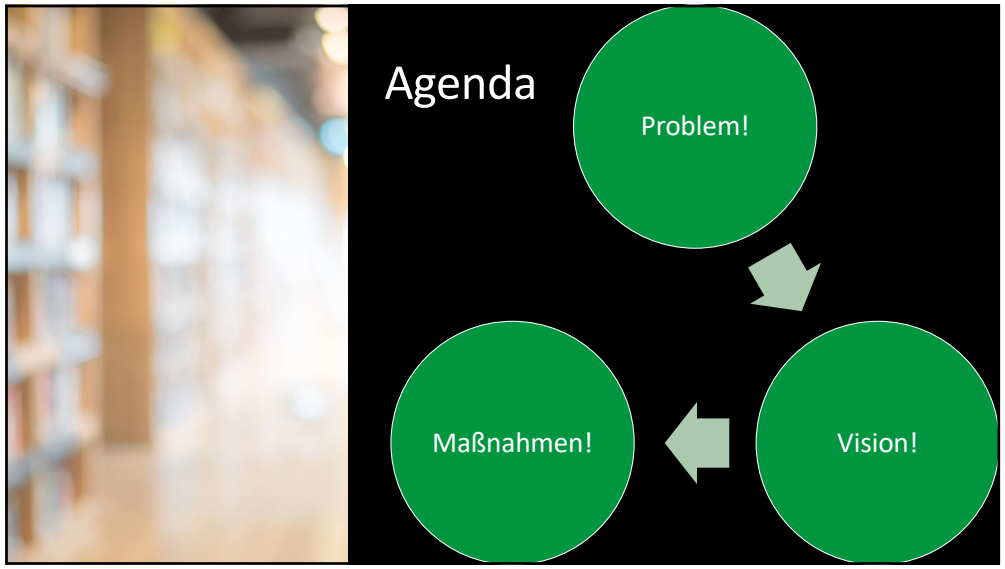

Organisationsentwicklungs-optionen in Zeiten des Fachkräftemangels
Hendrik Epe

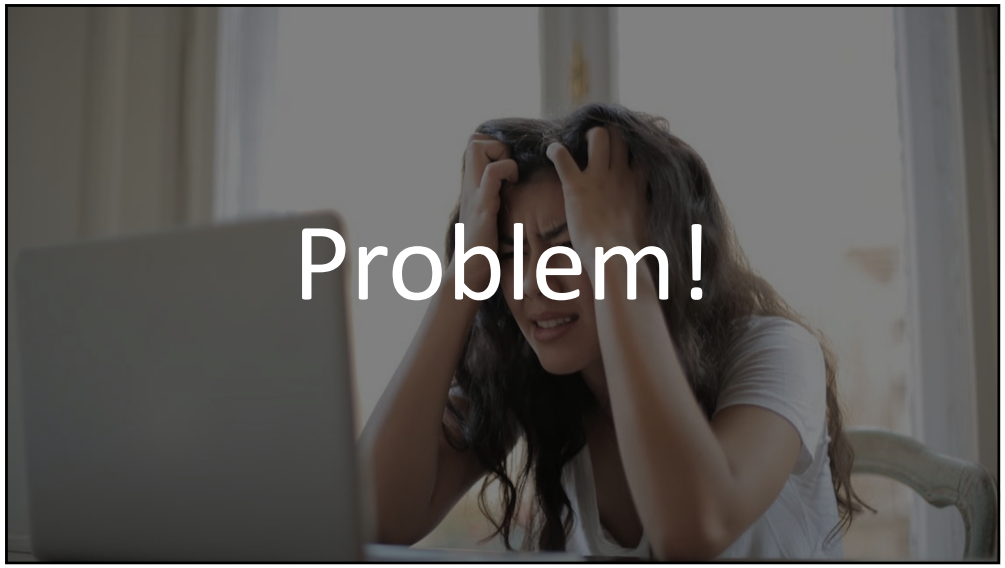
1


IdeeQuadrat
NEW SOCIAL WORK
Hendrik Epe
@HendrikEpe
He/him, Organisationsberater für #NewSocialWork mit @QuadratIdee und einem Fokus auf #NewWork und die Entwicklung wirksamer sozialer Organisationen!
• #NewSocialWork
• #Organisationsentwicklung
• #Sozialmanager
• #IdeeQuadrat
• #Systemtheorie(istauchnichtalles)

2



3



5

„Der Fachkräftemangel ist in der gesamten Sozialwirtschaft Realität. Bei den großen Handlungsfeldern wie Pflege, Behindertenhilfe oder Kinder/ Jugend/ Familie sehen mehr als 80 % der Unternehmen/Organisationen einen Fachkräftemangel.“

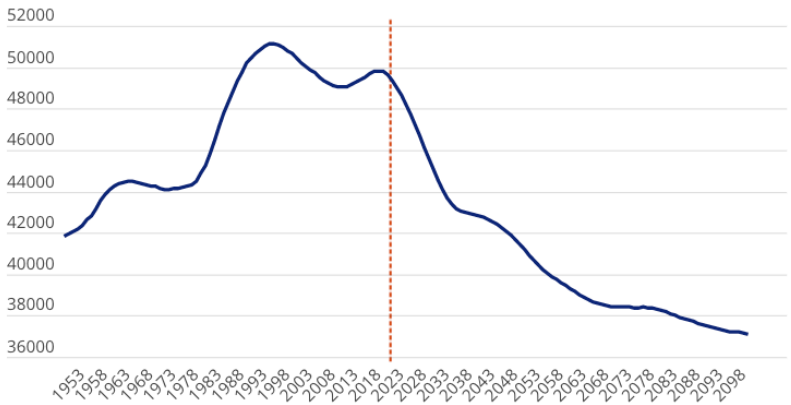
Akquinet business consulting: Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft. Eine empirische Studie **2012**. Hamburg, St. Gallen, Berlin

www.ideequadrat.org

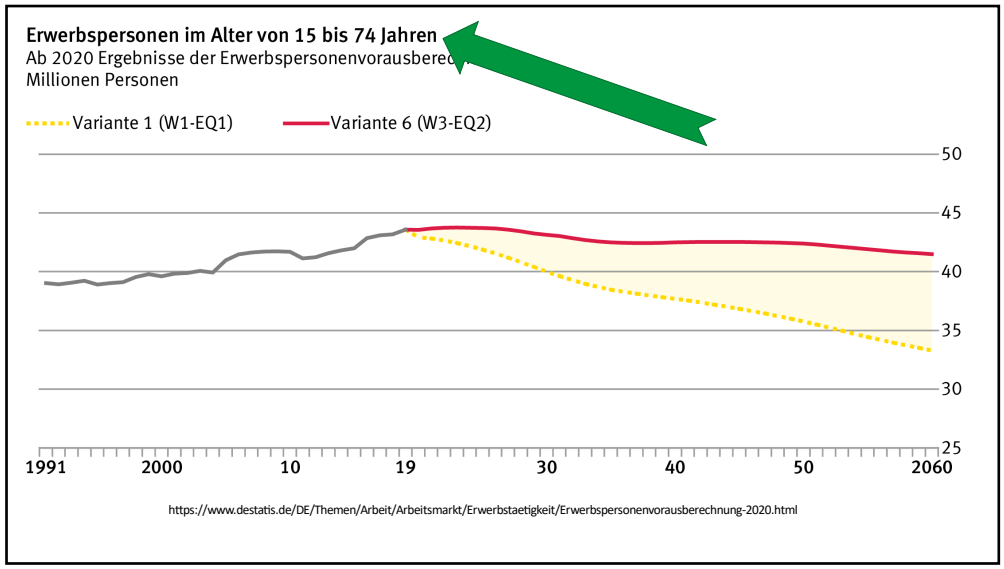
6

Entwicklung der Erwerbsbevölkerung in Deutschland (20-64 J.)

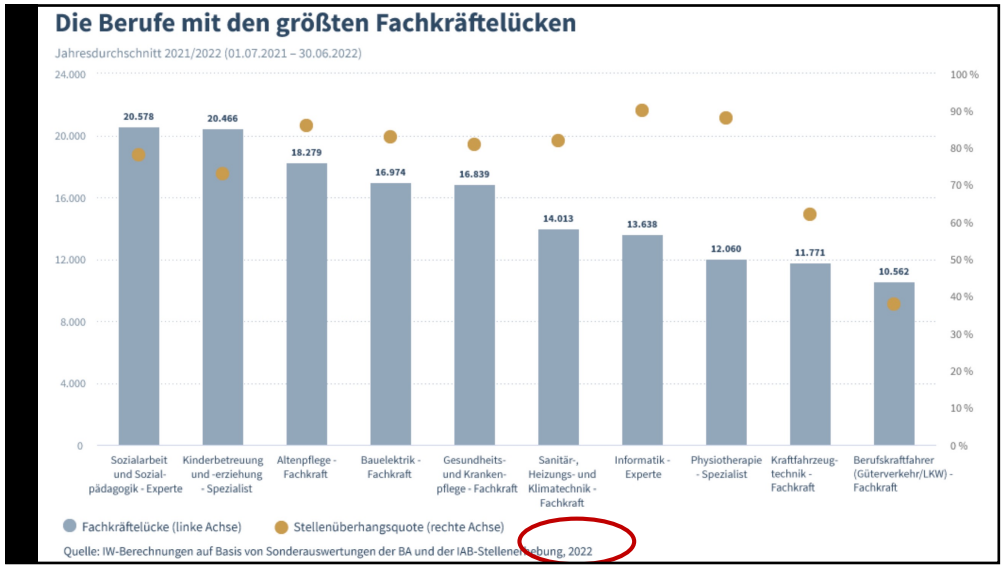
Zahlen in Tausend. Quelle: United Nations, World Population Prospects 2019



7


Erwerbspersonen im Alter von 15 bis 74 Jahren
Ab 2020 Ergebnisse der Erwerbspersonenvorausberec
Millionen Personen
Variante 1 (W1-EQ1)
Variante 6 (W3-EQ2)
50
45
40
35
30
25
1991
2000
10
19
30
40
50
2060
https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Erwerbspersonenvorausberechnung-2020.html

8


Die Berufe mit den größten Fachkräftelücken
Jahresdurchschnitt 2021/2022 (01.07.2021 – 30.06.2022)
24.000
20.000
16.000
12.000
8.000
4.000
0
100 %
90 %
80 %
70 %
60 %
50 %
40 %
30 %
20 %
10 %
0 %
20.578
20.466
18.279
16.974
16.839
14.013
13.638
12.060
11.771
10.562
Sozialarbeit und Sozial-pädagogik - Experte
Kinderbetreuung und -erziehung - Spezialist
Altenpflege - Fachkraft
Bauelektrik - Fachkraft
Gesundheits- und Kranken-pflege - Fachkraft
Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik - Fachkraft
Informatik - Experte
Physiotherapie - Spezialist
Kraftfahrzeug-technik - Fachkraft
Berufskraftfahrer (Güterverkehr/LKW) - Fachkraft
Fachkräftelücke (linke Achse)
Stellenüberhangsquote (rechte Achse)
Quelle: IW-Berechnungen auf Basis von Sonderauswertungen der BA und der IAB-Stellenerhebung, 2022

9

Tabelle 4-2: Beschäftigtenentwicklung nach 37 Berufshauptgruppen

Berufsgattung	Beschäftigte 2026	Veränderung seit 2021		Unsicherheit
		absolut	in %	
Erziehung, soziale und hauswirtschaftl. Berufe, Theologie	2.293.512	373.610	19,5	24,5
Berufe in Unternehmensführung und -organisation	4.515.862	296.190	7,0	32,3
Verkehrs- und Logistikberufe (außer Fahrzeugführung)	2.399.749	285.860	13,5	55,0
Medizinische Gesundheitsberufe	2.800.340	278.854	11,1	6,3
Informatik-, Informations- und Kommunikations-technologieberufe	1.133.620	233.862	26,0	18,4
Einkaufs-, Vertriebs- und Handelsberufe	1.139.626	129.166	12,8	20,3
Nichtmedizinische Gesundheitsberufe und Körperpflege	993.419	122.321	14,0	32,9

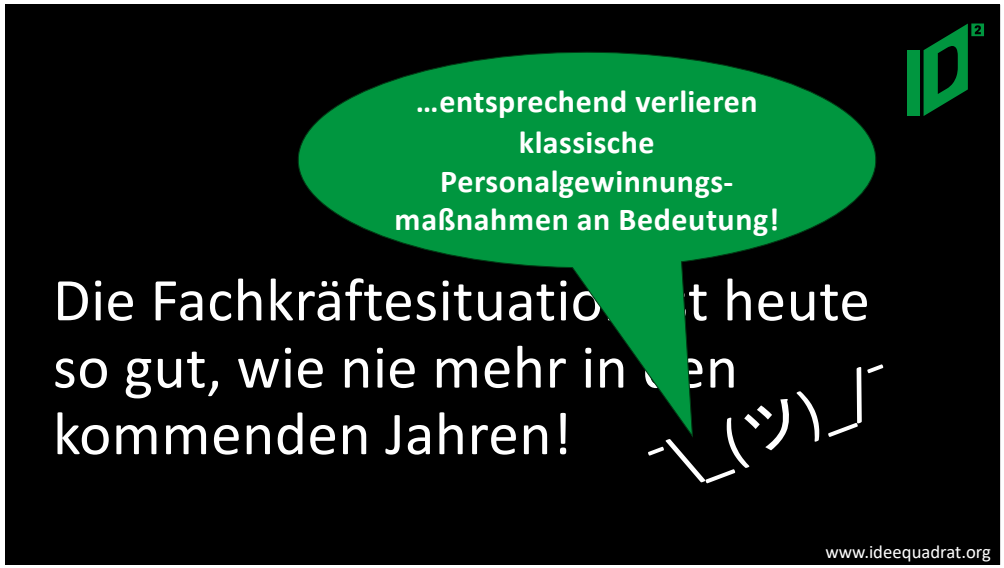
https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2023/IW-Report_2023-Arbeitsmarktfortschreibung.pdf

10

Tabelle 4-3: Top-30-Engpassberufe nach Fachkräftelücke 2026

Berufsgattung	Fachkräftelücke 2026	Veränderung seit 2021	Unsicherheit
Verkauf (ohne Produktspezialisierung) – Fachkraft	26.192	26.192	125,7
Kinderbetreuung und -erziehung – Spezialist:in	22.941	6.853	2,6
Sozialarbeit und Sozialpädagogik – Expert:in	20.268	4.813	28,3
Altenpflege – Fachkraft	19.840	2.101	52,5
Gesundheits- und Krankenpflege – Fachkraft	19.167	3.423	4,7

11



12

Spezifische Herausforderungen der Verwaltung

- Langfristige Bindung des Personals (insbesondere über den Beamtenstatus) in der Erwartung einer loyalen Umsetzung (auch wechselnder) politischer Programme – erhebliche Hürden bei Entlassung!
- Ausbildung von Hierarchien, um personale Verantwortlichkeiten gegenüber der Politik herstellen zu können.
- Häufig Zentralisierung von Entscheidungskompetenzen an der Organisationsspitze.
- Horizontale Abstimmungen in Form von Mitzeichnungsrechten unterschiedlicher Abteilungen.
- Aufgrund der Verrechtlichung basieren Verwaltungen in ihrem operativen Kern auf Konditionalprogrammen (Wenn-Dann-Programme). Zweckprogramme dienen in Form von Zielvorgaben eher als zweitrangige Programmform.

www.ideequadrat.org

16

Jugendämter können aufgrund fehlender Fachkräfte ihren Zweck nicht mehr gesetzeskonform erfüllen - dadurch ist (ihr?) Überleben gefährdet!

www.ideequadrat.org

17



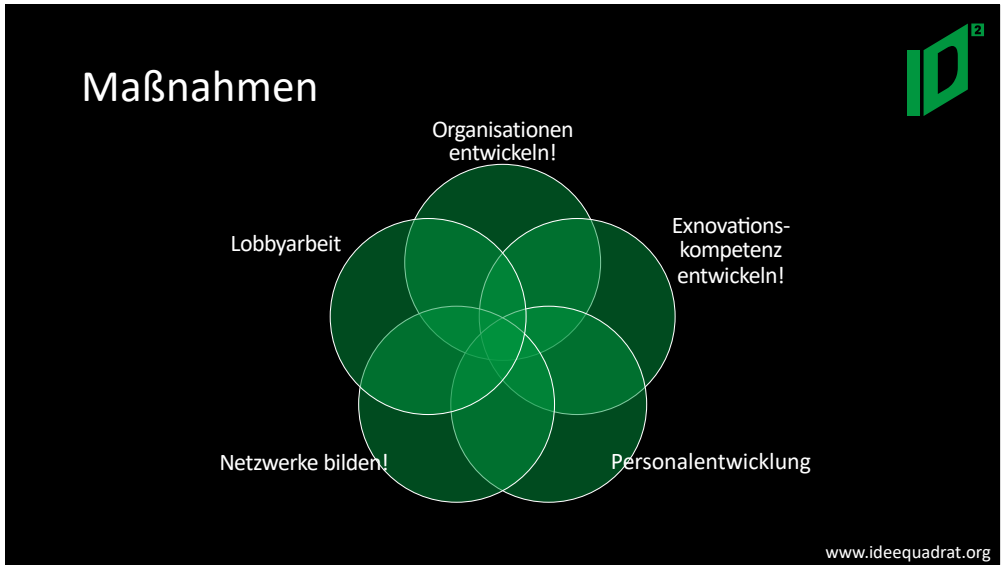
18


Jugendämtern gelingt es, **unabhängiger** von der Anzahl der verfügbaren *Fachkräfte*, ihr Überleben zu sichern **und ihren Zweck zu erfüllen!**
Und wie jetzt?
www.ideequadrat.org

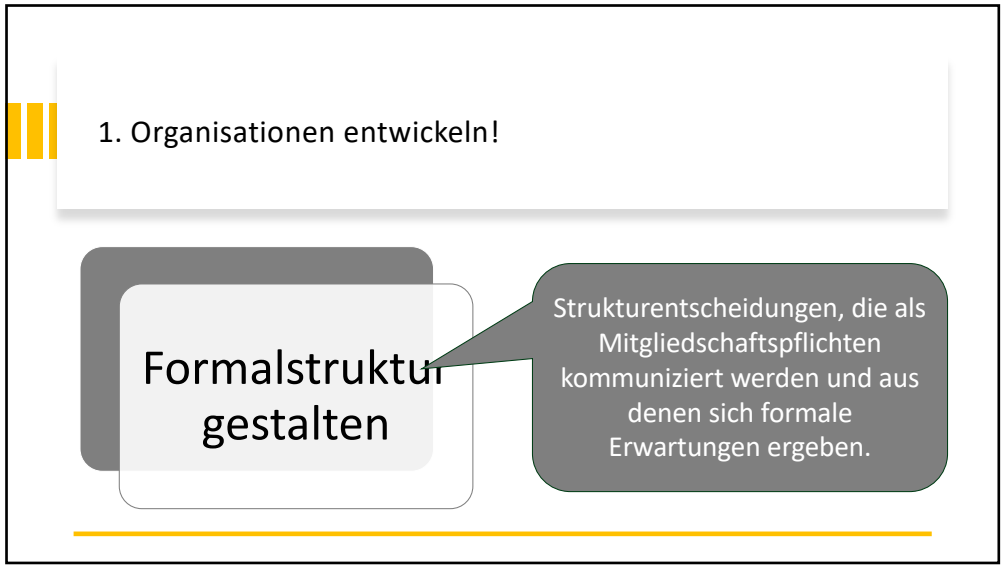
20


Maßnahmen

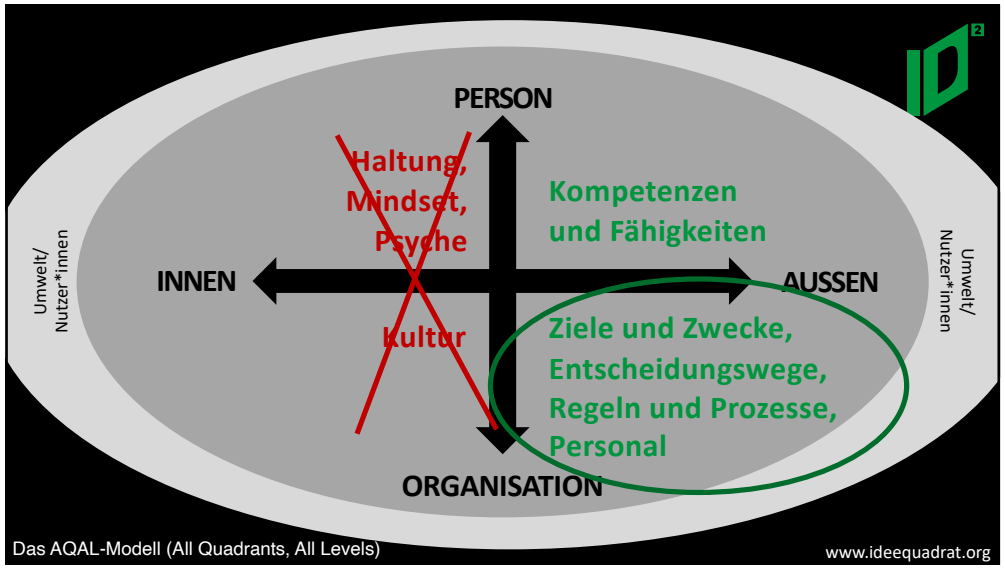
21


Maßnahmen
Organisationen entwickeln!
Lobbyarbeit
Exnovations-kompetenz entwickeln!
Netzwerke bilden!
Personalentwicklung
www.ideequadrat.org

22


1. Organisationen entwickeln!
Formalstruktur gestalten
Strukturentscheidungen, die als Mitgliedschaftspflichten kommuniziert werden und aus denen sich formale Erwartungen ergeben.

26


PERSON
Haltung,
Mindset,
Psyche
Kompetenzen
und Fähigkeiten
INNEN
AUSSEN
Umwelt/
Nutzer*innen
Umwelt/
Nutzer*innen
Kultur
Ziele und Zwecke,
Entscheidungswege,
Regeln und Prozesse,
Personal
ORGANISATION
Das AQAL-Modell (All Quadrants, All Levels)
www.ideequadrat.org

28


Was lässt sich in Organisationen bewusst gestalten?
Zentral
Steil
Viel
Haltung X
Ziele und Zwecke
Entscheidungswege
Regeln/Prozesse
Personal
Dezentral
Flach
Wenig
Haltung Y
Vgl. META® Organisationsdesign, Metaplan
www.ideequadrat.org

29

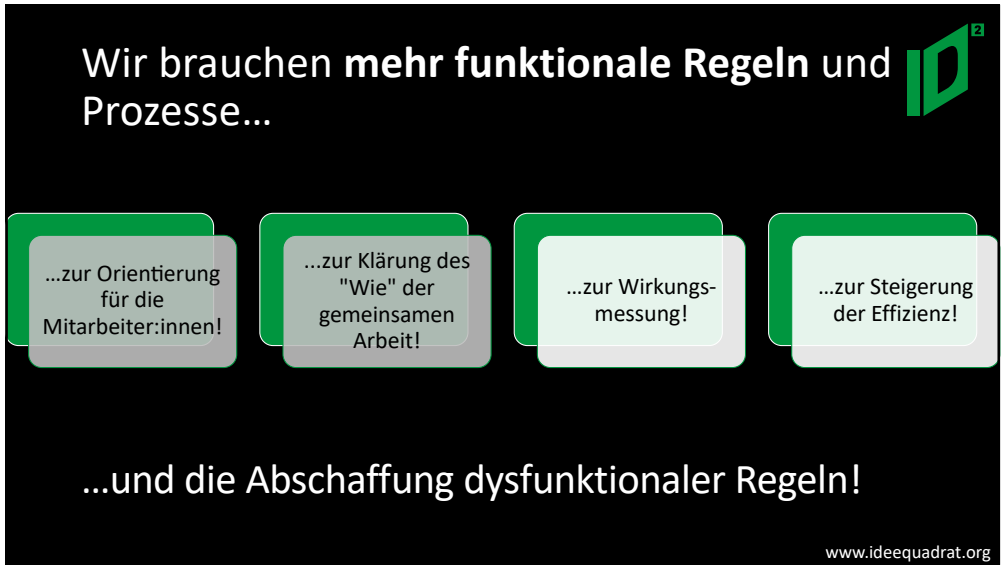
Regeln/Prozesse gestalten!

www.ideequadrat.org

30



31


Wir brauchen **mehr funktionale Regeln** und Prozesse…
…zur Orientierung für die Mitarbeiter:innen!
…zur Klärung des "Wie" der gemeinsamen Arbeit!
…zur Wirkungs-messung!
…zur Steigerung der Effizienz!
…und die Abschaffung dysfunktionaler Regeln!
www.ideequadrat.org

32


Wir brauchen mehr funktionale Regeln und Prozesse…
…zur Orientierung für die Mitarbeiter:innen!
…zur Klärung des "Wie" der gemeinsamen Arbeit!
Regeln sind nur dann hilfreich, wenn sie verbindlich eingehalten werden und die Nichteinhaltung Konsequenzen nach sich zieht!
…und die **Abschaffung dysfunktionaler Regeln**!
www.ideequadrat.org

33

Wir brauchen mehr funktionale Regeln und Prozesse…

- Prozessgestaltung (Kern-, Führungs- und Unterstützungsprozesse beschreiben)
- Prozessoptimierung (interner Bürokratieabbau)
- Digitalisierung

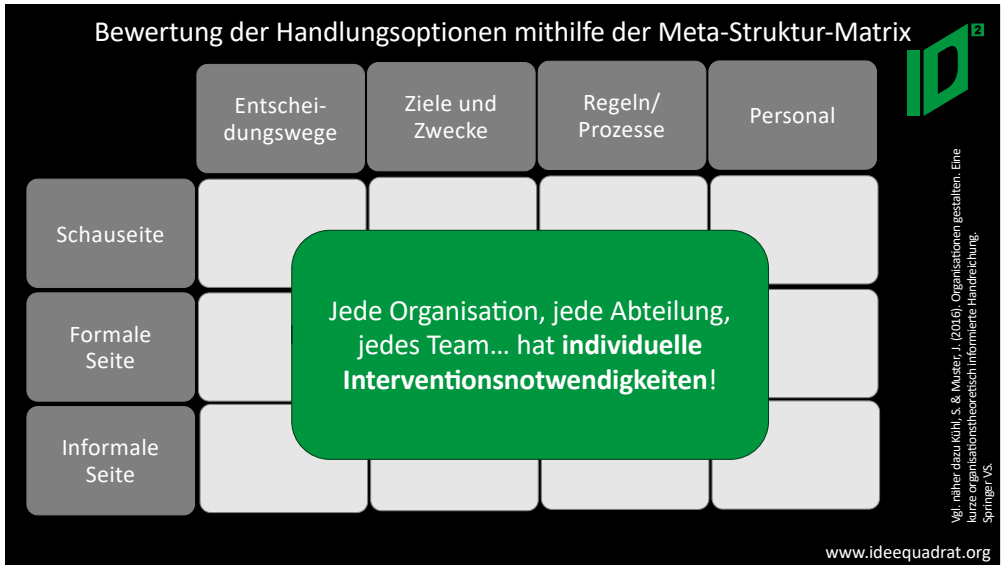
www.ideequadrat.org

34

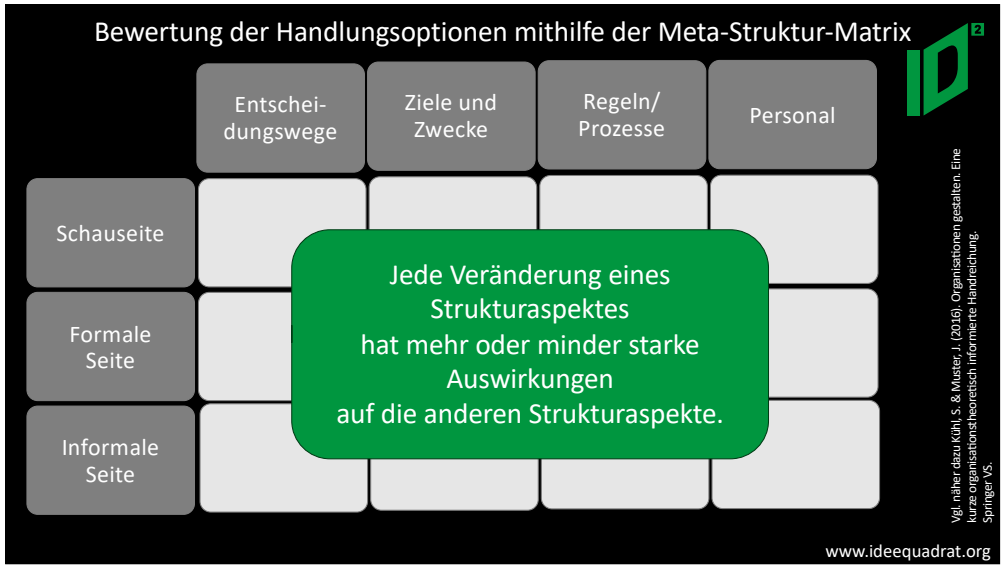
Die Organisationskultur folgt den Verhältnissen (ob man will oder nicht)…

www.ideequadrat.org

35


Bewertung der Handlungsoptionen mithilfe der Meta-Struktur-Matrix
Entschei-dungswege
Ziele und Zwecke
Regeln/ Prozesse
Personal
Schauseite
Formale Seite
Informale Seite
Jede Organisation, jede Abteilung, jedes Team… hat **individuelle Interventionsnotwendigkeiten**!
Vgl. näher dazu Kühl, S. & Muster, J. (2016). Organisationen gestalten. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung. Springer VS.
www.ideequadrat.org

36


Bewertung der Handlungsoptionen mithilfe der Meta-Struktur-Matrix
Entschei-dungswege
Ziele und Zwecke
Regeln/ Prozesse
Personal
Schauseite
Formale Seite
Informale Seite
Jede Veränderung eines Strukturaspektes hat mehr oder minder starke Auswirkungen auf die anderen Strukturaspekte.
Vgl. näher dazu Kühl, S. & Muster, J. (2016). Organisationen gestalten. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung. Springer VS.
www.ideequadrat.org

37

P.S.: Die Problemlösungen von heute sind die Lösungsprobleme von morgen!

www.ideequadrat.org

38

2. Exnovationskompetenz entwickeln!

Fokus auf das wirklich Notwendige!

39

„Durch Exnovation werden Nutzungssysteme, Prozesse, Praktiken oder Technologien, die getestet und bestätigt wurden, aber nicht mehr wirksam sind oder nicht mehr mit der Strategie übereinstimmen, abgeschafft bzw. zurückgenommen.“

Heyen, D. (2016): Exnovation: Herausforderungen und politische Gestaltungsansätze für den Ausstieg aus nicht nachhaltigen Strukturen. Ökoinstitut Working Paper. Download am 04.11.22 unter http://www.oeko.de/fileadmin/oekodoc/WP-Exnovation.pdf.

www.ideequadrat.org

40

„Gegen Innovation hat Exnovation keine Chance, mit neuen Ideen machst du dir Freunde, ausmisten möchte niemand.“

Luisa Neubauer, taz Futur 2:
https://taz.de/Luisa-Neubauer-in-taz-FUTURZWEI/!171105/

www.ideequadrat.org

41



Von Realutopien über Visionen zu Strategien

Wie soll ihre Organisation, Abteilung, Team… in 30 Jahren aussehen?

Was müssen Sie dafür
- in 20 Jahren,
- in 10 Jahren,
- in 5 Jahren,
- in 2 Jahren,
- bis Ende 2023…

umgesetzt haben?
Und vor allem:

Was tun Sie nicht mehr?

www.ideequadrat.org

42

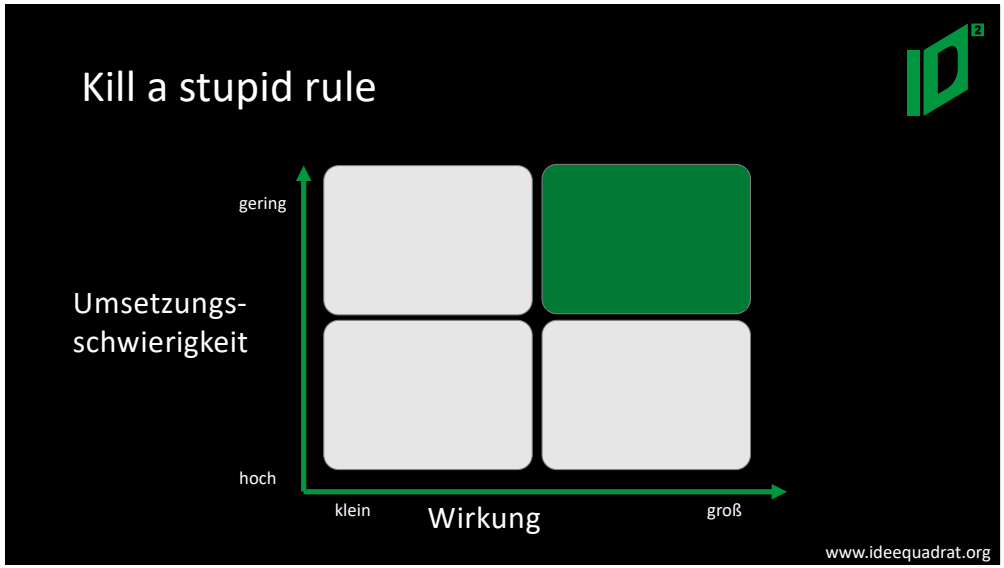
Kill a stupid rule

1. Brainstorming – Identifikation vorhandener Regeln, Vorgaben, Prozesse
2. Bewertung der Regeln
3. Diskussion und Priorisierung
4. Kill stupid rule(s)

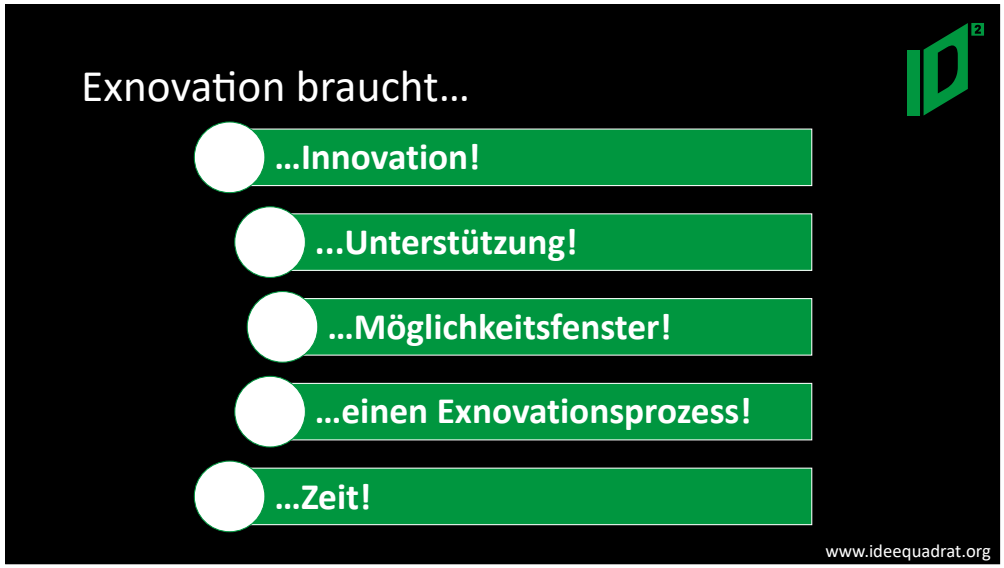
Regelmäßig durchführen!

www.ideequadrat.org

43


Kill a stupid rule
gering
Umsetzungs-
schwierigkeit
hoch
klein
Wirkung
groß
www.ideequadrat.org

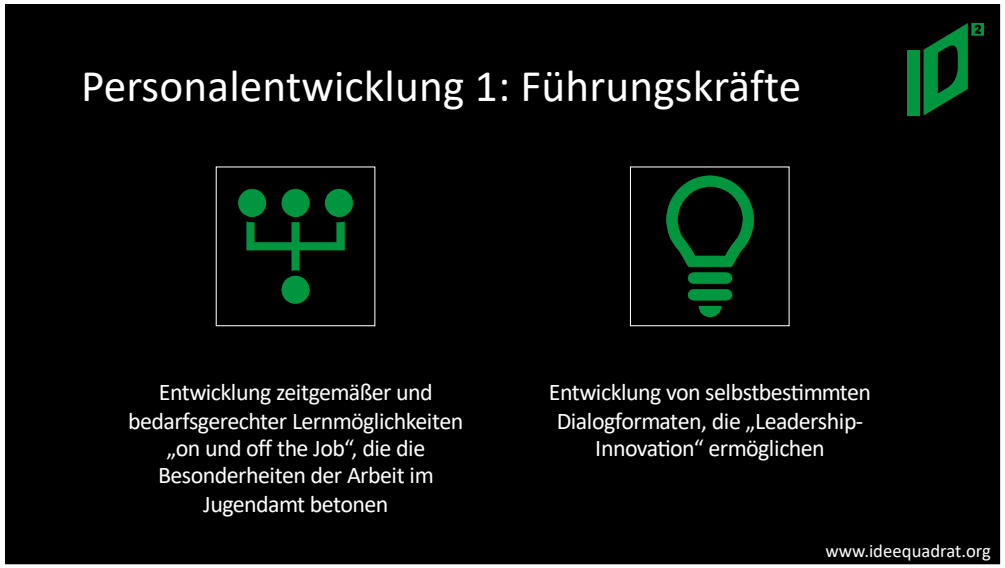
44


Exnovation braucht…
…Innovation!
…Unterstützung!
…Möglichkeitsfenster!
…einen Exnovationsprozess!
…Zeit!
www.ideequadrat.org

45


3. Personalentwicklung
1. Führungskräfte:
Entwicklung eines Organisationsbewusstseins, Gestaltung von Zielen und Strategien, Gestaltung von Strukturen, Gestaltung von Beziehungen, Lernen und Austausch.
2. Mitarbeiter:innen:
Schaffung von Bedingungen, die Demotivation verhindern

46


Personalentwicklung 1: Führungskräfte
Entwicklung zeitgemäßer und bedarfsgerechter Lernmöglichkeiten „on und off the Job“, die die Besonderheiten der Arbeit im Jugendamt betonen
Entwicklung von selbstbestimmten Dialogformaten, die „Leadership-Innovation“ ermöglichen
www.ideequadrat.org

47

Personalentwicklung 2: Mitarbeiter:innen

- Status
- Sicherheit
- Autonomie
- Verbundenheit
- Fairness

www.ideequadrat.org

48



4. Bildet Banden!

- zum Austausch!
- zum Voneinander lernen!
- zum Austausch von Fachkräften!

49

5. Lobbyarbeit



50

Zusammenfassend…

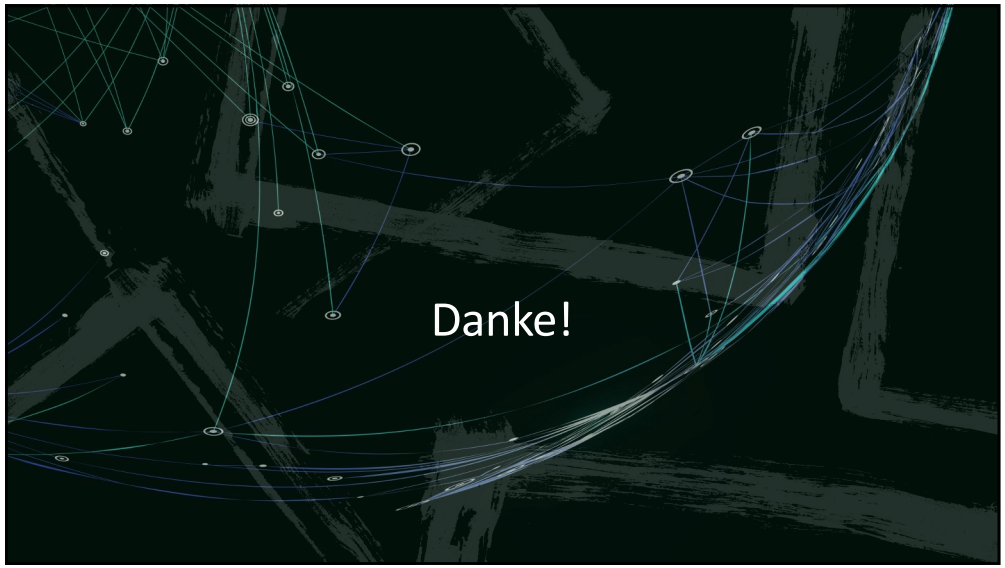
- **Organisationsentwicklung** erfordert eine Abkehr von den romantisierenden Vorstellungen von "mehr Freiheit und Selbstverantwortung“ hin zur Frage:

  Was ist funktional für die je spezifische Organisation, Abteilung, Team…?

- **Exnovation und Fokus auf das wirklich Notwendige!**
- **Entwicklung von Organisationsbewusstsein!**
- **Bildet Banden!**
- Wir brauchen **neue Narrative!**

www.ideequadrat.org

77



79

IdeeQuadrat

Beratung | Entwicklung | Inspiration

für soziale Organisationen auf dem Weg in die Zukunft!

+49 151 15896363 **he@ideequadrat.org** **https://ideequadrat.org** **@hendrikepe**

P.S.: Der **#IdeeQuadrat Newsletter** liefert kompakte Infos im Kontext von
New Work und zeitgemäßer Organisationsentwicklung für besondere Organisationen.
Einfach auf https://ideequadrat.org/newsletter/ anmelden!

www.ideequadrat.org

80