



Dialogforen mit Führungskräften und Vertreterinnen und Vertretern von Trägerorganisationen der Eingliederungshilfe in Bayern

Abschlussbericht des TP4 im Rahmen der Wissenschaftlichen
Begleitung des Projekts „Personalgewinnung in der
Eingliederungshilfe“

Egon Endres

ISBN 978-3-911529-12-9 (Print)
ISBN 978-3-911529-13-6 (online)

Titelgrafik: Shutterstock

Die Publikation wurde gefördert vom
Bayerischen Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales

Katholische Stiftungshochschule München

Hochschule für angewandte Wissenschaften der Kirchlichen Stiftung des öffentlichen
Rechts „Katholische Bildungsstätten für Sozialberufe in Bayern“

Campus München
Preysingstraße 95
81667 München

Campus Benediktbeuern
Don-Bosco-Straße 1
83671 Benediktbeuern

Präsidentin: Prof. Dr. Birgit Schaufler

Dialogforen mit Führungskräften und Vertreterinnen und Vertretern von Trägerorganisationen der Eingliederungshilfe in Bayern

Abschlussbericht im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung des
Projekts „Personalgewinnung in der Eingliederungshilfe“
Teilprojekt 4 „Maßnahmen zur Personalgewinnung, -entwicklung,
-erhalt“

März 2026

Autorinnen bzw. Autoren:

Prof. Dr. Egon Endres egon.endres@ksh-m.de

unter Mitwirkung von Prof. Dr. Dorit Sing und Anna Rupp

Katholische Stiftungshochschule München
Zentrum Forschung und Entwicklung (Z:F:E)

gefördert durch

Zusammenfassung

Ziele und Vorgehen

Die Studie basiert auf drei Dialogforen, die im Jahr 2025 in Augsburg, Regensburg und Würzburg stattfanden. Hintergrund der Veranstaltungen waren die zunehmenden Herausforderungen in der Eingliederungshilfe. Dazu zählen insbesondere der bereits bestehende und sich weiter verschärfende Fachkräftemangel, steigende Unterstützungsbedarfe von Klientinnen und Klienten, demografische Veränderungen sowie politische Reformprozesse wie die Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes. Gleichzeitig stehen viele Einrichtungen unter finanziellem und organisatorischem Druck, wodurch sich die Anforderungen an Mitarbeitende und Träger weiter erhöhen. Ziel der Dialogforen war es daher, Führungskräften und Vertreterinnen und Vertretern verschiedener Trägerorganisationen aus Bayern eine Plattform zum Austausch zu bieten, gemeinsam Erfahrungen zu reflektieren, innovative Lösungsansätze zu entwickeln und eine gemeinsame Vision für die zukünftige Gestaltung der Eingliederungshilfe zu erarbeiten. Im Mittelpunkt stand dabei die Frage, wie Mitarbeitende gewonnen, professionell weiterentwickelt und langfristig an ihre Organisationen gebunden werden können.

Methodisch basieren die Ergebnisse auf moderierten Dialogforen, in denen die Teilnehmenden von unterschiedlichen Trägern zusammenkamen, um zentrale Herausforderungen zu identifizieren, gemeinsam Lösungsstrategien zu diskutieren und besonders erfolgreiche Ansätze als Best- oder Good-Practice-Beispiele zu sammeln. Die Beiträge und Diskussionen wurden protokolliert und anschließend thematisch ausgewertet.

Ergebnisse der Dialogforen

Die Ergebnisse zeigen, dass die **langfristige Bindung von Mitarbeitenden** ein zentraler Faktor für die Zukunftsfähigkeit der Eingliederungshilfe ist. Entscheidend dafür ist vor allem eine wertschätzende Organisationskultur, die von offener Kommunikation, transparenter Führung und funktionierenden Teamstrukturen geprägt ist. Mitarbeitende identifizieren sich häufig stärker mit ihrem unmittelbaren Team als mit der gesamten Organisation, weshalb ein gutes Teamklima eine wichtige Rolle für Motivation und Zufriedenheit spielt. Regelmäßige Austauschformate, Feedbackstrukturen und Möglichkeiten zum Perspektivwechsel, etwa durch Hospitationen in anderen Bereichen, können die Zusammenarbeit stärken. Auch die Gestaltung von Dienstplänen wurde als wichtiger Einflussfaktor auf die Arbeitszufriedenheit hervorgehoben. Modelle mit mehr Mitbestimmung der Mitarbeitenden, transparente Urlaubsregelungen oder Anreizsysteme für kurzfristiges Einspringen können dazu beitragen, die Arbeitsbelastung fairer zu verteilen und die Planbarkeit im Alltag zu verbessern.

Neben der Mitarbeitendenbindung spielt auch die **Personalentwicklung** eine zentrale Rolle. Fort- und Weiterbildungsangebote werden von vielen Einrichtungen als wichtiges Instrument zur Motivation und Qualifizierung genutzt. Dazu zählen sowohl externe

Fortbildungen als auch interne Schulungen, kollegiale Fallberatungen oder Supervision. Regelmäßige Mitarbeitendengespräche bieten darüber hinaus die Möglichkeit, individuelle Entwicklungsziele zu besprechen und eine stärkere Orientierung an den Werten und dem Leitbild der Organisation zu fördern. Besonders betont wurde außerdem die Bedeutung einer **systematischen Führungskräfteentwicklung**. Mentoringprogramme, spezielle Trainings oder Austauschformate für Führungskräfte können dazu beitragen, Leitungspersonen in ihrer Rolle zu stärken und langfristig eine gute Führungskultur zu sichern. Auch flexible Laufbahnmodelle, die beispielsweise einen Rollenwechsel oder unterschiedliche Verantwortungsstufen ermöglichen, wurden als wichtige Maßnahme zur langfristigen Personalentwicklung hervorgehoben. Gleichzeitig gewinnt das Management von Generationenvielfalt und kultureller Diversität in Teams zunehmend an Bedeutung.

Ein zentraler Themenbereich der Dialogforen war die **Gewinnung neuer Mitarbeitender**. Viele Einrichtungen sehen hier eine Herausforderung für die kommenden Jahre. Um neue Fachkräfte zu gewinnen, wird eine stärkere öffentliche Sichtbarkeit der Eingliederungshilfe als notwendig erachtet. In der breiten Öffentlichkeit ist das Arbeitsfeld häufig wenig bekannt oder wird mit anderen Bereichen, etwa der Pflege, verwechselt. Öffentlichkeitsarbeit, Kooperationen mit Schulen oder kreative Informationskampagnen können dazu beitragen, das Berufsfeld bekannter zu machen. Darüber hinaus spielt die Gestaltung von Bewerbungs- und Onboardingprozessen eine wichtige Rolle. Niedrigschwellige Bewerbungsverfahren, Schnupperangebote oder eine stärkere Beteiligung von Teams am Auswahlprozess können den Einstieg erleichtern und eine frühzeitige Bindung neuer Mitarbeitender fördern.

Als besonders wichtiger Zugangsweg in die Eingliederungshilfe wurden Freiwilligendienste, Praktika und Kooperationen mit Bildungseinrichtungen hervorgehoben. Viele Fachkräfte finden über ein Freiwilliges Soziales Jahr oder ähnliche Angebote erstmals Zugang zum Berufsfeld. Ergänzend gewinnen digitale Recruitingstrategien, Social-Media-Kampagnen und authentische Einblicke in den Arbeitsalltag zunehmend an Bedeutung. Auch internationale Fachkräfte und Quereinsteigende werden als wichtiges Potenzial zur Deckung des Fachkräftebedarfs gesehen. Allerdings bestehen hier häufig Hürden, etwa bei der Anerkennung ausländischer Abschlüsse oder bei sprachlichen und organisatorischen Integrationsprozessen, weshalb gezielte Unterstützungsangebote notwendig sind.

Neben den praktischen Ansätzen in den Einrichtungen wurde in den Dialogforen auch deutlich, dass **die Herausforderungen teilweise struktureller Natur** sind und deshalb nicht allein von einzelnen Trägern gelöst werden können. Die Teilnehmenden formulierten daher auch politische Forderungen, darunter eine schnellere Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse, eine bessere Refinanzierung von Fort- und Weiterbildungsangeboten, eine Modernisierung der Tarifstrukturen sowie eine Reduzierung bürokratischer Belastungen. Insgesamt zeigen die Ergebnisse der Dialogforen, dass in der Praxis bereits zahlreiche kreative und innovative Ansätze existieren.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
2. Mitarbeitendenbindung und Arbeitsplatzzufriedenheit.....	2
2.1 Kommunikation und Feedbackkultur	2
2.2 Kommunikationstechnische Infrastruktur	3
2.3 Dienstplangestaltung und Ausfallmanagement	4
2.4 Organisationsstruktur & Führung.....	5
2.5 Anreizsysteme & Benefits	7
3. Personalentwicklung und Führung.....	8
3.1 Fort- und Weiterbildung.....	8
3.2 Führungskräfteentwicklung	9
3.3 Rollenwechsel & Laufbahnmodelle	10
3.4 Generationen- & Diversitätsmanagement	11
4. Gewinnung neuer Mitarbeitender	13
4.1 Positionierung & Öffentlichkeitsarbeit.....	13
4.2 Onboarding & Bewerbungen	13
4.3 Nachwuchs & Zugangswege.....	15
4.4 Recruiting & Employer Branding	16
4.5 Internationale Fachkräfte & Quereinsteigende	16
4.6 Innovative Formate.....	17
4.7 Empfehlungsprogramme & Offboarding	18
5. Politische Forderungen & Querschnittsthemen.....	18
6. Fazit	20
Literatur	22

1. Einleitung

Einrichtungen der Eingliederungshilfe stehen unter enormem Druck: Der bereits bestehende Fachkräftemangel verschärft sich kontinuierlich, während der Unterstützungsbedarf der Klientinnen und Klienten wächst. Gleichzeitig wirken sich demografische Veränderungen auf die Verfügbarkeit von Personal und die Art des Bedarfs aus. Politische Reformprozesse, wie die Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes, erfordern eine ständige Anpassung und hohe Flexibilität. Hinzu kommen eine steigende Komplexität der Anforderungen an die Leistungserbringung und knappe finanzielle Ressourcen, die große Herausforderungen mit sich bringen und die Arbeit maßgeblich beeinflussen.

Um diese vielschichtigen Entwicklungen gemeinsam zu reflektieren, innovative Lösungsansätze zu entwickeln und eine gemeinsame Vision für die Zukunft zu formen, fanden im Frühjahr 2025 drei interaktive Dialogforen statt. Diese Foren brachten Führungskräfte aus verschiedenen Einrichtungen und Vertreterinnen und Vertreter von Trägerorganisationen zusammen. Ihr übergeordnetes Ziel war es, Erfahrungen auszutauschen, kreative und praxisnahe Strategien zu entwickeln und ein gemeinsames, zukunftsfähiges Bild davon zu entwerfen, wie die Eingliederungshilfe nachhaltig gestaltet werden kann. Im Zentrum der Diskussionen und Arbeitsgruppen stand die Frage: Wie lassen sich Mitarbeitende in der Eingliederungshilfe wirkungsvoll gewinnen, professionell entwickeln und langfristig an die Organisation binden, um auch zukünftig eine qualitativ hochwertige Versorgung sicherzustellen?

Im Folgenden werden die Ergebnisse der drei Dialogforen, die in Augsburg, Regensburg und Würzburg im Frühjahr 2025 stattfanden, zusammenfassend dargestellt. Dabei wird ein besonderer Schwerpunkt auf die Darstellung von Best- und Good-Practice-Beispielen aus der täglichen Praxis gelegt, die als besonders erfolgreich hervorgehoben wurden. Zudem werden die wichtigsten Fragestellungen, die sich aus den lebendigen Diskussionen ergaben, aufgegriffen und kritische Impulse, die zu weiterem Nachdenken anregen sollen, dargestellt.

Herzlich bedanken möchten wir uns bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die mit großem Engagement ihre Expertise und ihre Erfahrungen ausgetauscht haben. Besonderer Dank gilt Lena Simoneit, Klaus Lerch und Wilfried Mück (Freie Wohlfahrtspflege Bayern) für die umsichtige Koordination und Unterstützung.

2. Mitarbeitendenbindung und Arbeitsplatzzufriedenheit

Die Bindung von Mitarbeitenden ist ein zentrales und strategisch bedeutsames Thema für jede Organisation, insbesondere in sozialen Berufen. Denn Mitarbeitende nicht nur zu gewinnen, sondern auch langfristig zu halten, bedeutet, ihre Zufriedenheit, ihr persönliches Engagement und ihre Loyalität zum Arbeitgeber nachhaltig zu stärken. In den Dialogforen wurde deutlich und einstimmig hervorgehoben: Bindung entsteht nicht isoliert durch eine einzelne, punktuelle Maßnahme, sondern ist das Ergebnis eines komplexen und fein abgestimmten Zusammenspiels verschiedener Faktoren. Diese reichen von einer transparenten und wertschätzenden Kommunikation über fair gestaltete Dienstpläne bis hin zu einer tief verankerten, positiven und wertschätzenden Organisationskultur, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt.

2.1 Kommunikation und Feedbackkultur

Kommunikation ist das unverzichtbare Fundament jeder Zusammenarbeit und hat eine entscheidende Bedeutung für das Betriebsklima. Sie entscheidet maßgeblich darüber, ob Mitarbeitende sich als vollwertige Mitglieder des Teams fühlen, sich aktiv eingebunden erleben und in ihren Anliegen ernst genommen sehen. In den Dialogforen wurde deutlich: Mitarbeitende identifizieren sich oft stärker und emotionaler mit ihrem unmittelbaren Team und ihrer Wohngruppe als mit der gesamten Einrichtung oder dem Träger im Allgemeinen. Dies impliziert eine wichtige Erkenntnis: Wenn die Arbeit in den Teams gut funktioniert und diese als starke, unterstützende Einheiten agieren, können sie potenzielle Belastungen besser bewältigen.

Praxisbeispiele

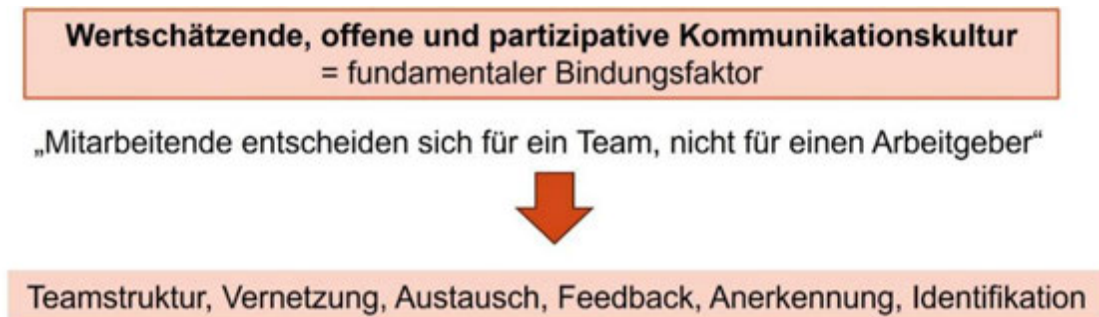
Im monatlichen "Forum Wohnen" findet ein regelmäßiger und strukturierter Austausch zwischen allen Wohngruppen und der jeweiligen Leitung statt. Hierbei geht es nicht allein um die Vermittlung von Informationen, sondern vor allem darum, einen geschützten Raum für Fragen, persönlich empfundene Sorgen und innovative Ideen zu schaffen. Dieser offene Dialog führt dazu, dass Mitarbeitende sich ernst genommen fühlen und sich als integraler Bestandteil einer größeren, zusammenhängenden Gemeinschaft verstehen.

Hospitationen und sogenannte "Blind Dates" ermöglichen einen wertvollen Perspektivwechsel: Mitarbeitende arbeiten für eine kurze, definierte Zeitspanne in einer anderen Gruppe oder einem anderen Bereich der Einrichtung mit. Dadurch lernen sie nicht nur neue Abläufe und Strukturen kennen, sondern bauen auch bestehende Vorurteile ab und bringen frische Impulse sowie innovative Ideen in ihre ursprünglichen Teams zurück. Dies fördert zudem das Verständnis für die Arbeit anderer Abteilungen.

Das 360°-Feedback-System erweitert den Blickwinkel auf die eigene Leistung und Persönlichkeit erheblich: Rückmeldungen kommen hierbei nicht nur von Vorgesetzten, sondern auch von Kolleginnen und Kollegen sowie direkt von den Klientinnen und Klienten.

Diese umfassende Perspektive macht Stärken sichtbar, die im Arbeitsalltag oft unbemerkt bleiben, und trägt maßgeblich zur Entwicklung einer Kultur der gegenseitigen Anerkennung und Wertschätzung bei.

Abbildung 1: Kommunikation, Feedback und Organisationskultur



Kommunikation ist damit weit mehr als ein einfacher Informationsfluss; sie ist vielmehr ein tiefgreifender Ausdruck der gesamten Organisations- und Teamkultur (vgl. Abbildung 1). Eine Kultur, die auf Nähe, Transparenz und gegenseitiger Wertschätzung basiert, sorgt dafür, dass Mitarbeitende sich nicht nur mit ihrer Arbeit, sondern auch mit ihrem Team und ihren Aufgaben identifizieren. Diese Identifikation ist entscheidend dafür, dass sie auch in schwierigen Phasen der Einrichtung bzw. dem Träger loyal erhalten bleiben und sich langfristig engagieren.

2.2 Kommunikationstechnische Infrastruktur

Da die Eingliederungshilfe in ihrer Struktur häufig durch viele kleine, dezentral organisierte Wohngruppen gekennzeichnet ist, können Informationslücken bei den Mitarbeitenden entstehen. Mitarbeitende vor Ort fühlen sich mitunter abgeschnitten von der Gesamtorganisation und wichtigen Entwicklungen. Moderne technische Lösungen bieten hier eine vielversprechende Möglichkeit, diese geografischen und strukturellen Distanzen wirksam zu überbrücken und die Vernetzung zu stärken.

Praxisbeispiele

Eine speziell entwickelte Mitarbeitenden-App, die zudem automatisch in den Webbrowser integriert ist, macht wichtige Informationen leicht und jederzeit zugänglich. Besonders jüngere Mitarbeitende nutzen solche digitalen Tools mittlerweile selbstverständlich und erwarten eine moderne Kommunikationslösung von ihrem Arbeitgeber.

Ein zweistufig aufgebauter Newsletter trennt klar zwischen spezifischen Ressortinformationen, die nur bestimmte Bereiche betreffen, und allgemeinen Nachrichten der gesamten Einrichtung. Diese Segmentierung hilft, eine Überflutung mit irrelevanten Informationen zu vermeiden und gewährleistet gleichzeitig die notwendige Transparenz über alle wichtigen Neuigkeiten.

Regelmäßige Informationsveranstaltungen, beispielsweise viermal jährlich, bieten die unerlässliche Möglichkeit, Informationen nicht nur digital, sondern auch persönlich zu vermitteln. Sie schaffen Raum für direkte Rückfragen, klären Missverständnisse und stärken den persönlichen Austausch und das Gemeinschaftsgefühl.

Gerade jüngere Mitarbeitende erwarten häufig effiziente digitale Kommunikationswege. Doch es gilt, ein ausgewogenes Gleichgewicht zu finden: Transparenz ist wünschenswert, aber eine permanente Erreichbarkeit darf nicht zur Normalität werden. Nur wenn digitale Lösungen klug und strategisch eingesetzt werden, können sie die Mitarbeitenden entlasten und die interne Kommunikation nachhaltig verbessern, ohne zusätzlichen Stress zu erzeugen. Hierbei handelt es sich um einen Balanceakt für die Führungskräfte.

2.3 Dienstplangestaltung und Ausfallmanagement

Die Gestaltung der Dienstpläne beeinflusst in einem sehr hohen Maße die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und ist ein direkter Indikator für die Wertschätzung am Arbeitsplatz. Sie entscheiden über die Planbarkeit im Privatleben, über die empfundene Gerechtigkeit innerhalb des Teams und über die subjektiv erlebte Arbeitsbelastung. In den Dialogforen wurde deutlich herausgestellt: Es bestehen teilweise unterschiedliche Erwartungen und Bedürfnisse zwischen den Generationen. Ältere Mitarbeitende wünschen sich oft eine höhere Stabilität und klarere, vorhersehbare Strukturen in ihren Dienstplänen. Jüngere Generationen hingegen präferieren eher Flexibilität und kurzfristige Gestaltungsmöglichkeiten, um ihren persönlichen Lebensumständen besser gerecht werden zu können. Diese komplexe Situation erfordert ein besonders flexibles und differenziertes Dienstplan- und Ausfallkonzept, das in der Lage ist, diese unterschiedlichen Präferenzen (Stabilität vs. Flexibilität) umfassend zu berücksichtigen und miteinander in Einklang zu bringen.

Praxisbeispiele

In einigen Einrichtungen erstellen die Teams ihre Dienstpläne selbstverantwortlich und eigenständig – oft schon zwei Monate im Voraus. Dieses Modell stärkt nicht nur die Eigenverantwortung und das Gefühl der Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden, sondern beugt auch internen Konflikten vor, da Entscheidungen im Team ausgehandelt und konsensual getroffen werden müssen.

Mit einem sogenannten Ampelmodell wird die Urlaubsplanung, insbesondere an Wochenenden, transparent sichtbar gemacht: Die Farbe Rot signalisiert eine Blockierung (keine Verfügbarkeit), während Grün freie Kapazitäten anzeigt. Dieses einfache und visuell ansprechende System erleichtert Absprachen erheblich und sorgt für eine hohe Transparenz innerhalb des Teams.

Die Vergütung von spontanem Einspringen auf Prämienbasis schafft einen attraktiven Anreiz für Mitarbeitende, kurzfristig auszuhelfen und Engpässe zu überbrücken.

Stand-by-Dienste inklusive einer zusätzlichen Vergütung für die Rufbereitschaft bieten eine weitere Möglichkeit, die Abdeckung von Diensten flexibel zu gestalten und gleichzeitig die Leistung der Mitarbeitenden angemessen zu honorieren.

Die freiwillige Teilnahme an sogenannten Springerpools, die mit einer zusätzlichen Vergütung verbunden ist, ermöglicht eine flexible Personalreserve und honoriert die Bereitschaft der Mitarbeitenden, bei Bedarf über ihren regulären Einsatz hinaus tätig zu werden.

Von hoher symbolischer Bedeutung kann es unter Umständen auch sein, wenn Führungskräfte in besonderen Ausfallsituationen oder bei Personalengpässen aktiv im Gruppendienst mitarbeiten. Dies kann in Einzelfällen als ein starkes Signal der Solidarität wahrgenommen werden, das die Botschaft transportiert: „Ich als Leitung weiß sehr genau, was die alltägliche Arbeit bedeutet, ich erkenne ihren Wert an und schätze sie hoch ein.“ Dies kann unter Umständen das Vertrauen und den Zusammenhalt im Team verstärken.

Abbildung 2: Dienstplangestaltung und Ausfallmanagement



Dienstpläne sind also weit mehr als bloße Organisationsinstrumente zur Koordination von Arbeitszeiten. Sie sind ein aussagekräftiger Spiegel der Organisationskultur und vermitteln eine klare Botschaft. Sie zeigen, ob Belastungen fair und gerecht verteilt werden, ob eine Mitsprache und Mitgestaltung der Mitarbeitenden möglich ist und ob eine gelebte Kultur der Solidarität und des gegenseitigen Verständnisses im Arbeitsalltag verankert ist (vgl. Abbildung 2).

2.4 Organisationsstruktur & Führung

Einzelne Träger möchten von klassischen, stark hierarchischen Strukturen hin zu agilen, selbststeuernden Teams übergehen. Das übergeordnete Ziel dieser Transformation ist es, Mitarbeitenden mehr Eigenverantwortung und Gestaltungsspielraum zu geben sowie ihre Autonomie in der Aufgabenerledigung spürbar zu stärken. Doch dieser oft tiefgreifende Wandel kann anfänglich auch Spannungen und Unsicherheiten mit sich bringen. Während

sich manche Mitarbeitende ohne klare Hierarchien und Vorgaben möglicherweise überfordert fühlen, erleben andere gerade durch diese neuen Freiheiten eine deutliche Steigerung ihrer Motivation und Leistungsbereitschaft.

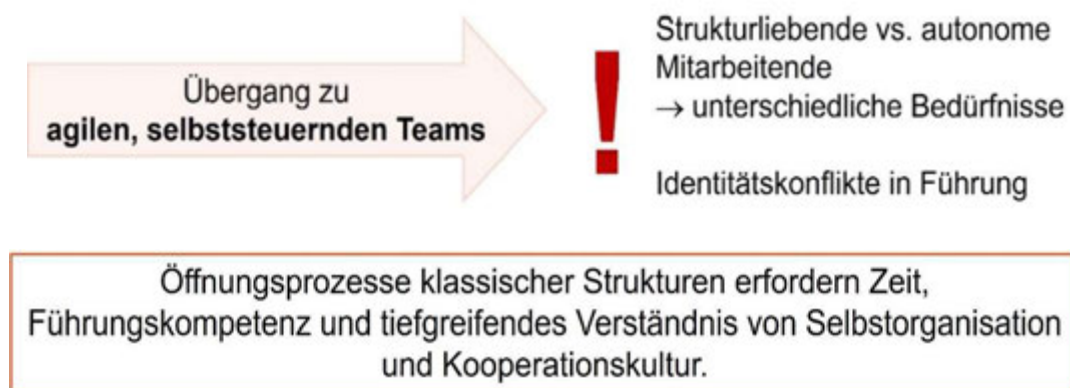
Praxisbeispiele

Mit flexiblen Baukastensystemen werden Aufgaben nicht strikt nach Hierarchien, sondern gezielt nach den individuellen Qualifikationen, Kompetenzen und Stärken der Mitarbeitenden verteilt. Dies optimiert den Einsatz von Talenten und fördert die persönliche Entwicklung.

Die Etablierung thematischer Arbeitsgruppen, beispielsweise zu Themen wie „Digitalisierung“ oder „Nachhaltigkeit“, schafft wertvolle Freiräume. In diesen Gruppen können Mitarbeitende sich mit Themen auseinandersetzen, die sie intrinsisch motivieren, und ihr Engagement über den regulären Arbeitsalltag hinaus einbringen.

Reduzierte Hierarchieebenen sollen nicht nur die Entscheidungsfindung beschleunigen, sondern auch die Möglichkeit schaffen, Entscheidungen näher am Team zu ermöglichen und die Verantwortung direkt dorthin zu verlagern, wo sie in der Praxis umgesetzt wird. Dies führt zu schnelleren und wirksameren Reaktionen auf Herausforderungen.

Abbildung 3: Organisationsstruktur und Führungsverständnis



Solche weitreichenden organisationalen Veränderungen erfordern Geduld, eine umsichtige Strategie und eine sensible Begleitung. Führungskräfte müssen in diesem Prozess lernen, eine Balance zwischen notwendiger Steuerung und dem Vertrauen ins Loslassen zu finden. Es ist von entscheidender Bedeutung, die unterschiedlichen Bedürfnisse und Reaktionen der Mitarbeitenden ernst zu nehmen und den Wandel schrittweise sowie partizipativ zu gestalten, um nach Möglichkeit alle Mitarbeitenden mitzunehmen (vgl. Abbildung 3).

2.5 Anreizsysteme & Benefits

Anreize und Benefits sind sichtbare und spürbare Zeichen der Wertschätzung seitens des Arbeitgebers. Sie können die Motivation der Mitarbeitenden erheblich steigern, dürfen jedoch nicht als Ersatz für fundamentale strukturelle Verbesserungen der Arbeitsbedingungen missverstanden werden. Vielmehr ergänzen sie diese und verstärken deren positive Wirkung.

Praxisbeispiele

Gezielte Maßnahmen zur Gesundheitsförderung – etwa in Form von subventionierten Massagen, Sportkarten für Fitnessstudios oder Tankgutscheinen – tragen unmittelbar zum Wohlbefinden der Mitarbeitenden bei und signalisieren, dass der Arbeitgeber ihre Gesundheit ernst nimmt.

Die Bereitstellung freier Dienstfahrzeuge am Wochenende bietet einen praktischen Mehrwert, der insbesondere für jüngere Mitarbeitende, die vielleicht noch kein eigenes Auto besitzen oder auf öffentliche Verkehrsmittel angewiesen sind, attraktiv sein kann und die Bindung an den Arbeitgeber fördert.

Regelmäßige Teamevents und gemeinsame Mahlzeiten schaffen eine positive Gemeinschaft über den reinen Arbeitsalltag hinaus. Sie stärken den Zusammenhalt, fördern den informellen Austausch und tragen zu einem angenehmen Arbeitsklima bei.

Attraktive Fort- und Weiterbildungsangebote werden ebenfalls als wertvoller Benefit wahrgenommen. Sie zeigen deutlich, dass die Einrichtung bereit ist, in die persönliche und berufliche Entwicklung ihrer Mitarbeitenden zu investieren, und eröffnen neue Perspektiven.

Benefits sind wichtig, um die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern und Wertschätzung auszudrücken. Sie sind jedoch nicht das alleinige oder entscheidende Kriterium für langfristige Mitarbeitendenbindung. Die unverzichtbare Basis bilden faire und transparente Dienstpläne, eine verlässliche und unterstützende Führung sowie eine Unternehmenskultur, in der Mitarbeitende täglich Wertschätzung erfahren und sich als Mensch gesehen fühlen.

3. Personalentwicklung und Führung

Neben der erfolgreichen Bindung bestehender Mitarbeitender ist die kontinuierliche Entwicklung des Personals von zentraler Bedeutung für den langfristigen Erfolg einer Organisation. Mitarbeitende, die die Möglichkeit erhalten, sich fachlich und persönlich weiterzuentwickeln, bleiben nicht nur motivierter, sondern sehen auch eine klare Zukunft und Perspektive innerhalb der Organisation. Eine gute Personalentwicklung verbindet dabei geschickt die individuellen Lernwege und Karriereziele der Mitarbeitenden mit den übergeordneten strategischen Zielen der Einrichtung. Führungskräfte spielen in diesem gesamten Prozess eine Schlüsselrolle als Ermöglicher, Mentoren und Impulsgeber.

3.1 Fort- und Weiterbildung

Fort- und Weiterbildung sind nicht nur ein geeignetes Mittel, um vorhandenes Wissen zu erweitern oder neue Kompetenzen zu erlangen. Sie sind vielmehr ein starkes und weithin sichtbares Signal des Arbeitgebers an seine Mitarbeitenden: „Wir glauben an dich, wir investieren gezielt in deine Zukunft und dein Potenzial.“ In den Dialogforen wurde deutlich, dass die Voraussetzungen und Möglichkeiten hierfür regional und institutionell sehr unterschiedlich sind. Während einzelne Träger großzügige Budgets von bis zu 800 € pro Vollzeitkraft pro Jahr für Fortbildungen bereitstellen, stehen anderswo mitunter nur 300 € oder weniger zur Verfügung, was die Entwicklungsmöglichkeiten stark einschränkt.

Praxisbeispiele

Inhouse-Fortbildungen, bei denen externe Referentinnen und Referenten direkt in die Einrichtung kommen, ermöglichen eine wirksame Fortbildung für ganze Teams oder Abteilungen, ohne dass Reiseaufwand oder zusätzliche Kosten für externe Veranstaltungsorte anfallen. Dies fördert zudem den Wissenstransfer innerhalb der Organisation.

Organische Laufbahnmodelle visualisieren und ermöglichen es Mitarbeitenden, ihre Karrierepfade innerhalb der Einrichtung zu erkennen und zu gestalten. Sie zeigen auf, wie Menschen vom Praktikum über die Ausbildung bis hin zu verantwortungsvollen Leitungsfunktionen schrittweise hineinwachsen und sich entwickeln können.

Peer-to-Peer-Fortbildungen, die oft digital über Plattformen wie Zoom organisiert werden, nutzen das wertvolle interne Wissen und die Expertise der eigenen Mitarbeitenden. Erfahrene Kolleginnen und Kollegen geben ihr Wissen an andere weiter, was den Zusammenhalt stärkt und eine Kultur des Lernens fördert.

Kollegiale Fallberatungen mit einer klar definierten Struktur stärken die professionelle Reflexion des eigenen Handelns und fördern den fachlichen Austausch innerhalb des Teams. Sie bieten Raum, Herausforderungen gemeinsam zu besprechen und neue Lösungsansätze zu entwickeln.

Supervision wird von vielen Teilnehmenden als unverzichtbar für die psychische Entlastung und professionelle Weiterentwicklung beschrieben, ist aber mitunter nicht ausreichend finanziert oder als fester Bestandteil der Personalentwicklung etabliert, was als Defizit wahrgenommen wird.

Fort- und Weiterbildung sind damit mehr als die bloße Wissensvermittlung; sie sind ein integraler Bestandteil der Organisationskultur und ein direkter Ausdruck von Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden.

3.2 Führungskräfteentwicklung

Führungskräfte haben einen enorm großen und direkten Einfluss auf die Motivation, die Zufriedenheit und die langfristige Bindung ihrer Teams. Doch Führungskräfte benötigen gezielte Unterstützung und kontinuierliche Entwicklung. Während große Träger oftmals die Ressourcen haben, systematische Programme zur Führungskräfteentwicklung aufzubauen und zu etablieren, fehlt es kleineren Einrichtungen häufig an den nötigen Mitteln und Strukturen. Dadurch entsteht mitunter das Risiko eines Führungsvakuums oder einer unzureichenden Qualifikation der Führungsebene.

Abbildung 4: Führungskräfteentwicklung



Praxisbeispiele

Der "Führungskompass", ein speziell entwickeltes Kartenset mit gezielten Reflexionsfragen, unterstützt Führungskräfte dabei, ihre Rolle, ihre Aufgaben und ihren Führungsstil kritisch zu hinterfragen und zu schärfen.

Ein einjähriges, modular aufgebautes Training, das mit einer Abschlussarbeit verbunden ist, vermittelt systematisch und praxisnah alle relevanten Führungskompetenzen von der Kommunikation bis zum Konfliktmanagement.

Interne Mentoringprogramme vernetzen erfahrene Führungskräfte mit neuen oder potenziellen Führungskräften. Dies ermöglicht einen direkten Wissenstransfer, persönliche Begleitung und die schnelle Einarbeitung in die Führungsrolle.

Intensivseminare für Potenzialträgerinnen bzw. Potenzialträger schaffen Räume der Qualifizierung, des Austauschs unter Gleichgesinnten und eine wertvolle Vernetzung innerhalb der Organisation und im Einzelfall darüber hinaus.

Führungstandems – beispielsweise eine Geschäftsführung, die sich die Führungsaufgabe mit einer erfahrenen Gruppenleitung teilt – ermöglichen flexible Modelle, die auch die Möglichkeit der Teilzeit-Leitung stärken und eine breitere Basis für Führung schaffen.

Führung ist eine dynamische Haltung und eine kontinuierliche Aufgabe. Sie erfordert eine permanente Begleitung, den regelmäßigen Austausch mit anderen Führungskräften und das Schaffen von geschützten Lernräumen, in denen man sich ausprobieren und weiterentwickeln kann (vgl. Abbildung 4).

3.3 Rollenwechsel & Laufbahnmodelle

Der Rücktritt aus einer Leitungsrolle wird in vielen Organisationen und in der Gesellschaft generell oft als persönliches Scheitern oder als Schwäche wahrgenommen. In den Dialogforen wurde jedoch nachdrücklich betont: Rollenwechsel sind ein natürlicher und oft unvermeidlicher Bestandteil des Berufslebens. Die persönlichen Lebenssituationen der Mitarbeitenden ändern sich, Prioritäten verschieben sich, und nicht alle möchten dauerhaft die hohe Verantwortung und den Druck einer Führungsposition tragen. Dies sollte als normal und akzeptabel angesehen werden.

Praxisbeispiele

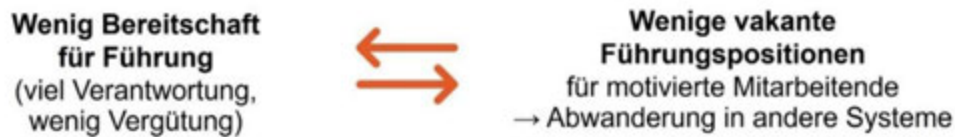
Eine respektvolle und wertschätzende Begleitung bei der Entscheidung zur Aufgabe einer Führungsrolle signalisiert deutlich, dass dies kein Makel oder ein Zeichen von Schwäche ist, sondern eine legitime berufliche Entscheidung, die respektiert wird.

Die Schaffung von sogenannten Zwischenhierarchieebenen gibt Mitarbeitenden die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen und sich in leitenden Funktionen zu erproben, ohne gleich eine umfassende und oft überfordernde Führungsaufgabe mit Personalverantwortung wahrnehmen zu müssen.

Die Aufwertung von Gruppenleitungen ist absolut entscheidend, da sie eine zentrale Schlüsselrolle in der direkten Betreuung und Führung der Teams spielen, aber häufig nicht ausreichend tariflich eingestuft oder in ihrer Bedeutung anerkannt sind. Eine angemessene

Würdigung dieser Rolle ist für die Stabilität und Qualität der Eingliederungshilfe unerlässlich.

Abbildung 5: Strukturelle Fragen der Führung und Rollenveränderung



Tatsächlich beginnt wirksame Führung oftmals auf der mittleren Ebene. Wenn Gruppenleitungen jedoch strukturell überlastet, in ihrer Arbeit nicht ausreichend gewürdigt oder unterbewertet sind, kann dies zu nachhaltigen Führungsproblemen in der gesamten Organisation beitragen und sich negativ auf die Mitarbeitendenbindung und -motivation auswirken. Eine Stärkung dieser Ebene ist daher von strategischer Bedeutung (vgl. Abbildung 5).

3.4 Generationen- & Diversitätsmanagement

Teams sind vielfältiger denn je – dies gilt sowohl in Bezug auf das Alter der Mitarbeitenden, ihren kulturellen Hintergrund, ihre individuellen Lebensvorstellungen als auch ihre Arbeitsweisen. Diese Vielfalt ist eine enorme Chance für Organisationen, da sie neue Perspektiven und kreative Lösungsansätze hervorbringt. Gleichzeitig birgt sie jedoch auch das Potenzial für Spannungen und Konflikte, wenn sie nicht aktiv und bewusst gemanagt wird.

Praxisbeispiele

Professionell gestaltete Einarbeitungskonzepte helfen dabei, jüngere Mitarbeitende, die oft andere Erwartungen und Arbeitsweisen mitbringen, gut ins bestehende Team zu integrieren und ihnen den Start in der Einrichtung zu erleichtern.

Gezielte Fortbildungen zum Thema generationengerechte Führung unterstützen Leitungskräfte dabei, mit den unterschiedlichen Erwartungen und Bedürfnissen der verschiedenen Altersgruppen umzugehen und einen integrativen Führungsstil zu entwickeln.

Interkulturelle Teams benötigen oft eine besondere Unterstützung, beispielsweise durch kultursensibles Coaching oder spezifische Schulungen, um Kommunikationsbarrieren abzubauen und das gegenseitige Verständnis zu fördern.

Vielfalt ist ein unschätzbarer Gewinn für jede Organisation, aber nur, wenn sie aktiv gestaltet und als Chance begriffen wird. Es braucht eine Kultur der Offenheit, des gegenseitigen Respekts und eine gezielte Unterstützung, damit Unterschiede nicht zu Konflikten führen, sondern als Bereicherung für die gemeinsame Arbeit und die Entwicklung der Organisation wirken können (vgl. Abbildung 6).

Abbildung 6: Generationen- und Diversitätsmanagement



4. Gewinnung neuer Mitarbeitender

Neben der zentralen Aufgabe der Bindung bestehender Mitarbeitender ist die effektive Gewinnung neuer Fachkräfte eine unabdingbare Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit der Eingliederungshilfe. Hierbei zeigt sich, dass Authentizität in der Kommunikation, Offenheit im Bewerbungsprozess und eine klare Botschaft entscheidend sind, um potenzielle Talente anzusprechen und für die eigene Einrichtung zu begeistern.

4.1 Positionierung & Öffentlichkeitsarbeit

Die Eingliederungshilfe leistet eine gesellschaftlich hochrelevante Arbeit, ist aber in der breiten Öffentlichkeit noch immer zu wenig bekannt. Mitunter wird sie fälschlicherweise mit der Pflege verwechselt, was zu einer unzureichenden Wahrnehmung ihrer spezifischen Aufgaben führt. Es ist daher von größter Bedeutung, das eigene Profil zu schärfen, die Besonderheiten der Arbeit herauszustellen und den zentralen Teilhabeauftrag klarer und verständlicher zu kommunizieren.

Praxisbeispiele

Das Pixi-Buch „Mayas Papa ist Heilerziehungspfleger“ ist ein niedrighschwelliges und kreatives Instrument, um schon Kindern den Beruf des Heilerziehungspflegers spielerisch zu erklären und frühzeitig für das Berufsfeld zu sensibilisieren.

Gebäudebanner und gezielte Postkartenkampagnen können in der Öffentlichkeit die Sichtbarkeit der Einrichtungen erhöhen und auf die Relevanz der Eingliederungshilfe aufmerksam machen.

Intensive Kooperationen mit Schulen und der Agentur für Arbeit bringen die Eingliederungshilfe gezielt in den Fokus junger Menschen, die vor der Berufswahl stehen, und zeigen ihnen attraktive Karrierewege auf.

Öffentlichkeitsarbeit ist keine bloße Nebensache, sondern eine strategische Notwendigkeit. Sie entscheidet maßgeblich mit darüber, ob die Eingliederungshilfe als attraktives, sinnstiftendes und zukunftsorientiertes Arbeitsfeld wahrgenommen wird und ob es gelingt, ausreichend qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen.

4.2 Onboarding & Bewerbungen

Der Bewerbungsprozess ist die Visitenkarte einer Einrichtung und prägt maßgeblich den ersten Eindruck potenzieller Mitarbeitender. Schon in dieser frühen Phase zeigt sich, in welcher Weise Wertschätzung, Transparenz und Partizipation ernst genommen und gelebt

werden. Ein positiver Bewerbungsprozess ist entscheidend für eine erfolgreiche Personalgewinnung.

Praxisbeispiele

Niedrigschwellige Bewerbungen, bei denen wenige Unterlagen genügen, senken die Hemmschwelle für Interessierte und ermöglichen einen unkomplizierten ersten Kontakt.

Bewerbende erhalten die Möglichkeit, selbst Termine für Vorstellungsgespräche vorzuschlagen, was ihre Autonomie begünstigt und Wertschätzung signalisiert.

Attraktive Schnupperangebote, die von zwei Stunden bis zu einem ganzen Tag reichen können, senken die Einstiegshürde. Sie ermöglichen es Interessierten, den Arbeitsalltag und das Team unverbindlich kennenzulernen, bevor sie eine feste Zusage geben.

Eine partizipative Auswahl in den Einrichtungen, bei der nicht nur Führungskräfte, sondern auch Teams und gegebenenfalls Bewohnerinnen und Bewohner in den Entscheidungsprozess eingebunden werden, fördert die Akzeptanz neuer Kolleginnen und Kollegen.

Systematisch geführte Feedbackgespräche nach etwa sechs Monaten sichern eine gute Integration der neuen Mitarbeitenden, ermöglichen die Klärung offener Fragen und fördern die frühzeitige Bindung.

Abbildung 7: Onboarding und Umgang mit Bewerbungen

Authentische, partizipative und zügige Bearbeitung von Bewerbungen als Erfolgsfaktor der Personalgewinnung		
Niedrigschwelliger Zugang	Bewerbungsprozess als Kulturträger	Partizipative Auswahl
• Möglichst einfache Bewerbung • Einladung bei Initiativbewerbungen • Schnupperangebote	• Bewerber:innen schlagen Termine vor • Digitale Onboarding-Systeme beschleunigen interne Weiterleitung und Kontaktaufnahme • Erwartungsabgleich: gemeinsames „Puzzeln“ der Optionen.	Einbindung des Teams und ggf. der Bewohnenden bei der finalen Personalentscheidung

Bewerbungsprozesse sind somit ein zentraler Bestandteil der Kulturarbeit einer Organisation. Sie vermitteln den Bewerbenden eine klare Botschaft: „Du bist bei uns willkommen, wir nehmen dich ernst und schätzen dein Interesse.“ Dies schafft eine positive Grundlage für eine langfristige Zusammenarbeit.

4.3 Nachwuchs & Zugangswege

Freiwilligendienste, wie das Freiwillige Soziale Jahr (FSJ) oder der Bundesfreiwilligendienst (BFD), stellen den wichtigsten und oft ersten Zugang zur Ausbildung und zum Berufsfeld der Eingliederungshilfe dar. Viele heutige Fachkräfte haben ihre Karriere in diesem Bereich mit einem solchen Freiwilligendienst begonnen und durch diese praktische Erfahrung ihre Leidenschaft für den sozialen Sektor entdeckt.

Praxisbeispiele

Persönliche Geburtstagskarten und gezielte Einladungen zu Veranstaltungen halten den Kontakt zu Ehemaligen aus Freiwilligendiensten aufrecht und signalisieren, dass ihre frühere Arbeit geschätzt wird und sie jederzeit willkommen sind.

Anspruchsvolle Praktika mit verantwortungsvollen Aufgaben – bis hin zur Teilnahme an Nachtbereitschaften – machen die Berufe der Eingliederungshilfe intensiv erlebbar. Dies ermöglicht den Praktikantinnen und Praktikanten, ein realistisches Bild des Arbeitsalltags zu gewinnen und die Herausforderungen sowie die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit kennenzulernen.

Markenbotschafterinnen und Markenbotschafter, die selbst aus der Praxis der Eingliederungshilfe kommen, besuchen Schulen, Berufsinformessen und Bildungseinrichtungen. Sie berichten authentisch von ihren Erfahrungen und können so junge Menschen direkt für eine Karriere in diesem Bereich begeistern.

Abbildung 8: Zugangswege: Nachwuchs und Quereinstieg



Kooperationen mit Schulen und Hochschulen sind zwar sehr wirksam, um den Nachwuchs frühzeitig zu erreichen, sind jedoch auch ressourcenintensiv und erfordern einen erheblichen Zeitaufwand. Hier braucht es verstärkt übergreifende Verbundlösungen und Netzwerke, um die Kräfte zu bündeln und Synergien zu schaffen. Bestätigung findet diese Forderung der Dialogforen in den Befunden der Mitarbeitenden-Befragung. Bereits im Rahmen der HEP-Update-Studie (Wolfinger/Großmann/Ellßel 2024) zeigte sich, dass rund 45% der HEP-Schülerinnen und -Schüler vor der aktuellen Ausbildung bereits eine andere Ausbildung begonnen bzw. absolviert hatten. Dieser hohe Anteil bestätigt sich im Rahmen der aktuellen Befragung der Mitarbeitenden: 46,3% der Befragten hatten bereits eine Ausbildung abgeschlossen und 2,7% eine Ausbildung ohne Abschluss begonnen.

4.4 Recruiting & Employer Branding

Die Bedeutung klassischer Printanzeigen im Personalmarketing nimmt kontinuierlich ab. Entscheidend für eine erfolgreiche Personalgewinnung sind auch in der Eingliederungshilfe digitale und authentische Formate, die potenzielle Mitarbeitende direkt ansprechen und einen realistischen Einblick in die Arbeitswelt geben.

Praxisbeispiele

Regelmäßige Social-Media-Posts mit authentischen Geschichten aus dem Arbeitsalltag, Einblicken hinter die Kulissen und persönlichen Statements von Mitarbeitenden schaffen Glaubwürdigkeit und Nähe.

Humorvolle und kreative Stellenanzeigen, die die Werte und die besondere Atmosphäre der Einrichtung transportieren, stechen hervor und sprechen jüngere Zielgruppen gezielt an.

Die Einrichtung eigener Marketingabteilungen bei größeren Trägern stellt eine enorme Ressource dar. Diese können gezielte Kampagnen entwickeln, die Online-Präsenz optimieren und das Employer Branding professionell vorantreiben.

Es fehlt bislang eine breit angelegte und übergeordnete Kampagne für die gesamte Eingliederungshilfe, die der öffentlichen Wahrnehmung des Berufsfeldes einen starken Impuls geben könnte. Eine solche Kampagne, ähnlich der bundesweiten Pflegekampagne, wäre essenziell, um das Image der Eingliederungshilfe nachhaltig zu verbessern und die Attraktivität als Arbeitgebersektor zu steigern.

4.5 Internationale Fachkräfte & Quereinsteigende

Internationale Mitarbeitende und Quereinsteigende stellen ein wichtiges Potenzial zur Deckung des Fachkräftebedarfs dar. Ihr Einstieg in den deutschen Arbeitsmarkt und die spezifischen Anforderungen der Eingliederungshilfe sind jedoch oft mit erheblichen Hürden und Komplexitäten verbunden, die gezielte Unterstützung erfordern.

Praxisbeispiele

Die Schaffung zusätzlicher Stellen mit einer Lotsenfunktion ist unerlässlich. Diese Lotsen begleiten internationale Fachkräfte und Quereinsteigende durch den oft langwierigen und bürokratischen Prozess der Anerkennung ausländischer Abschlüsse und Qualifikationen.

Umfassende Sprachförderung und strukturierte Mentoringprogramme sind entscheidend, um internationale Mitarbeitende sprachlich und kulturell in die Teams zu integrieren und ihnen den Start in einem neuen Arbeitsumfeld zu erleichtern.

Die Bereitstellung von Dienstwohnungen oder Unterstützung bei der Wohnungssuche erleichtert den Start erheblich, da die Wohnungssuche in Deutschland für Neuankömmlinge oft eine große Herausforderung darstellt.

Ohne zentrale Anlaufstellen und koordinierte Unterstützung bleiben die Anerkennungsprozesse für internationale Fachkräfte zu kompliziert, intransparent und langwierig. Dies bremst die notwendige Zuwanderung und erschwert die Nutzung dieses wichtigen Potenzials für die Eingliederungshilfe erheblich.

4.6 Innovative Formate

Kreative und unkonventionelle Ideen sind ein Schlüssel zur erfolgreichen Gewinnung neuer Mitarbeitender, insbesondere in einem umkämpften Arbeitsmarkt. Es gilt, neue Wege zu gehen, um Aufmerksamkeit zu erzielen und sich von anderen Arbeitgebern abzuheben.

Praxisbeispiele

Offene Sprechstunden an ungewöhnlichen Orten (z. B. in einer Fahrschule, einem Café oder auf einem Wochenmarkt) erreichen potenziell Interessierte dort, wo sie sich in ihrem Alltag bewegen, und senken die Hemmschwelle für einen ersten Kontakt.

Die Etablierung von Studierenden-WGs, die Wohnen und Arbeit geschickt kombinieren, bietet jungen Menschen eine attraktive Möglichkeit, sich während des Studiums eine praktische berufliche Perspektive in der Eingliederungshilfe aufzubauen.

Die gezielte Präsenz bei gesellschaftspolitischen Events und Festivals stärkt nicht nur das Profil der Einrichtung als wertorientierter Träger, sondern ermöglicht auch den direkten Austausch mit einer breiteren Öffentlichkeit und mit potenziell interessierten Personen, die sich mit den Werten identifizieren.

Abbildung 9: Innovative Rekrutierungsformate



4.7 Empfehlungsprogramme & Offboarding

Mitarbeitende sind oft die besten Markenbotschafter einer Organisation. Empfehlungsprogramme nutzen dieses Potenzial, während ein professionelles Offboarding auch nach dem Ausscheiden positive Effekte erzielen kann.

Praxisbeispiele

„Mitarbeitende werben Mitarbeitende“: Dieses Programm belohnt erfolgreiche Empfehlungen mit attraktiven Prämien oder zusätzlichen Urlaubstagen. Es motiviert die Belegschaft, aktiv nach neuen Kolleginnen und Kollegen zu suchen, die gut zur Unternehmenskultur passen.

Auch der Abschied gehört zu einer umfassenden Personalstrategie: Strukturierte Austrittsgespräche sichern wertvolle Rückmeldungen von ausscheidenden Mitarbeitenden, die für die Organisationsentwicklung genutzt werden können, und zeigen gleichzeitig eine fortwährende Wertschätzung.

Das symbolische „Rückflugticket“ lädt ehemalige Mitarbeitende explizit dazu ein, zu einem späteren Zeitpunkt wieder in die Organisation zurückzukehren. Dies hält die Tür offen und bewahrt wertvolle Kontakte.

Wer Mitarbeitende wertschätzend verabschiedet und ihnen das Gefühl gibt, dass sie immer willkommen sind, hält die Tür für eine mögliche spätere Rückkehr offen. Dies kann eine wichtige Quelle für die Wiedergewinnung von Fachkräften sein.

5. Politische Forderungen & Querschnittsthemen

Neben all den kreativen und engagierten Lösungen, die die Träger der Eingliederungshilfe in der Praxis entwickeln, wurde in den Dialogforen auch deutlich: Viele der tiefgreifenden

Herausforderungen können nicht allein auf lokaler oder institutioneller Ebene gelöst werden. Sie erfordern vielmehr strukturelle Veränderungen und politische Rahmenbedingungen, die eine nachhaltige Entwicklung des Sektors ermöglichen.

Forderungen an Politik und Systeme:

Schnellere Anerkennung ausländischer Abschlüsse: Der bürokratische und oft langwierige Prozess der Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse sollte beschleunigt und vereinfacht werden, um internationale Fachkräfte zügig in den Arbeitsmarkt integrieren zu können.

Tarifmodernisierung, insbesondere für Gruppenleitungen: Die Tarifstrukturen sollten überarbeitet werden, um die große Verantwortung und die komplexen Aufgaben von Gruppenleitungen angemessen zu honorieren und ihre Attraktivität zu steigern.

Refinanzierung dualer Studiengänge und Weiterbildung: Die Kosten für duale Studiengänge und qualifizierte Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sollten refinanziert werden, um die Investition in die Fachkräfteentwicklung zu fördern und zugänglich zu machen.

Bürokratieabbau und Digitalisierung zur Entlastung: Eine konsequente Reduzierung bürokratischer Hürden und eine forcierte Digitalisierung administrativer Prozesse sind unerlässlich, um die Mitarbeitenden von zeitraubenden Verwaltungsaufgaben zu entlasten und ihnen mehr Zeit für die direkte Arbeit mit den Klientinnen und Klienten zu ermöglichen.

Stärkung der Freiwilligendienste: Freiwilligendienste sollten stärker gefördert und in ihrer Bedeutung als wichtiger Zugangsweg für Nachwuchskräfte anerkannt werden, um mehr junge Menschen für soziale Berufe zu begeistern.

Ausbildungsreformen mit Verkürzung, Digitalisierung und klareren Standards: Die Ausbildungswege sollten modernisiert werden, indem man Verkürzungsmöglichkeiten prüft, digitale Lerninhalte integriert und klarere, bundesweite Standards für die Ausbildung etabliert.

Abbildung 10: Handlungsempfehlungen



Warnend wurde in den Dialogforen festgestellt: Viele Einrichtungen betreiben aktuell eine Art „Mangelverwaltung“. Sie entwickeln zwar kreative und oft beeindruckende Lösungen, um mit den bestehenden Engpässen und dem Personalmangel umzugehen, doch die strukturellen und systemischen Probleme bleiben dadurch ungelöst. Es besteht die akute Gefahr, dass auf Dauer nicht mehr alle Menschen, die einen Anspruch auf Unterstützung haben, diese in der notwendigen Qualität und im erforderlichen Umfang erhalten können. Einige Teilnehmende der Dialogforen warnten sogar eindringlich vor „triageähnlichen Situationen“, in denen Entscheidungen über die Vergabe von knappen Betreuungsplätzen getroffen werden müssen, wenn die Personalengpässe weiter eskalieren und nicht nachhaltig adressiert werden.

6. Fazit

Die umfassenden Ergebnisse der Dialogforen zeigen deutlich: Es gibt bereits eine Fülle von Ideen, lebendigen Praxisbeispielen und innovativen Ansätzen innerhalb der Eingliederungshilfe. Die Einrichtungen bringen ein hohes Maß an Engagement, fundiertem Fachwissen und beeindruckender Kreativität mit in ihre tägliche Arbeit ein. Entscheidend ist, diese wertvollen Potenziale gezielt zu bündeln, systematisch weiterzuentwickeln und durch geeignete, förderliche Rahmenbedingungen auf allen Ebenen nachhaltig zu stützen.

Die Dialogforen haben eindrucksvoll gezeigt:

Die Bindung von Mitarbeitenden entsteht primär durch eine offene, transparente und wertschätzende Kommunikation, fair gestaltete und planbare Strukturen sowie eine Kultur des gegenseitigen Respekts und der Anerkennung.

Entwicklung gelingt durch die Schaffung von vielfältigen Lernräumen, die Implementierung systematischer Führungskräfteprogramme und die Ermöglichung respektvoller sowie flexibler Laufbahnmodelle, die den unterschiedlichen Lebensphasen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht werden.

Die Gewinnung neuer Talente lebt von offenen und einladenden Bewerbungsprozessen, einer frühzeitigen und gezielten Nachwuchsförderung sowie einem lebendigen, positiven und authentischen Bild der Eingliederungshilfe in der Öffentlichkeit.

Die Zukunft der Eingliederungshilfe erfordert daher ein klares und ambitioniertes Zielbild: einen Fokus auf umfassende Teilhabe statt einer reinen Pflegeorientierung, eine Kultur der Kooperation statt isolierter Insellösungen und eine Innovationsbereitschaft statt bloßer Mangelverwaltung. Nur so kann die Eingliederungshilfe den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen begegnen.

Oder, wie es ein Teilnehmer der Dialogforen prägnant formulierte und damit den Kern der Diskussionen traf: „Wir haben alles, was wir brauchen: Herz, Wissen, Kreativität – wir müssen es nur gut organisieren und die Rahmenbedingungen dafür schaffen.“

Literatur

Wolfinger, Martina; Großmann, Daniel; Ellßel, Christoph (2024): HEP Update. Ist-Stand- und Potenzialanalyse zur Ausbildung von Heilerziehungspfleger:innen in Bayern. Katholische Stiftungshochschule München, Zentrum Forschung und Entwicklung.

Katholische
Stiftungshochschule
München

Hochschule für angewandte
Wissenschaften der Kirchlichen
Stiftung des öffentlichen Rechts
„Katholische Bildungsstätten für
Sozialberufe in Bayern“

gefördert durch das

Bayerisches Staatsministerium für
Familie, Arbeit und Soziales



Zentrum Forschung und Entwicklung (Z:F:E)
Katholische Stiftungshochschule München
Preysingstraße 95 · 81667 München