, sondern, dass die persönlichen Führungseigenschaften im Einklang mit der Unternehmenskultur stehen und reflektiert werden. Anhand der Untersuchung wurde deutlich, dass die Bedingungen für Unternehmen bei Trägern in der stationären Jugendhilfe rasantem Wandel unterliegen. Der Fachkräftemangel, Finanzierungsengpässe, real sinkende Entgelte, demografischer Wandel und eine Intensivierung des Wettbewerbes sind dabei die wesentlichen Rahmenbedingungen.

Um in diesem Spannungsgefüge der Herausforderungen bestehen zu können, obliegt es der Aufgabe der Führungskräfte, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als die wichtigste Ressource bei Trägern in der stationären Jugendhilfe zu betrachten und das Personalmanagement danach auszurichten.

Dennoch obliegt es auch der individuellen Verantwortung der Führungskräfte sich fortzubilden und das eigene Führungsverhalten auf die Konformität zu den Unternehmenszielen und Personalmanagements zu überprüfen.

Die wissenschaftliche Masterarbeit macht deutlich, dass die Voraussetzungen für Erfolgsfaktoren der Unternehmensentwicklung beim Fachkräftemangel mit Führungsverhalten entgegenwirkt werden kann. Das Führungsverhalten ist dabei im systemischen Kontext zu betrachten und wirkt sich auf die Unternehmenskultur und die betriebswirtschaftlichen Prozesse aus.

Das wesentliche Ergebnis der Untersuchung ist, dass eine positive Unternehmenskultur sich sowohl konstruktiv auf die Gesundheit als auch auf die Identifikation mit dem Unternehmen und dem weiteren Verbleib auswirkt.



Schlussfolgernd ist diese Erkenntnis nachvollziehbar und in sich stimmig. Guter Wille allein bei fehlendem Handwerkszeug erschwert die Implementierung von adäquaten Personalmanagementstrategien. Um die Lücke zwischen der wertschätzenden Unternehmensstrategie zu schließen, sind die Führungskräfte dazu angehalten, Befragungen durchzuführen und die Bedarfe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erfragen und die Wünsche in die Unternehmenskultur zu implementieren.

Der Zusammenhang zwischen Führung und Mitarbeiterbindung ist als eine Wechselwirkung zu verstehen. Eine persönliche und emotionale Bindung zwischen Führungskraft und Fachkraft ist eine notwendige Voraussetzung, um Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu motivieren. Wenn Führungskräfte die Fachkräfte motivieren können, ist die Wahrscheinlichkeit sehr groß, dass sie den Trägern der stationären Kinder- und Jugendhilfe als Arbeitskräfte erhalten bleiben.

Somit kann die Frage nach der Herausforderung an das Management im Zuge des Fachkräftemangels bei Trägern der stationären Kinder- und Jugendhilfe mit dem Zitat von Aristoteles beantwortet werden. Damit ein Unternehmen in der Sozialwirtschaft seine Zielvorhaben und die Gemeinnützigkeit anhand einer geeigneten Dienstleistungsqualität erreichen kann, sollten die Segel von motivierten, gut ausgebildeten und verlässlichen Fachkräften gesetzt werden.

Damit dies geschieht, obliegt es der Verantwortung der Führungskraft, eine kontinuierliche Bindungsqualität zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufrechtzuerhalten und die richtigen Führungsimpulse zu setzen.

## 9. Quellenverzeichnis

Ahlrichs, Rolf (2012). Zwischen sozialer Verantwortung und ökonomischer Vernunft, Springer Fachmedien, Wiesbaden

AOK-Gesundheitsfaktoren Unternehmenskultur, abgerufen am 13.12.2017  
[http://aokbv.de/imperia/md/aokbv/presse/pressemitteilungen/archiv/2016/fzr\\_2016\\_presse\\_mappe.pdf](http://aokbv.de/imperia/md/aokbv/presse/pressemitteilungen/archiv/2016/fzr_2016_presse_mappe.pdf)

Arnold, Ulli/ Grundwald, Klaus/ Maelicke, Bernd [Hrsg.] (2014). Lehrbuch der Sozialwirtschaft, 4. erweiterte Auflage, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden

Bachert, Robert/ Dreizler, Andrea (2014). Finanzierung von Sozialunternehmen, Lambertus-Verlag, Freiburg im Breisgau

Bartscher, Thomas/ Stöckl, Juliana/ Träger, Thomas (2012). Personalmanagement, Verlag Pearson Deutschland GmbH, München

Beck, Reinhilde/ Schwarz, Gotthard (2013). Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden

Becker, Manfred (2013). Personalentwicklung, 6. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Belardi, Nando (2007) Führen und leiten in der öffentlichen Jugendhilfe, Band 4, Verlag Dr. Kovac, Hamburg

Berthel, Jürgen/ Becker, Fred (2013). Personalmanagement, 10. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Betriebliches Gesundheitsmanagement, abgerufen am 07.12.2017,  
[http://www.bgm.info/was\\_ist\\_bgm.html](http://www.bgm.info/was_ist_bgm.html)

Bispinck, Reinhard/ Bosch, Gerhard/ Hofemann, Klaus/ Naegele, Gerhard (2012). Sozialpolitik und Sozialstaat, VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien, Wiesbaden

Brockmann, Janina (2007). Führung als Sozialmanagementaufgabe, VDM Verlag Dr. Müller, Dudweiler

Christa, Harald (2010). Grundwissen Sozio-Marketing, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien, Wiesbaden

Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2012). Band 105, Personalentwicklung bei längerer Lebensalterszeit, Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld

Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit. Präambel zu den Qualitätskriterien des DBSH, abgerufen 22.11.2017, <https://www.dbsh.de/beruf.html>)

Fachkräfteportal der Kinder- und Jugendhilfe, Jugendstärkungsgesetz 2017, abgerufen am 22.11.2017, <https://www.jugendhilfeportal.de/fokus/sgb-viii/artikel/bundesrat-kinder-und-jugendstaerkungsgesetz-kann-noch-beschlossen-werden>)

Felfe, Jörg/ Franke, Franziska (2014). Führungskräfte trainings, Band 30, Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen

Fredersdorf, Frederic/ Glasmacher, Beate (2008) [Hrsg. Meifert, Matthias T.], Strategische Personalentwicklung, 3. korrigierte Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden

Gehrmann, Gerd/ Müller, Klaus D. (2006). Management in der sozialen Organisation, 4. neu bearbeitete und ergänzte Auflage, Walhalla Fachverlag, Regensburg

Glöckner, Ulrich/ Maul, Gisela (2010). Ressourcenorientierte Führung als Bildungsprozess, Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden

Greving, Heinrich (2008). Management in der Sozialen Arbeit, Verlag Julius Klinikhardt, Bad Heilbrunn

Grunwald, Klaus/ Steinbacher, Elke (2007). Organisationsgestaltung und Personalführung in den Erziehungshilfen, Juventa Verlag, Weinheim und München

Grunwald, Klaus (2015). Lehrbuch der Sozialwirtschaft, 4. Auflage. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden

Günder, Richard (2011). Praxis und Methoden der Heimerziehung, 4. Auflage, Lambertus-Verlag, Freiburg im Breisgau

Helmig, Bernd/ Boenigk, Silke (2012). Nonprofit Management, Verlag Franz Vahlen, München

Herzka, Michael (2013). Führung im Widerspruch, Springer Fachmedien, Wiesbaden

Herzka, Michael (2017). Gute Führung, Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden

Hilb, Martin (2011). Integriertes Personal-Management, 20. aktualisierte und erweiterte Auflage, Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Köln

Hölzle, Christina (2006). Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit, Juventa Verlag, Weinheim und München

Holdenrieder, Jürgen (2013). Betriebswirtschaftliche Grundlagen Sozialer Arbeit, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart

Jung, Hans (2017). Personalwirtschaft, 10. aktualisierte Auflage, Walter de Gruyter GmbH, Berlin/Boston

Keupp, Heiner (2010). Gesundheitsförderung in der Kinder- und Jugendhilfe [Hrsg. Sozialpädagogisches Institut SOS-Kinderdorf e.V.], Eigenverlag, München

König, Matthias/ Clausen, Hartmut/ Schank, Christoph/ Schmidt, Matthias (2012). Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft, akquinet business consulting GmbH, Hamburg

Kursawe, Christina (2007). Potenzial MitarbeiterInnen, Verlag Julius Klinikhardt, Bad Heilbrunn

Kurz, Bettina/ Kubek, Dorren (2013). Kursbuch Wirkung, [Hrsg. Phineo g.AG], Bertelsmann Stiftung, Berlin

Lambers, Helmut (2015). Management in der Sozialen Arbeit und in der Sozialwirtschaft, Verlag Beltz Juventa, Weinheim und Basel

Luhmann, Niklas (1973). Formen des Helfens im Wandel gesellschaftlicher Bedingungen [Hrsg. Schneider, S.] Gesellschaftliche Perspektiven der Sozialarbeit, Neuwied/Darmstadt

Merchel, Joachim (2001). Sozialmanagement, Votum Verlag, Münster

Merchel, Joachim (2010). Leiten in Einrichtungen der Sozialen Arbeit, Band 5, Ernst Reinhardt Verlag, München/Basel

Merchel, Joachim (2013). Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit, 4. Auflage, Votum Verlag, Münster

Merchel, Joachim (2015). Leitung in der Sozialen Arbeit, 3. Auflage, Juventa Verlag GmbH, Weinheim und München

Mohr, Günther (2008). Coaching und Selbstcoaching mit Transaktionsanalyse, Verlag Andreas Kohlhage, Bergisch Gladbach

Moos, Gabriele/ Peters, André (2008). BWL für soziale Berufe, Ernst Reinhardt Verlag, München

Mroß, Michael (2017). Management in der Sozialwirtschaft, 2. Auflage, Create Space Independent Publishing Plattform, Köln

Personalbindungsstrategien, abgerufen am 02.12.2017, <https://www.personalwirtschaft.de/fuehrung/mitarbeiterbindung/artikel/gruende-zu-bleiben.html>

Peterson, Sven (1999). Mit Kindern leben. [Hrsg. Colla, Herbert ], Handbuch Heimerziehung und Pflegekinderwesen in Europa, Luchterhand Literaturverlag, Neuwied

Raida, Maxi (2016). Die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie von Führungskräften, Springer Fachmedien, Wiesbaden

Ridder, Hans-Gerd (2015). Personalwirtschaftslehre, 5. Auflage, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart

Rock, Joachim (2010). Wohlfahrt im Wettbewerb, VSA Verlag, Hamburg,

Rump, Jutta/ Walter, Norbert (2013) Arbeitswelt 2030, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Rump, Jutta/ Eilers, Silke (2013). Arbeitswelt im 21. Jahrhundert, [Hrsg. Tümmers, Hans J.] Springer Fachmedien, Wiesbaden

Schreyögg, Georg (2012). Grundlagen der Organisation, Gabler Verlag-Springer Fachmedien, Wiesbaden

Schreyögg, Georg/ Koch, Jochen (2015). Grundlagen des Managements, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden

Schwarz, Gerhard (2014). Konfliktmanagement, 9. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden

Schwarz, Gotthart/ Wöhrle, Armin (2012). Auf der Suche nach Sozialmanagementkonzepten und Managementkonzepten für und in der Sozialwirtschaft, Verlag Ziel-Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH, Augsburg

Seckinger, Mike (2013). Wohlergehen junger Menschen [Hrsg. Sozialpädagogisches Institut SOS-Kinderdorf e.V.], Eigenverlag, München

Statistisches Bundesamt. (2016). Anzahl der Beschäftigten in der Sozialwirtschaft, (abgerufen am 15.11.2016)

[https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2016/01/PD16\\_026\\_23621.html](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2016/01/PD16_026_23621.html)

Statistisches Bundesamt. Prognose zur Entwicklung der Personengruppe im Erwerbsalter. Abgerufen am 17.12.2017

[https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressekonferenzen/2015/bevoelkerung/Pressebrochure\\_Bevoelk2060.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressekonferenzen/2015/bevoelkerung/Pressebrochure_Bevoelk2060.pdf?__blob=publicationFile)

Steinmann, Horst/ Schreyögg, Georg/ Koch, Jochen (2013). Management, 7. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden

Thiersch, Hans (2014). Lebensweltorientierte Soziale Arbeit, 9. Auflage, Juventa Verlag, Weinheim und München

Vogler, Kurt/ Düll, Nicola (2016). Arbeitsmarkt 2030 – Wirtschaft und Arbeitsmarkt im digitalen Zeitalter, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co-KG, Bielefeld

Vorstellungen der Fachverbände für Menschen mit Behinderung zu einer inklusiven Lösung innerhalb der Reform des SGB VIII (Stand 15.05.2017), abgerufen am 22.11.2017, <http://www.diefachverbaende.de/files/stellungnahmen/2017-05-18-VorstellungenFV-Inklusive-Loesung-final.pdf>)

Walenta, Christa/ Kirchler, Erich (2011). Führung, Facultas Verlags- und Buchhandels AG, Wien, Österreich

Weber, Winfried, [Hrsg. Bassarak, Herbert/ Schneider, Armin] (2012). Forschung und Entwicklung im Management sozialer Organisationen, Verlag-Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH, Augsburg

Wegge, Jürgen/ Schmidt, Klaus-Helmut (2015). [Hrsg. Schuler, Heinz], Diversity Management, Band 31, Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen

Weidemann, Anja/ Paschen, Michael (2001). Personalentwicklung, Rudolf Haufe Verlag, Freiburg im Breisgau

Wöhrle, Armin/ Beck, Reinhilde/ Grunwald, Klaus/ Schellberg, Klaus Ulrich/ Schwarz, Gotthard/ Wendt, Wolf Rainer (2013). Grundlage des Managements in der Sozialwirtschaft, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden

Wörten, Rainer/ Kokemoor, Axel (2014). Arbeitsrecht, 11. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München

Zentrum Bayern Familie und Soziales Bayerisches Jugendamt - Hrsg. (2014). Fachliche Empfehlungen zur Heimerziehung gem. § 34 SGB VIII, Herstellung Computer Print, München

## **Eidesstaatliche Erklärung**

„Hiermit versichere ich gemäß § 17 Absatz 10 der Rahmenstudien- und Prüfungsordnung (RSPO) der „Alice-Salomon“-Hochschule für Sozialarbeit und Sozialpädagogik Berlin, dass ich diese Masterarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen als solche kenntlich gemacht habe.

Diese Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.“

Hohen Neuendorf, dem 5. Februar 2018

Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift