Bundesinstitut für Berufsbildung
Die freie Verfügbarkeit der Online-Ausgabe dieser Publikation wurde ermöglicht durch das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Stabsstelle »Publikationen und wissenschaftliche Informationsdienste«.
BY-NC-ND

Regionaler Fachkräftemangel in den Sozialen Dienstleistungen

Praxisbeispiele aus der Wirtschaftsförderung für Impulse in Pflegeberufen

Rasmus C. Beck

Zusammenfassung

Regionale Szenarien von Fachkräftemangel sind in vielen Regionen Deutschlands absehbar. Sie betreffen nicht nur akademische Berufsbilder sondern insbesondere auch Berufe in den sozialen Dienstleistungen wie die Kranken- und Altenpflege. Fachkräftemangel in diesen Berufen mit geringer Attraktivität gefährdet die Standortentwicklung in Zeiten alternder Gesellschaften. Aus diesem Grunde ist die Wirtschaftsförderung gefordert, im regionalen Verbund gezielt Maßnahmen zu entwickeln, um das Angebot und die Nachfrage zu Fachkräften in der Pflege einander langfristig anzugleichen. Der Beitrag stellt hier Herangehensweisen zur Förderung der Fachkräfteentwicklung aus der Wirtschaftsförderung vor.

Abstract: Regional Shortages of Skilled Labour in Social Services – Actual Examples Resulting from Incentives to Increase Nursing Care

Abstract: Shortages of skilled labour in many German regions have been predicted. These predictions do not only affect academic occupations, but also particular professions in the social services. Labour shortages in areas that are often not deemed to be desirable, such as nursing, could endanger the economic future of cities and regions during a time when society is aging. For this reason, economic development agencies should be encouraged to create long-term projects that bring the supply and demand for nursing professionals closer together on a regional basis. This paper provides examples, at the regional level, of how careers in nursing and other social services could be promoted by economic development agencies.

1. Die Rolle von Fachkräften in der Dienstleistungswirtschaft

In den meisten Industrieländern ist in den vergangenen Dekaden eine tiefgehende Transformation zu beobachten gewesen. Produktionsregime der „old economy“ sind heute auf wissensintensive Kleinserienfertigung, Spezialistentum und eine hohe Produktvielfalt geschrumpft. Komplementär hierzu ist die Dienstleistungswirtschaft hinsichtlich ihrer Bedeutung für Wachstums- und auch Beschäftigungsimpulse der heute dominierende Sektor (*Florida* 2002 und 2011; *Hirsch-Kreinsen* 2005; *Heinze* 2006). Betrachtet man allerdings den so genannten „Dienstleistungssektor“ genauer, lässt sich eine hohe Vielfalt verschiedener Teilbranchen beobachten. Gerade Gesundheitsdienstleistungen sind diesbezüglich aufgrund der demografischen Entwicklung markant gewachsen, denn immer mehr ältere Menschen steigern ihre Bemühungen, im Alter gesund, selbstbestimmt und vor allem mobil zu sein (vgl. *Evers*/*Heinze* 2008; *Hilbert*/*Evans* 2009). Die Bandbreite von neuen Märkten mit guten Wachstumsperspektiven ist entsprechend hoch und reicht von Angeboten des altersgerechten Wohnens bis hin zur Neugestaltung von ambulanten und stationären Pflegedienstleistungen (*Heinze*/*Naegele* 2010b). Die steigende Zahl älterer Menschen in der Bevölkerung birgt entsprechend nicht nur die viel zitierten wirtschafts- und wohlfahrtsstaatliche Risiken wegen abnehmender Erwerbspersonenpotenziale oder steigender Belastungen für die sozialen Sicherungssysteme; sie eröffnet insbesondere für soziale Dienstleistungen vielmehr hohe Wachstumschancen, die aber auch vor Ort genutzt, organisiert und so letztlich aktiviert werden müssen, weshalb sie auch eine wichtige Aufgabe regionaler Wirtschaftsförderung sein sollten.

Neben den skizzierten Chancen können aber auch mittel- bis langfristige sektorale Wachstumshemmnisse identifiziert werden, unter denen der Risikofaktor „Fachkräfteentwicklung“ in Form der quantitativen Verfügbarkeit von qualitativ geeigneten Arbeitskräften schon heute als kritisch einzustufen ist (vgl. *Dahlbeck*/*Hilbert* 2008). In Politik und Praxis wurden zwar bereits verschiedene „Hebel“ für eine Beeinflussung des Fachkräftemangels in der Altenpflege empfohlen – von der Zuwanderung von qualifizierten Fachkräften aus dem Ausland bis hin zu einer Verlängerung der Lebensarbeitszeit oder der besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Allerdings zielen diese Maßnahmen oft auf eine nationale Politikebene und tragen dem Umstand berufsspezifischer sowie regionaler Divergenzen kaum Rechnung (vgl. grundsätzlich bei *Beerheide*/*Howaldt* 2008). Zudem ist die Fachkräftesicherung in den sozialen Dienstleistungen oft noch nicht explizit ein Instrument regionaler Wirtschaftsförderung geworden, die sich immer noch eher auf „harte Standortfaktoren“ (Infrastrukturen, Finanzierungsfragen bei Investitionen, Technologietransfer, Gründungs- und Beschäftigungsförderung etc.) bezieht, und die Sicherung des Arbeitskräfteangebots weitgehend der klassischen Arbeitsmarktpolitik überlässt (vgl. *Kiese* 2008; *Gärtner* 2008; *Danielzyk* 2009).

Auf Basis dieser demografischen Ausgangssituation und der mitunter niedrigen Attraktivität von Pflegberufen bei jungen Nachwuchskräften liegt es nahe, dass regionale Verknappungen bei der Versorgung mit Fachkräften eintreten, wenn nicht explizit gegensteuernde Maßnahmen ergriffen werden (vgl. Studien wie *Afentakis*/*Maier* 2010; *Simon* 2011; 2012). Doch eine exakte Quantifizierung dieses Phänomens fällt schwer, denn neben dem fluktuierenden Berufswahlverhalten von Fachkräften sind besonders die konkreten Bedarfsaussagen von Unternehmen wegen re-

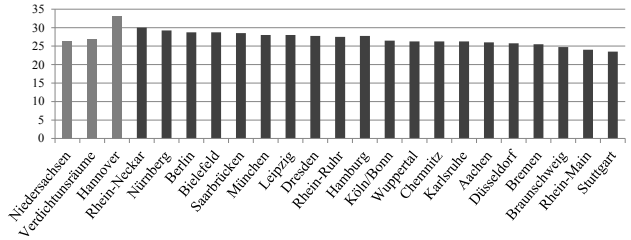
DOI https://doi.org/10.3790/sfo.62.8-9.242 | Generated on 2025-07-27 01:36:49
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

gional sehr unterschiedlicher Arbeitsmärkte schwer zu prognostizieren. Hinzu kommt, dass in der gesamten wissenschaftlichen Fachkräftediskussion die Anzahl der Nachwuchskräfte sowie die mittelfristigen Bedarfe der Unternehmen in vielen Fällen nicht hinreichend dokumentiert sind (vgl. Überblicke bei *Brenke* 2010; *Fuchs* et al. 2011; *Dietz/Stops/Walwei* 2012).[1] Entsprechend wichtig ist daher, im Rahmen regionaler Wirtschaftsförderungsstrategien den demographischen Wandel mit seinen Auswirkungen auf die Fachkräfteversorgung in Pflegeberufen empirisch fundiert zu analysieren und dann aktiv und strategisch zu bearbeiten (vgl. *Beck* 2010 und 2011).

Eine solche zielführende strategische Zielsetzung regionaler Fachkräftesicherung sollte allerdings auf einer genauen Datenbasis entstehen und selektiv auf die sektorale Situation vor Ort eingehen, um dann passgenaue Fachkräftesicherungsprojekte mit regionalen Unternehmen umzusetzen. Die Studie „Fachkräftesicherung in Pflegeberufen" (2012) im Auftrag der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung der Region Hannover sowie der Wirtschaftsförderungsgesellschaft hannoverimpuls GmbH zeigt diesbezüglich beispielhaft, welch wichtige regionale Spezifika abgeleitet werden können, wenn gezielte Befragungen im Sinne eines Fachkräftemonitorings durchgeführt werden. Nachfolgend sollen Auszüge aus der Befragung, bei der 151 Unternehmen aus der Pflegewirtschaft in der Region Hannover einbezogen wurden, kurz skizziert werden, um dann Rückschlüsse für innovative Ansätze für regionale Fachkräftesicherung in Pflegeberufen abzuleiten.

2. *Regionales Fachkräftemonitoring in der Pflege am Beispiel der Region Hannover*

Wie in vielen urbanen Ballungsgebieten gehört die Gesundheitswirtschaft in der Region Hannover zu den Branchen mit den höchsten Wachstumsaussichten (vgl. Zukunftsatlas Branchen Prognos 2009). Während die Gesamtbeschäftigung aufgrund eines Rückgangs des produzierenden Gewerbes seit dem Jahr 2000 um 18.000 Beschäftigte sank, hat die Gesundheitswirtschaft deutlich hinzugewonnen. Mit rund 62.000 Personen ist rund jeder siebte sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in der Branche tätig, wobei nach Zahlen des Niedersächsischen Instituts für Wirtschaftsforschung (2010) der Beschäftigungsbesatz von Gesundheits- und Pflegeberufen mit über 37.000 Beschäftigten sogar einen bundesweiten Spitzenwert markiert, wie die folgende *Abbildung 1* zeigt.

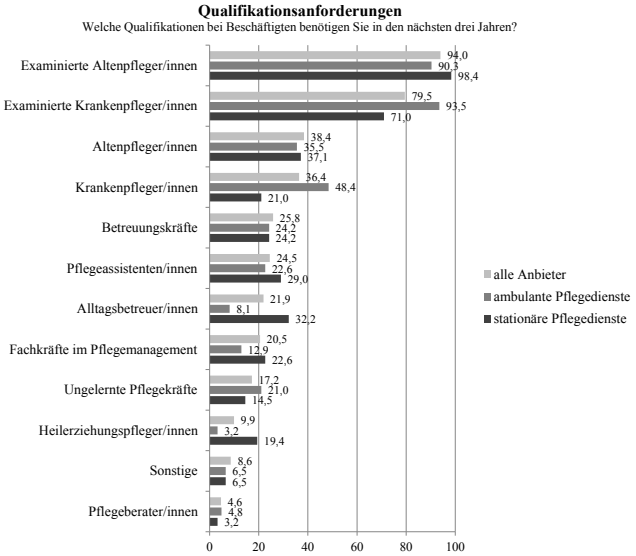


Quelle: Eigene Darstellung nach Region Hannover 2012: 2.

Abbildung 1: Beschäftigungsbesatz von Gesundheits- und Pflegeberufen je 1.000 Einwohner nach Verdichtungsräumen

Der hohe Beschäftigungsbesatz korrespondiert auch mit der Dichte und Qualität von Einrichtungen der ambulanten und stationären Versorgung wie etwa zahlreichen Fachkliniken und spezialisierten Ausbildungseinrichtungen wie der Medizinischen Hochschule Hannover, der Fachhochschule Hannover und vielen berufsbildenden Schulen. In Hinblick auf Gesundheits- und Pflegeberufe kommen daher rund 33 Beschäftigte auf 1.000 Einwohner, was statistisch einen bundesweiten Bestwert markiert (Bundesdurchschnitt 27, vgl. auch *Abbildung 1*). Allerdings bedingt diese Branchendichte auch Konkurrenzbeziehungen beim „Kampf um Fachkräfte", die in Verbindung mit der auch in Hannover zu beobachtenden Alterung der Gesellschaft ein ernstzunehmendes Szenario von regionalen Fachkräfteengpässen absehbar macht – besonders in den drei Berufsgruppen (Altenpfleger, Altenpflegehelfer, Hilfskräfte) der ambulanten und stationären Altenpflege, in denen aktuell insgesamt 8.000 Beschäftigte arbeiten.

Spiegelbildlich zu der Einschätzung, wonach das Risiko der Fachkräfteknappheit von der Mehrzahl der befragten Unternehmen als hoch eingeschätzt wird, zeigen die Befragungsergebnisse zudem, dass die Belegschaften in den abgefragten Pflegeberufen in den letzten drei Jahren mitunter stark zugenommen haben – durchschnittlich um ca. 5 Mitarbeiter pro Betrieb. Spitzenreiter sind die zuletzt stark von der Liberalisierung des Pflegemarktes profitierenden ambulanten Pflegedienste, von denen 69% angaben, in den letzten fünf Jahren stark gewachsen zu sein. In der traditionellen stationären Pflege ließ sich hingegen eher eine verharrende Tendenz in den Beschäftigtenzahlen beobachten. Neben der skizzierten positiven Beschäftigungsentwicklung aus der sich auch für die Zukunft ein nachhaltig steigender Fachkräftebedarf begründen lässt, ist es wichtig, auch die in der ambulanten und stationären Pflege gestiegenen Qualifikationsanforderungen ausdrücklich zu erwähnen: Denn an dieser Stelle wird klar, dass der Status quo, wonach in der Region Hannover aktuell ca. ein Drittel aller in der Pflege Beschäftigten ohne einen dafür geeigneten Berufsabschluss tätig sind, sicherlich kein Dauerzustand bleiben wird.



Quelle: Eigene Darstellung nach Region Hannover 2012: 3.

Abbildung 2: Qualifikationsanforderungen nach Berufen in %

Die voran gegangene Grafik belegt, dass heute über neun von zehn Unternehmen über alle Teilsegmente der Pflege hinweg eine Nachfrage zu examinierten Fachkräften haben, die auf Basis einer fundierten Ausbildung die wachsenden Anforderungen an die Kranken- und Alten-Pflegeberufe leisten können. Im Schnitt

[1] Nach *Kay/Richter* (2010: 21 f.) kann man am Beispiel der Altenpflege aber schon heute sehen, „dass Stellenbesetzungsprobleme auch mit den Arbeitsbedingungen und der Bezahlung zusammenhängen können. Nach Angaben des Deutschen Berufsverbands für Pflegeberufe (DBFK) entscheiden sich kaum noch gute Schüler für eine Ausbildung im Pflegebereich. Die Bezahlung ist vergleichsweise niedrig, obwohl der Arbeitsanfall und die Arbeitsbelastung deutlich gestiegen sind (…). Die wenig attraktiven Arbeitsbedingungen führen zudem dazu, dass Pflegefachkräfte früher als in anderen Berufsgruppen ihren Beruf verlassen, was die Rekrutierungsschwierigkeiten verschärft". Auch andere Studien wie *Afentakis/Maier* (2010) sprechen von besonderen Herausforderungen in der Pflege, da sowohl innerhalb der Branche als auch gegenüber anderen Berufsfeldern die Konkurrenz um Fachkräfte schon heute hoch ist und zukünftig weiter steigen wird.

DOI https://doi.org/10.3790/sfo.62.8-9.242 | Generated on 2025-07-27 01:36:49
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

hatten zum Befragungszeitpunkt die teilnehmenden Unternehmen rd. vier offene Stellen für diese höheren Qualifikationsprofile. Geringer qualifizierte Berufe wie Pflegehelfer oder ungelernte Arbeitskräfte wurden entsprechend weitaus weniger nachgefragt.

Folgerichtig zur nachweisbaren Tendenz der Wissens- und Qualifikationszunahme in der Pflege schätzen insgesamt über drei Viertel der Unternehmen in der Region Hannover die Personalrekrutierung zukünftig als besonders schwierig ein. Neben den qualifikatorischen Hürden sind es besonders negative Imagewerte bezüglich der Arbeitsbedingungen und Verdienstmöglichkeiten mit denen die Branchen auch im Bereich der stationären Pflege zu kämpfen hat (vgl. *Simon* 2011). Analog zu dieser geringen Attraktivität gibt es auch im Bereich der Fachkräftebindung noch erhebliche Verbesserungspotenziale in vielen Unternehmen, da derzeit ca. ein Drittel der beschäftigten Fachkräfte weniger als nur zwei Jahre in einem Unternehmen verbleibt. Diese geringe Verweildauer ist sicherlich ein Hinweis auf die allgemein bekannten schwierigen Arbeitsbedingungen in der Pflege, aber auch ein Indiz für eine noch ausbaufähige Personalentwicklung sowie ein starkes Konkurrenz- und Abwerbungsgebaren der Unternehmen untereinander, was in beiden Fällen eher negative Entwicklungsparameter für die Entwicklungskorridore der regionalen Pflegebranche insgesamt darstellt.

3. Konzeptionelle Rahmenbedingungen zur Fachkräftesicherung in der Pflegebranche

Die exemplarisch an der Region Hannover dargestellten Teilergebnisse dürften auch für viele andere vergleichbare Standorte in Deutschland eine signifikante Aussagekraft besitzen. Die sich abzeichnende erhöhte Nachfrage zu höher qualifizierten Arbeitskräften in der Pflege legt insgesamt den Schluss nahe, dass ein Schritt zur Integration von bisher teilweise abgeschotteten Politiken zwischen regionaler Wirtschaftsförderung, Unternehmen und Bildungseinrichtungen gegangen werden muss, um regionale Fachkräftesicherung zu betreiben. Nur so kann die Entwicklung und Umsetzung von regionalen Strategien zur Fachkräfteentwicklung und -sicherung unter den Vorzeichen demografischer Gesetzmäßigkeiten und der Nutzung von Potenzialen der Gesundheitswirtschaft effektiv vorangetrieben werden. Gelingt diese Zielsetzung, können Standorte langfristig profitieren, da die Pflegebranche heute und in Zukunft bereits vielfach für die höchsten Wachstums- und Beschäftigungsraten in der Gesundheitswirtschaft sorgt. Gut ausgebildete Fachkräfte in der Pflege schaffen so die Voraussetzung dafür, dass die Standort- und Lebensqualität für zunehmend alternde Gesellschaften geschaffen oder erhalten werden kann. Insofern ist ein funktionierender Dienstleistungsverbund aus ambulanten und stationären Pflege- sowie anverwandten Einrichtungen wie Krankenhäusern und Ärzten ein nicht hinwegzudenkender Standortfaktor bei der regionalen Erschließung von regionalen Wachstumspotenzialen (vgl. auch Stichwort „Seniorenwirtschaft“).

Leider besitzen diese skizzierten Chancen für Standorte oft noch einen eher ankündigungs- und weniger umsetzungsorientierten Charakter. In den letzten Jahren wurde zwar bei den sozialen Diensten und insbesondere der Pflege ein Paradigmenwechsel vollzogen, der sich primär durch neue Wettbewerbselemente („Wohlfahrtsmärkte“) abzeichnet, aber immer noch stark an die Rahmenbedingungen der staatlichen Sozialversicherung gebunden ist (*Czada* 2008; *Heinze*/*Naegele* 2010b). Das Resultat ist eine in Hinblick auf Fachkräfte kaum befriedigende Situation aus einerseits stark gewachsenen Dienstleistungs- und Qualifikationsanforderungen an Pflegeberufe, bei andererseits geringen Attraktivitätswerten aufgrund hoher Belastungen und geringer Bezahlung. Insofern scheint zur Sicherung der regionalen Fachkräfteverfügbarkeit auch eine neue Kooperation bei mehr Wettbewerb und professionellerem Management in den Betrieben eine wichtige Frage zu sein (vgl. *Goldschmidt*/*Hilbert* 2009), bei deren Umsetzung Wirtschaftsförderung eine wichtige Rolle als Moderator und Impulsgeber spielen muss. Es ist daher eine handlungsleitende Erkenntnis, dass die allzu oft vorgetragenen Beschäftigungspotentiale in der Pflege wohl nur dann effektiv gehoben werden können, wenn es sowohl auf regionaler wie auch übergeordneter Landes- und Bundesebene aufeinander abgestimmte finanzielle und politische Neujustierungen in der Fachkräftefrage gibt, ohne die sich die sonst abzeichnende „Dienstleistungslücke“ kaum vor Ort schließen lassen wird.

Faktisch betrachtet, sind die Anstrengungen auf den verschiedenen Ebenen oft noch viel zu schwach ausgeprägt, um die Attraktivität der Pflegbranche nachhaltig zu steigern. Es sind zwar in Städten und Regionen wie Hannover bereits diverse zielführende Ansätze zu beobachten, die durchaus Pilotcharakter haben, aber für eine theoretische wie auch methodische Kurskorrektur hin zu einer besseren Verzahnung der Nachfrage von Pflegeanbietern und dem regionalen Angebot an Fachkräften müssen Einrichtungen wie Wirtschaftsförderungen strategisch aktiv werden. Grundsätzlich besitzen solche Akteure gute Möglichkeiten, um als treibende Kraft gegenüber den verschiedensten Bildungsakteuren und auch Unternehmen zu agieren, denn sie kennen meist die lokale Nachfrage von Unternehmen nach Fachkräften und können Vernetzungsstrategien in die Verwaltung hinein tragen oder auch ohne ordnungspolitische Vorgaben schnell umsetzen (vgl. *Beck* 2013). Aufgrund dieser strukturellen „Flexibilität“ sind Wirtschaftsförderungen auch als intraregionale Vermittler bspw. zwischen Unternehmen und Ausbildungsstätten für Fachkräfte prädestiniert (vgl. Beiträge in *Schmid*/*Heinze*/*Beck* 2009).

Diese gestalterisch günstige Stellung in der sonst klar aufgabenorientierten Orchestrierung kommunaler oder regionaler Akteure muss aber dazu genutzt werden, um systematisch Konzepte gegen den Fachkräftemangel zu erarbeiten und in Projekten mit den Ausbildungsstätten sowie Unternehmen aus der Branche umzusetzen. Findet hingegen keine funktionale Arbeitsteilung zwischen Wirtschaftsförderungen, Unternehmen und Ausbildungseinrichtungen aus der Pflege statt, können Initiativen zur Fachkräfteförderung kaum koordiniert und nachhaltig wirken (*Beck* 2013). Im Übergang zur Wissensgesellschaft ist es daher notwendig, dass die Beziehungen zwischen kommunalen oder regionalen Akteuren flächendeckend in eine qualitativ neue Phase kommen, die eine netzwerkartige Kooperation zwischen verschiedenen Subsystemen ermöglicht. Der wirtschaftliche und beschäftigungspolitische Erfolg einzelner Standorte wird aus dieser Notwendigkeit heraus immer stärker davon abhängen, ob es gelingen kann, die endogenen Potenziale – von den Bildungseinrichtungen bis hin zu den Unternehmen – in leistungsfähigen regionalen Beschäftigungssystemen zusammenzufassen (vgl. zur Netzwerk-Governance die Beiträge in *Lütz* 2006; *Howaldt* et al. 2011).

4. lnstrumente zur regionalen Fachkräftesicherung in der Pflege

Die sinnstiftende Aufgabe von Wirtschaftsförderungen ist es, in beschäftigungs- oder wachstumsstarken Branchen, die bestmöglichen Rahmenbedingungen für erfolgreiches und nachhaltiges unternehmerisches Handeln herzustellen. Die demografische Entwicklung bedeutet diesbezüglich eine Zunahme der potentiellen Pflegenachfrage bei einer gleichzeitigen Verknappung der Nachwuchsjahrgänge. Die Verfügbarkeit von Fachkräften ist also ein wesentlicher Standortfaktor, bei dem es primär sicherzustellen gilt, dass genügend Nachwuchskräfte ausgebildet werden und dann aber auch in einen „Matchingprozess“ mit Unternehmen vor Ort eintreten und nicht der Region durch Abwanderung verloren gehen. Auf Basis von solchen auf endogene Potenziale orientierten Netzwerkstrukturen könnten regionale Arbeitsmärkte tendenziell einen Ausgleich zwischen dem Angebot und der Nachfrage nach Fachkräften erzielen. Hierzu müssen in einem ersten Schritt aber die Fachkräftebedarfe aus der Branche kenntlich und kalkulierbarer gemacht werden und dann der Kontakt mit den entsprechenden Akteuren wie Wirtschaftsförderungen und Verbänden sowie Kammern gesucht und möglichst in Form von regelmäßigen „Runden Tischen“ institutionalisiert werden.

DOI https://doi.org/10.3790/sfo.62.8-9.242 | Generated on 2025-07-27 01:36:49
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Ein erster projektbezogener Anknüpfungspunkt kann dann die Steigerung der Attraktivität von Pflegeberufen sein, die heute noch lange nicht ausreicht, um auch in Zukunft ausreichend junge Menschen für die Branche zu gewinnen. An dieser Stelle könnte mit folgenden gezielten Themenstellungen gegengesteuert werden (vgl. *Krüger-Charle / Rollf* 2010; *Dörpinghaus / Evans* 2012):

– Schaffung von Transparenz über regionale Nachfrage und Jobaussichten,
– langfristige Strategien des Personalmarketings (auch zum Thema „Wertschätzung" in Pflegeberufen),
– branchenspezifische Ansätze zur Verbesserung des Ausbildungssystems (Entlohnung, Bürokratie, Ausbildungsdauer),
– Ausbau der vertieften Berufswahlorientierung von Schulabsolventen,
– verbesserte Nachqualifizierung von Arbeitssuchenden,
– systematische Erschließung und Qualifizierung von bislang nicht ausreichend am Arbeitsmarkt integrierten Erwerbspersonengruppen (Frauen in Elternzeit, Ältere, Migrantinnen),
– strategische Personalentwicklung in klein- und mittelständischen Unternehmen (betriebliches Gesundheitsmanagement, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, flexible Arbeitszeiten etc.) und Entwicklung von Strategien zur Mitarbeiterbindung.

Eine andere viel diskutierte Maßnahme zur Lösung des Fachkräfteproblems in der Pflege ist jüngst auch die Zuwanderung von Fachkräften aus dem Ausland geworden. In den aktuell gängigen Zielländern wie Spanien, Polen und Portugal wird teils mit erheblichem Aufwand versucht, junge Pflege-Fachkräfte in deutsche Städte und Regionen zu locken. Trotz der unbestritten positiven Auswirkungen auf die internationale Willkommenskultur eines Standorts dürfen die Mehrwerte in Hinblick auf die teils erheblichen Transaktionskosten für Rekrutierungs- und Qualifizierungsbemühungen von relativ kleinen Personenzahlen nicht überschätzt werden. Insofern kann die Zuwanderung in Berufen mit hohen sozialen und sprachlichen Anforderungen an Arbeitnehmer wie der Pflege methodisch nur ein „Sonderweg" bleiben. Weitaus wichtiger erscheint es hingegen, nicht selbst zum „Bildungsexporteur" zu werden, sondern die Früchte der eigenen Bildungsinvestitionen auch selbst zu ernten. Hierzu müssen Ausbildungsstädten für die Bindung von Fachkräften sensibilisiert werden und mit den örtlichen Betrieben bspw. über attraktive Jobangebote und innovative Austauschprojekte zum „Hereinschnuppern" verknüpft werden. Gelingt es, solche Themen im regionalen Kontext zu artikulieren, können auch weitere branchenspezifische Projekte zur Bindung von Fachkräften in der Pflege initiiert werden. Insbesondere folgende, teilweise schon vielfach in der Praxis vorkommende Projektideen, haben sich diesbezüglich als erprobt erwiesen:

– Personal- und Demografiechecks in den Unternehmen durch externe Berater,
– Runder-Tisch Fachkräfteentwicklung und -sicherung in der Pflege zwischen Akteuren aus Wirtschaft und Ausbildungseinrichtungen,
– Messen zur Vermittlung von Praktika und Jobs in Unternehmen,
– Infoveranstaltungen für Schulabsolventen zu Karrieremöglichkeiten in verschiedenen Teilen der sozialen Dienstleistungen,
– Unternehmens-Exkursionen in einzelne Betriebe (auch besonders für ausländische Fachkräfte im Anwerbungsstadium),
– Matchingformate wie Speed-Datings zwischen Jobsuchenden und Unternehmen mit Personalbedarfen.

Neben Jobperspektiven für die Teilnehmer kann durch solche Projektansätze ein erheblicher Mehrwert für die teilnehmenden Unternehmen entstehen, indem sie die Formate als eigene Instrumente ihrer mittelfristigen Personalplanung dauerhaft nutzen können.

5. Fazit

Fachkräftesicherung in den Pflegeberufen oszilliert thematisch in einem Spannungsfeld aus demografischem Wandel, steigenden Qualifikations- und Pflegeanforderungen sowie einem sich verschärfenden Kosten- und Innovationsdruck im Gesundheitswesen. Diese Konfiguration stellt die gesamte Gesundheitswirtschaft vor große Herausforderungen, die sich auch in der Fachkräftefrage deutlich abzeichnen (vgl. *Kluska* et al. 2012). Neben der geringen Job-Attraktivität und kleiner werdenden Nachwuchsjahrgängen ist auch die Überalterung der Belegschaften ein großes Thema: In der Region Hannover sind bspw. über 20 Prozent der Beschäftigten in der Pflege bereits über 50 Jahre alt. Dem gegenüber steht ein geschätzter regionaler Anstieg der Pflegebedürftigen bis zum Jahr 2030 um über 30 Prozent. Obwohl auch in Hannover bereits aussichtsreiche Maßnahmen federführend durch die Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung eingeleitet wurden, um hierauf zu reagieren, sind noch zu viele Unternehmen in der Pflege wenig in Projekt- und Kooperationsstrukturen zu ihrer eigenen Fachkräftesicherung eingebunden. Hier sollten neben Wirtschaftsförderungen auch andere Akteure reagieren und erkennen, dass über die Grenzen bilateraler Beziehungen zu Unternehmen hinweg, nur in Branchennetzwerken offene Dialoge eingerichtet werden können, die regionale Themenschwerpunkte festgelegen und die Kompetenzen aller Akteure ersichtlich werden lassen.

Zur Etablierung leistungsstarker Branchennetzwerke in der Pflege sollte aber auch die regional oft unübersichtliche Zahl an Arbeitskreisen und Ausschüssen zum Thema überprüft und relativ rasch Maßnahmen zur effizienzorientierten Bündelung dieser Runden eingeleitet werden. Denn um eine regionale Kooperationskultur auch außen wirksam zu etablieren, spielt die straffe und transparente Organisationsstruktur von Netzwerken sowie die Unternehmenszentrierung von Projekten eine überaus wichtige Rolle (vgl. *Heinze / Beck* 2009). Alle genannten Handlungsempfehlungen können durch Wirtschaftsförderungen angestoßen und gerade in einer Netzwerkgründungsphase zielführend bearbeitet werden. Andererseits sind aber alle genannten Punkte keine Blaupausen, die deckungsgleich oder zu hastig umgesetzt werden sollten. Denn gerade neue Kooperations- und Projektstrukturen sollten den teilweise unterschiedlichen beteiligten Akteuren nicht zu kurzfristig „übergestülpt" werden. Dies gilt besonders für den Netzwerkaufbau zwischen operativ grundsätzlich eher voneinander abgeschotteten Partnern wie Unternehmen und Bildungseinrichtungen. Hier müssen Dialoge und Projekte organisch und d. h. mittel- bis langfristig unter Markt- bzw. Wettbewerbsbedingungen wachsen und sollten keinesfalls politisch inszeniert werden (*Howaldt / Jacobsen* 2010).

Literatur

Afentakis, A. / *Maier*, T. (2010): Projektionen des Personalbedarfs und -angebots in Pflegeberufen bis 2025, in: Wirtschaft und Statistik, H. 11., S. 990 – 1002.

Beck, R. C. (2011): Der Faktor „Alter" als Chance für das Ruhrgebiet, in: Herrmann, T. (Hrsg.), Entwicklung einer Serviceagentur für den 3. Gesundheitsstandort „zu Hause", Berlin.

– (2013): Konzepte gegen regionalen Fachkräftemangel. Instrumente zur Verzahnung von Hochschulen und Unternehmen, in: Career Service Papers (csp), Ausgabe 10 / 12, S. 51 – 61.

Beck, R. C. / *Beyer*, J. / *Ellwein*, H. (2010): „Lokales Fachkräftemonitoring – Beispiel Dortmund", in: Der Städtetag (Nr. 02 / 2010), S. 34 – 37.

Beerheide, E. / *Howaldt*, J. (2008): Zukunft der Arbeit in Dortmund. Abschlussbericht. sfs Beiträge aus der Forschung, Dortmund.

Brenke, K. (2010): Fachkräftemangel kurzfristig noch nicht in Sicht. Wochenbericht DIW Berlin (Nr. 46 / 2010), Berlin.

DOI https://doi.org/10.3790/sfo.62.8-9.242 | Generated on 2025-07-27 01:36:49
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Czada, R. (2008): Irrwege und Umwege in die neue Wohlfahrtswelt, in: A. Evers / R. G. Heinze (Hrsg.): Sozialpolitik: Ökonomisierung und Entgrenzung, Wiesbaden, S. 186 – 207.

Dahlbeck, E. / *Hilbert*, J. (2008): Beschäftigungstrends in der Gesundheitswirtschaft im regionalen Vergleich, Gelsenkirchen (IAT-Forschung Aktuell, H. 6).

Danielzyk, R. (2009): Regionale und kommunale Entwicklungen vor dem Hintergrund des demographischen Wandels. Präsentation auf einer SGK-Konferenz, 27. 05. 2009, Meschede.

Dietz, M. / *Stops*, M. / *Walwei*, U. (2012): Vollbeschäftigung in Sicht? Zur Lage auf dem deutschen Arbeitsmarkt, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ 14 – 15 / 2012), S. 20 ff.

Dörpinghaus, S. / *Evans*, M. (2012): Wiedereinstieg in der Pflege: Chancen zur Fachkräftesicherung nutzen, in: Die Rotkreuzschwester, Nr. 2, Juni bis August, S. 28 – 29.

Evans, M. / *Hilbert*, J. (2009): Mehr Gesundheit wagen! Gesundheits- und Pflegedienste innovativ gestalten; Memorandum des Arbeitskreises Dienstleistung. Friedrich-Ebert-Stiftung, Wiso-Diskurs: Expertisen und Dokumentationen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, Bonn.

Evers, A. / *Heinze*, R. G. (Hrsg.) (2008): Sozialpolitik: Ökonomisierung und Entgrenzung, Wiesbaden.

Florida, R. (2002): The Rise of the Creative Class. New York.

– (2011): Reset. New York.

Fuchs, J. / *Söhnlein*, D. / *Weber*, B. (2011): Projektion des Arbeitskräfteangebots bis 2050. Rückgang und Alterung sind nicht mehr aufzuhalten, in: IAB-Kurzbericht 16 / 2011, Nürnberg.

Gärtner, S. (2008): Entgrenzung der kommunalen Wirtschaftsförderung. Regionale Wirtschaftspolitik in der wissensintensiven Ökonomie, in: RegioPol (Nr. 01 / 2008), Hannover.

Goldschmidt, A. J. W. / *Hilbert*, J. (2009): Von der Last zur Chance – Der Paradigmenwechsel vom Gesundheitswesen zur Gesundheitswirtschaft, in: dies. (Hrsg.), Gesundheitswirtschaft in Deutschland, a. a. O., S. 20 – 41.

Hartmann, A. (2011): Soziale Dienste: Merkmale, Aufgaben und Entwicklungstrends aus der Perspektive soziologischer Theorien, in: Evers, A. / Heinze, R. G. / Olk, T. (Hrsg.): Handbuch Soziale Dienste. Wiesbaden, S. 76 – 93.

Heinze, R. G. (2006): Wandel wider Willen. Deutschland auf der Suche nach neuer Prosperität, Wiesbaden.

Heinze, R. G. / *Beck*, R. C. (2009): Gründungsförderung durch die Verzahnung von Wirtschaft und Hochschulen, in: Schmid, J. / Heinze, R. G. / Beck, R. C. (Hrsg.), Strategische Wirtschaftsförderung und die Gestaltung von High-Tech Clustern. Chancen und Restriktionen von Clusterpolitik, Baden-Baden, S. 121 – 146.

Heinze, R. G. / *Naegele*, G. (Hrsg.) (2010a): Ein Blick in die Zukunft. Gesellschaftlicher Wandel und Zukunft des Alterns, Berlin.

– (2010b): Integration und Vernetzung – Soziale Innovationen im Bereich sozialer Dienste, in: Howaldt, J. / Jacobsen, H. (Hrsg.), Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma, Wiesbaden, S 297 – 314.

Hirsch-Kreinsen, H. (2005): Wirtschafts- und Industriesoziologie. Grundlagen, Fragestellungen, Themenbereiche. München.

Howaldt, J. / *Becker*, T. / *Dammer*, I. / *Killich*, S. / *Loose*, A. (Hrsg.) (2011): Netzwerkmanagement: Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg, Berlin.

Howaldt, J. / *Jacobsen*, H. (Hrsg.) (2010): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma, Wiesbaden.

IAB-Kurzbericht (2011): Hintergrundinformation – Aktuelle Fachengpässe in Deutschland., Nürnberg.

Kay, R. / *Richter*, M. (2010): Fachkräftemangel im Mittelstand: Was getan werden muss. Expertise im Auftrag des Arbeitskreises Mittelstand der Friedrich-Ebert-Stiftung, Abt. Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin.

Kiese, M. (2008): Stand und Perspektiven der regionalen Clusterforschung, in Kiese, M. / Schätzl, L. (Hrsg.), Cluster und Regionalentwicklung. Theorie, Beratung und praktische Umsetzung. Dortmund, S. 9 – 50.

Kluska, D. / *Evans*, M. / *Hilbert*, J. / *Öz*, F. (2012): Scheitert die Zukunft der Gesundheit an der Arbeit? Empirische Befunde zur Bewertung des Arbeitsalltags in den Gesundheitsberufen und ihre Bedeutung für die Arbeitsgestaltung, in: Bovelet, J. / Holzgreve, A. (Hrsg.): Klinik – Struktur – Versorgung. Berlin, S. 63 – 81.

Krüger-Charlé, M. / *Rolff*, K. (2010): Übergänge im Bildungs-, Ausbildungs- und Weiterbildungssystem: Potenziale und Probleme der Personalpolitik in der „Firma“ Deutschland, in: Institut Arbeit und Technik: Geschäftsbericht 2008 / 2009. Gelsenkirchen, S. 41 – 51.

Lütz, S. (Hrsg.) (2006): Governance in der politischen Ökonomie. Struktur und Wandel des modernen Kapitalismus, Wiesbaden.

Prognos (2009) Zukunftsatlas Branchen. Homepage: http://www.prognos.com/Zukunftsatlas-2009-Branchen.656.0.html (zuletzt abgerufen am 08. 03. 2013).

Region Hannover (2012): Publikation Fachkräftesicherung in Pflegeberufen, Hannover.

Schmid, J. / *Heinze*, R. G. / *Beck*, R. C. (Hrsg.) (2009): Strategische Wirtschaftsförderung und die Gestaltung von High-Tech Clustern. Chancen und Restriktionen von Clusterpolitik, Baden-Baden.

Simon, M. (2011): Fachkräftemangel in der Pflege: Einflussfaktoren und mögliche Ansatzpunkte zu seiner Vermeidung, unveröffentlichtes Manuskript.

– (2012): Beschäftigte und Beschäftigungsstrukturen in Pflegeberufen: Eine Analyse der Jahre 1999 bis 2009. Studie für den Deutschen Pflegerat.

DOI https://doi.org/10.3790/sfo.62.8-9.242 | Generated on 2025-07-27 01:36:49
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY-NC-ND 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/