

## Soziale Unternehmen in die Zukunft führen

Fachkräftemangel, Vielfalt, Digitalisierung – Herausforderungen, die die Freie Wohlfahrtspflege aufgreift

Die Palette an Veränderungsnotwendigkeiten für sozialwirtschaftliche Organisationen und Unternehmen ist so bunt wie schon lange nicht mehr. Der Druck, sich einer Vielzahl an Herausforderungen zu stellen, ist entsprechend groß. Gemeinsam mit dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) setzt die BAGFW deshalb bereits seit 2014 das ESF-Programm „*rückenwind* – Für die Beschäftigten und Unternehmen in der Sozialwirtschaft“ (kurz: *rückenwind*<sup>+</sup>) um.

Modellhaft entwickeln hier Träger aus allen sechs Spitzenverbänden Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung, die der Fachkräftesicherung dienen. Denn der akute Personalmangel in sozialen Arbeitsfeldern zählt aktuell zu einer der relevantesten Herausforderungen, der sich Verantwortliche in sozialwirtschaftlichen Unternehmen und Verbänden heute und in den kommenden Jahren stellen müssen. Studien zufolge fehlen allein in der Altenpflege bis zum Jahr 2030 rund 500.000 Vollzeitstellen. Hinzu kommt die sich zunehmend verändernde Arbeitswelt, etwa durch den demografischen Wandel oder die Digitalisierung. Diese Veränderungen erfordern geeignete Ansätze für den Umgang mit vielfältigen Beschäftigungsgruppen, beispielsweise durch Anpassungen von Tätigkeitsprofilen und Arbeitsprozessen in sozialen Berufsfeldern und verbunden mit daraus abzuleitenden Kompetenzerweiterungen von Beschäftigten.

Notwendig werden also sowohl moderne Strategien der Personalgewinnung, der besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder der Inklusion, als auch Erprobungsmöglichkeiten etwa für agilere Arbeitsformen, zur Digitalisierung und im Bereich der Führungskräfteentwicklung.

### Struktur- und Kulturentwicklung vorantreiben

Entscheidend ist es, nicht nur die individuellen Kompetenzen von Fach- und Führungskräften zu stärken, sondern auch notwendige Struktur- und Kulturentwicklungsprozesse in Einrichtungen, Diensten und Unternehmen voran zu treiben. Das bestätigt auch eine erste Befragungsrunde im Rahmen von *rückenwind*<sup>+</sup> unter jenen Förderträgern, deren Projekte bereits geendet haben. Der überwiegende Teil der Projektträger verortete seinen Handlungsschwerpunkt im Bereich der Führungskräfteentwicklung und der Verbesserung der Unternehmenskultur. Gleichzeitig benannten die Befragten vor allem die Entwicklung von Führungskräften sowie die Verbesserung von interner Zusammenarbeit (z.B. Team- und Kommunikationsstrukturen, Mitbestimmung) als zentrale Projektziele. Diese Aussagen spiegeln sich auch in den wichtigsten Kriterien für eine besonders erfolgreiche Projektumsetzung wider: hierarchieübergreifendes Arbeiten, arbeitsfeldübergreifendes Arbeiten und die aktive Einbindung von Leitungs- und Fachkräften in die Umsetzung der Projektmaßnahmen.

Erkennbar wird anhand dieser Antworten vor allem, wie komplex und umfangreich die Anforderungen an sozialwirtschaftliche Unternehmen im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung aktuell sind. Längst reichen strukturelle Anpassungen im Organisationsaufbau sowie die (Fach-)Qualifizierung ausgewählter Zielgruppen nicht mehr aus. Gefragt ist vielmehr ein Verständnis für eine neue „Kultur der Arbeit“. Insofern scheint es neben der Analyse von Veränderungsbedarfen vor allem auch darum zu gehen, Freiräume für gemeinnützige Unternehmen zu schaffen, um frei von Haushaltszwängen neue Umgangsformen und Herangehensweisen zu entwickeln und zu erproben. Das Partnerschaftsprogramm *rückenwind*<sup>+</sup> der BAGFW und des BMAS bietet hierfür derzeit eine wichtige Grundlage.



Transfertagung *rückenwind*<sup>+</sup> 2018, Teilnehmende im Vernetzungs-Workshop



Workshopteilnehmende und künftige Digitalisierungsmultiplikatorinnen im *rückenwind*<sup>+</sup>-Projekt „#diRK – digitales Rotes Kreuz“, Veranstaltung am Dorothea-Erleben-Lernzentrum Halle in Kooperation mit dem Projekt „hcFormat“ (Foto: DRK LV Sachsen-Anhalt e. V.)

### Experimentierfelder sind unerlässlich

Wie unerlässlich diese Experimentierfelder in den traditionsgeprägten Strukturen der Freien Wohlfahrtspflege sind, zeigt auch die thematische Entwicklung des ESF-Programms. Spätestens die 4. und 5. Förderrunde (seit 2017/2018) zeigen deutlich, dass der Wandel der Arbeitswelt auch in den Berufsfeldern der Freien Wohlfahrtspflege Fahrt aufgenommen hat. Speziell im Bereich der Digitalisierung. Denn die digitale Transformation stellt nicht nur traditionelle Unternehmenskulturen und langgediente Kommunikationsprozesse infrage, sondern auch etablierte Arbeitsabläufe und Arbeitsstrukturen. Damit gehen die Anforderungen weit über rein formale oder technologische Angleichungen hinaus. Dies stellt Beschäftigte in der Sozialwirtschaft wie auch die sozialwirtschaftlichen Unternehmen selbst vor neue Herausforderungen. Es gilt deshalb, Lösungen zu finden, die die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die betrieblichen Interessen gleichermaßen berücksichtigen.



Projektleitungen und verantwortliche Projektmitarbeitende im Fachworkshop des ESF-Programms *rückenwind*<sup>+</sup>

Die Modellvorhaben, die *rückenwind*<sup>+</sup> im Bereich „Arbeit 4.0 & Digitalisierung“ fördert, zeigen vielfältige Potenziale der Digitalisierung für die Sozialwirtschaft auf, u. a. im Bereich des mobilen Arbeitens, der verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder im Bereich moderner Konzepte und Instrumente zur Nachwuchsgewinnung bzw. zur Ansprache bisher nicht erreichter Zielgruppen. Entwickelt werden Ansätze im Hinblick auf eine Verbesserung der Unternehmenskommunikation, eine Optimierung von Abstimmungsprozessen (z.B. digitale Dienstplangestaltung oder den Aufbau von flacheren Hierarchien), arbeitsplatznahe Qualifizierungen im Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien (z.B. Assistenzsysteme, Telemedizin, Robotik) sowie der Nutzung von E-Learning für die zeit- und ortsflexible Weiterbildung. Mit Blick auf die Umsetzung der vielfältigen Modellprojekte im ESF-Programm wird deutlich, dass die sozialwirtschaftlichen Unternehmen zunehmend auf multiprofessionellen Austausch setzen und Erprobungsräume für innovative Ansätze ermöglichen. Für die Ausgestaltung der digitalen Transformation in der Sozialwirtschaft wird dabei künftig vor allem eine breite Vernetzungs- und Kooperationsstrategie mit internen wie externen Partnern hilfreich sein.