

ConSozial 2022: Braucht die Sozialwirtschaft einen New Deal? – Handlungsfähig bleiben bei zunehmender Komplexität

## **New Deal 2 – Versorgungsstrukturen bei sinkenden Personalressourcen**

### **Unternehmerische Perspektiven aus Sicht des Brüsseler Kreises**

Dr. Berthold Broll, Vorstand, Stiftung Liebenau

# Der Brüsseler Kreis auf einen Blick



- ▶ Verein aus 13 gemeinnützigen sozial-, gesundheitswirtschaftlichen und Bildungsunternehmen
- ▶ Fördert den gesellschaftspolitischen Austausch über soziale Dienstleistungen
- ▶ Tritt für die Interessen der Mitgliedsunternehmen auf europäischer und nationaler Ebene ein
- ▶ Mitgliedsunternehmen vereinen 49.000 Mitarbeitende für jährlich rund 120.000 Klientinnen und Klienten

# Mitglieder des Brüsseler Kreises

Katholische Jugendfürsorge Regensburg e. V.	Christophorus-Werk Lingen e. V.
Gruppe Norddeutsche Gesellschaft für Diakonie	Pommerscher Diakonieverein e. V.
Evangelische Stiftung Alsterdorf	Evangelische Stiftung Hephata
Josefs-Gesellschaft gGmbH	Katholische Jugendfürsorge der Diözese Augsburg e. V.
Sozialwerk St. Georg e. V.	Diakonie Stetten e. V.
Stiftung Liebenau	Die Rummelsberger Dienste für Menschen gGmbH
Johannesstift Diakonie gAG	

# Die Stiftung Liebenau auf einen Blick



- ▶ tätig seit mehr als 150 Jahren
- ▶ für Menschen, die besondere Unterstützung benötigen
- ▶ auf kirchlich-katholischer Grundlage
- ▶ in verschiedenen Aufgabenfeldern
- ▶ europaweit aktiv – regional fest verankert

# Standorte der Stiftung Liebenau



# Stiftung Liebenau und Schwesterstiftungen



43

Unternehmen  
international

120

Standort-  
kommunen

8207

Mitarbeitende  
europaweit

378

Einrichtungen  
und Dienste

30 000

Leistungen für  
Menschen

520

Mio. Euro  
Jahreserlös

# Reförmchen reichen nicht!

S. 7 - 30.01.2023

# Aktuelle Entwicklungen

## Allgemein

- ▶ Coronapandemie
- 
- ▶ Wachsende Rivalität zwischen unterschiedlichen Machtblöcken
  - ▶ Störanfälligkeit globalisierter Wertschöpfungs- und Lieferketten
  - ▶ Krieg in der Ukraine
  - ▶ Energiekrise
  - ▶ Steigende Inflation

## Arbeitskräftemangel in Mitteleuropa

- ▶ In (fast) allen Branchen und Unternehmen vorhanden
- ▶ Führt in der Sozialwirtschaft zum **Pflegenotstand!**



# Aktuelle Entwicklungen

## Regulierung

- ▶ Steigerung der Regulierung, insbesondere Erhöhung der Taktung
- ▶ Teilweise unausgereift

## Wertewandel

- ▶ **Früher:** Pflicht und Akzeptanz
- ▶ **Heute:** Individualisierung und Selbstentfaltung, Entwertung des Leistungsgedankens, Sicherheit vor Freiheit und Verantwortung
- ▶ **Folge:** z. B. sinkende Bereitschaft, persönliche Interessen hinter die betrieblichen Interessen zu stellen

# Auswirkungen der aktuellen Situation

## Allgemein

- ▶ Massiver wirtschaftlicher Druck bis hin zu Existenzbedrohung der Betriebe
- ▶ Dauer-Stresstest

## Arbeitskräftemangel

- ▶ Flächendeckende Probleme bei der Personalgewinnung und Personalbindung (qualitativ **und** quantitativ)
- ▶ **Folge:** Erbringung von Leistungen **nicht mehr jederzeit und in Gänze, nicht mehr überall und für alle möglich**

# Auswirkungen der aktuellen Situation

## Regulierung

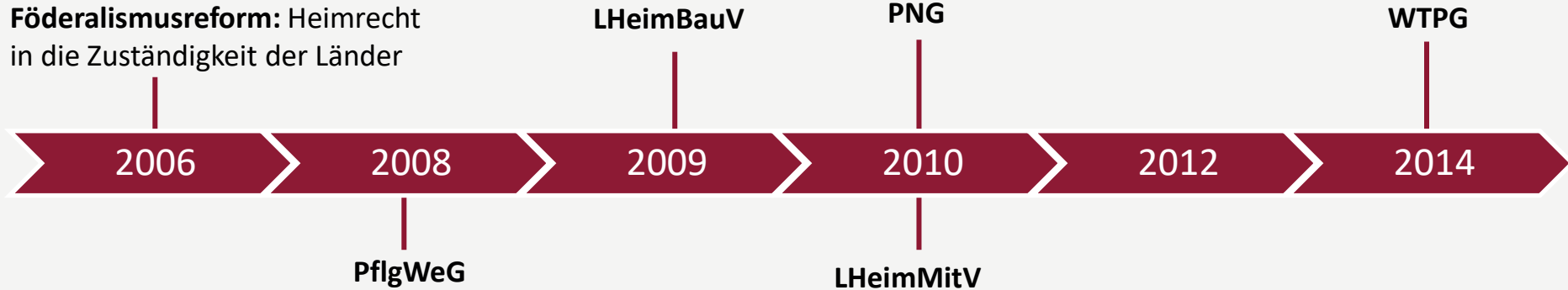
- ▶ Hohe Belastung durch die Erfüllung der Regulatorien → Frustration
- ▶ Zunahme der Anteile, der in der Verwaltung eingesetzten Ressourcen  
→ Weniger Ressourcen für die eigentliche Arbeit mit den Klientinnen und Klienten (z. B. BTHG)

## Wertewandel

- ▶ Massive Erschwerung der betrieblichen Führung durch zunehmende Individualisierung (z. B. große Anzahl individualisierter Arbeitsangebote, Dienstpläne, etc.)

# Exkurs: Regularien im Laufe der Zeit

**Föderalismusreform: Heimrecht**  
in die Zuständigkeit der Länder




**Ermessenslenkende**  
**Richtlinien LHeimBauVO**



# Exkurs: Regularien im Laufe der Zeit

Zunehmende Komplexität und Steuerung durch Landes- und Bundesgesetzgebung

- ▶ Vielzahl rechtlicher Reformen und Regulierungen innerhalb der letzten 20 Jahre
  - ▶ Unterschiede bei ordnungsrechtlicher Regelungstiefe und Steuerungskultur in den Bundesländern
- 
- ▶ Rechtsharmonisierung?
  - ▶ Zunehmende Komplexität für Umsetzung und Gleichzeitigkeit; viele Ansprechpartner = viele Kontrolleure
  - ▶ Tendenz zu verstärktem Steuerungsverhalten durch Gesetzgeber und Aufsichtsbehörden in Folge von skandalisierten Einzelfällen und Diskussion um Verbraucherschutz

**Eine große Deregulierung („Entschlackung“) blieb aus!**

# Exkurs: Steigende Regulierung auch in anderen Rechtskreisen

- ▶ Whistleblower-Richtlinie
- ▶ Nachhaltigkeitsberichterstattung
- ▶ Lobbyregistergesetz
- ▶ Regulierungen im Arbeitsrecht
- ▶ Steuerrecht
- ▶ Verbraucherschutz
- ▶ Vergaberecht

 Keine zwangsläufige Entwicklung

# Strategische Antworten

## Antworten der Unternehmen auf die aktuellen Herausforderungen:

- ▶ Verfolgung unterschiedlicher Unternehmensstrategien:
  - ▶ Wachstum in unterschiedlichen Ausprägungen (z. B. Fusionen, systematisches und starkes Wachstum, etc.)
  - ▶ Stillstand/Einstellung von Weiterentwicklung
  - ▶ Verkauf

## Handlungen die nahezu flächendeckend erkennbar sind:

- ▶ Massives Engagement bei Personalbindung und –gewinnung (auch international)

# Wie geht es weiter?

## Aktuelle Situation



### Verlängerung der aktuellen Policy

- ▶ Noch mehr Regulierung
- ▶ **Folge:** Mangelverwaltung

### Radikale Umsteuerung und Systemänderung

- ▶ **Hauptzielrichtung:** Freiheit und Verantwortung der Betriebe
- ▶ **Folgen:**
  - ▶ Entwicklung neuer Versorgungsstrukturen
  - ▶ Vermeidung von Mangel
  - ▶ Stärkere Kundenorientierung
  - ▶ Zukunftsfähige Ausrichtung



# Bedeutung für die Versorgungsstrukturen

- ▶ **Stand heute:** Bestmögliche Regulierung aller Strukturen
- ▶ **Ziel:** Bestmögliche Versorgung der Klientinnen und Klienten mit den vorhandenen Ressourcen
  - Generierung von **Freiräumen** → Schaffung von **selbstverantworteten** und örtlich lebbareren Lösungen durch die Betriebe (z. B. über Personalschlüssel, Einsatzplanungen, Qualifikationsraster etc.)
  - Zugleich mehr **Verantwortung und Freiheit** für die Klientinnen und Klienten und deren Angehörige/rechtliche Vertreter

# Ein Plädoyer für...

Allgemein	Regulierung
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Mehr Freiheit, weniger Absicherung!</li><li>▶ Bewusstes Eingehen von Risiken und Blick über den Tellerrand!</li><li>▶ Eingestehen von Irrtümern!</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Aufgabe des Irrglaubens, dass mehr Regulierung automatisch zu Verbesserung führt!</li></ul>
Arbeitskräfte und Wertewandel	
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Einsatz für Menschen ist eine persönliche Bereicherung!</li><li>▶ Wieder-Anerkennung des Wertes der Arbeit!</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Stärkung von Freiheit, Verantwortung und Leistungsbereitschaft als zentrale Werte in unserer Gesellschaft!</li></ul>

**Jede Krise birgt ihre Chance(n)!**

**Nutzen wir den Druck der aktuellen Krise(n)  
für eine Neuausrichtung in unserer Branche  
und der gesamten Gesellschaft!**