



Netzwerk
Daseinsvorsorge



Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen

Informationen und Handlungsbeispiele

Ergebnis des gleichnamigen Facharbeitskreises

Verfasst von: Hochschule Neubrandenburg
Johann Kaether, Julia Vogel, Maresa Pflanz

Stand: Juli 2022

Schwerpunkte

Fachkräfte in der Pflege

Fachkräfte in Kommunalverwaltung
und Regionalentwicklung

Inhalt

Kurzinfo	3
Fachkräftesicherung allgemein – Beispiele	5
Spartenübergreifende Beispielprojekte	7
Fachkräftesicherung in der Pflege	8
Stand der Entwicklung.....	8
Chancen und Herausforderungen	9
Beispielprojekte.....	12
Weiterführende Informationen Fachkräfte für die Pflege.....	15
Fachkräftesicherung in den Kommunen	16
Stand der Entwicklung.....	16
Weitere Informationen Fachkräfte für Kommunen	18
Quellen	19

Vorwort

Das vorliegende Papier ist im Rahmen der Arbeit des Facharbeitskreises „Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen“ des Netzwerks Daseinsvorsorge entstanden. Dieser tagte in der Zeit von April 2021 bis Juni 2022 insgesamt dreimal und beschäftigte sich mit den folgenden Themenschwerpunkten:

- Strategien der Fachkräftesicherung in der Pflege
- Strategien der Fachkräftesicherung für die Kommunen und Regionalentwicklung

Mitglieder des Facharbeitskreises waren hauptsächlich Vertreter*innen aus Netzwerkregionen aus den Bereichen Soziales, Pflege/Gesundheit, Regionalmanagement und Arbeitsmarkt. Externe Expert*innen brachten ihre Erfahrungen mit einer Anlaufstelle zur Sicherung und Gewinnung von Fachkräften in

der Pflege, mit dem Modell Arbeitgeberzusammenschlüsse für die Pflege, mit der Anwerbung kosovarischer Auszubildender für die Pflege sowie mit einer regionalen Fachkräftagentur ein.

Das Papier enthält neben Informationen zum Stand der Entwicklung und den Chancen und Herausforderungen Hinweise auf mögliche Strategien und Lösungsansätze sowie auf gute Beispiele aus Netzwerkregionen und anderen ländlichen Regionen im Sinne eines Handlungspapiers. Abgerundet wird das Papier mit einer umfangreichen Literaturliste. Im Facharbeitskreis wurde zudem ein Positionspapier mit Empfehlungen zur Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen erarbeitet.¹

Kurzinfo

In den letzten Jahren ist der Arbeitsmarkt in Deutschland gewachsen, viele neue Jobs sind entstanden, die Beschäftigungsquote ist so hoch wie selten zuvor. Gleichzeitig wird seit einiger Zeit ein Mangel an Fachkräften in verschiedenen Branchen und Berufen festgestellt. Dieser betrifft insbesondere die Pflege- und Gesundheitsberufe und zunehmend auch die kommunalen Verwaltungen. Ohnehin erreichen die sogenannten Babyboomer-Jahrgänge bereits jetzt das Rentenalter. Dadurch nimmt das Arbeitskräftepotenzial ab und die geburtschwächeren Jahrgänge können diese Lücke nicht füllen. Ein Rechenbeispiel macht diese Entwicklung deutlich: Der geburtsstärkste Jahrgang seit Kriegsende ist der von 1964. Es kamen in der BRD und DDR 1.357.304 Kinder zur Welt. Nach aktuellem Rentenrecht werden diese Menschen 2031 in Rente gehen und den Arbeitsmarkt verlassen. Dem gegenüber steht der Geburtsjahrgang 2013, der dann in den Arbeitsmarkt eintritt. 2013 wurden in Deutschland aber nur 682.069 Kinder

geboren, was bedeutet, dass die frei werdenden Arbeitsplätze nur zur Hälfte neu besetzt werden können.² Laut Erwerbspersonenprognose des BBSR reduziert sich die Zahl der Erwerbspersonen in den stark schrumpfenden Regionen von 2017 bis 2040 um rund ein Viertel³, in einigen ostdeutschen Regionen sogar um mindestens 31%.⁴ In ländlichen Regionen spitzt sich die Situation durch den Strukturwandel und die demografische Entwicklung zu, da insbesondere junge Menschen in Ballungsgebiete abwandern. Oft fehlen zudem mittel- und langfristige Perspektiven für Arbeitskräfte. Die Herausforderung ist es, nicht nur Fachkräfte zu gewinnen, sondern diese zu binden und zu halten.

Die Nachfrage nach Fachkräften im Pflege- und Gesundheitsbereich wird demografiebedingt auf absehbare Zeit nicht zurückgehen, sondern weiter steigen. Durch die Zunahme des Anteils an älteren Menschen in der Bevölkerung steigt auch die Anzahl der Pflegebedürftigen und damit der Pflegebedarf. Das for-

¹

² Vgl. Kösters, Winfried (2019), S. 33 f.

³ Vgl. BBSR (2021) a

⁴ BBSR (2021) b, S. 13

melle und informelle (Angehörige, Nachbarschaft) Pflegepotenzial geht insbesondere in ländlich geprägten Räumen zurück. Dort erschweren zudem weite Entfernungen und kleinteilige Siedlungsstrukturen die Versorgung der zu Pflegenden zusätzlich. Die Fachkräftelücke für die stationäre, ambulante und häusliche Pflege und Betreuung besteht deutschlandweit, was zu einer Konkurrenz der Regionen und der Träger untereinander führt.⁵ Zudem wird die Situation beim Fachkräftemangel im Pflege- und Gesundheitsbereich durch die Pandemie noch einmal verschärft.

Auch die kommunalen Verwaltungen in den ländlichen Regionen haben massive Probleme, ihre meist altersbedingt freiwerdenden Stellen nachzubeseetzen. Nach Schätzungen des Niedersächsischen Städte- und Gemeindebundes werden bis 2030 über 800.000 Stellen im öffentlichen Dienst nicht mehr besetzt werden können. Die wichtigsten Gründe liegen in der Überalterung des Personals und in der Konkurrenz aus der Privatwirtschaft.⁶ Die nichtbesetzten Stellen gefährden die Funktionsfähigkeit der kommunalen Verwaltungen und damit auch die Sicherung der Daseinsvorsorge in der Fläche. Es besteht ein zunehmender Handlungsdruck bei den Verwaltungen. Fehlt Personal, können wichtige Themen wie bspw. „Wohnen“ nur langsam bearbeitet werden.⁷

Strategien

Grundsätzlich stellte der Facharbeitskreis fest, dass die Attraktivität des örtlichen Lebensumfelds und die Qualität der regionalen Daseinsvorsorge sehr wichtig für das Halten bzw. Anwerben von Fachkräften sind. Gleichzeitig werden Fachkräfte benötigt, um diese Qualitäten auch in Zukunft aufrechtzuerhalten. Es gibt in den Regionen bereits einige gute, vielversprechende Ansätze, deren Erfahrungen durchaus übertragbar sind. Häufig sind diese Aktivitäten jedoch Projekte, die zeitlich befristet sind, oft mit geringer Verstetigungsoption. Als Erfolgsfaktoren für gelungene Ansätze der Fachkräftesicherung lassen sich innerregio-

nale, fachübergreifende Kooperationen, Wissens- und Erfahrungsaustausch sowie das Voneinander-Lernen festhalten. Die vorgestellten Beispiele und Diskussionen im Facharbeitskreis haben gezeigt, dass es in den Pflegeeinrichtungen von der Konkurrenz um Facharbeitskräfte zur regionalen Kooperation kommen muss. Zielführend ist nicht nur im Bereich der Pflege, sondern auch hinsichtlich der Fachkräftesicherung insgesamt, ein gemeinsames Handeln, d. h. Kooperation und Kommunikation, verbunden mit dem Aufbau von regionalen Verbänden und Netzwerken, in denen kooperativ zusammengearbeitet wird, Ressourcen gebündelt und gemeinsame Aktionen, z.B. im Bereich des Regionsmarketings, durchgeführt werden. In diesem Zusammenhang ist auch eine kreative zielgruppengerechte Öffentlichkeitsarbeit von Bedeutung. Innovative Konzepte und experimentelle Lösungen können ein Weg für die Zukunft in der Fachkräftesicherung und -gewinnung sein.

Patentlösungen gibt es nicht, vielmehr besteht ein „Strauß“ an möglichen Strategien und Maßnahmen für die Fachkräftesicherung und -gewinnung in den ländlichen Regionen und Landkreisen, die angewendet werden können.

Einerseits sind unterschiedliche bzw. spezifische Ansätze der Fachkräftesicherung und -gewinnung für die Pflege und für die Kommunen notwendig, andererseits werden aber auch branchenübergreifende Ansätze im Zusammenspiel mit regionaler Markenbildung bzw. das Aufstellen einer regionalen Fachkräftesicherungsstrategie als zielführend angesehen.

Die Strategien beziehen sich dabei zum einen auf die (bessere) Nutzung der regionalen Potenziale und das Halten der Fachkräfte, z. B. durch Erhöhung der Ausbildungsquote, Verbesserung der Ausbildungssituation, Qualifizierung, Umschulung, Entlastung der vorhandenen Fachkräfte sowie die Attraktivierung der Berufe, und zum anderen auf das „Anlocken“ von Fachkräften, z. B. von Rückkehrer*innen oder aus dem Ausland.

⁵ Vgl. Ohlinger, Rainer/Raphaella Schweiger (2019), S. 2 f.

⁶ Vgl. Piron, Rebecca (2018)

⁷ Vgl. Kösters, Winfried (2019), S. 34

Abbildung 1: Strategieansätze bei der Fachkräftesicherung

Gewinnung von Auszubildenden für Berufe im Pflege- und Gesundheitsbereich sowie für die kommunalen Verwaltungen, Marketingkampagnen für Auszubildende, Wohnangebote, Ausbildungscoordinator*innen

Optimierung der Ausbildung, wohnortnahe Angebote, Qualitätsstandards, Qualifikationsangebote zur Praxisanleiter*in, Vernetzung Einrichtungen – Bildungsträger, Ausbildungsverbund, „Pflegekammer“

Vorhandene Potenziale erschließen, nutzen und halten (Qualifizierung z.B. von Geringqualifizierten, Migrant*innen, Umschulung)

Attraktivierung der Pflege- und Gesundheitsberufe bzw. der Verwaltungsberufe, der Arbeitsstellen (alternative, flexiblere Arbeitsmodelle, Entlohnung, Anerkennung...) – **Bindung** von Mitarbeiter*innen

Fachkräfteanwerbung im Ausland, Strategien, Integration, Ausbildung

Gezielte **Anwerbung von Rückkehrer*innen**

Potenziale von regionalen / kommunalen **Kooperationen/ Netzwerken/ Verbänden** (unter Einbeziehung relevanter Akteure/Institutionen, Wirtschaft etc.)

Chancen der **Digitalisierung** bei der Entlastung von Fachkräften

Regionale Lebensqualität und gute Daseinsvorsorge wichtig für Halten bzw. „Anlocken“ von Fachkräften, **Regionalmarketing** und **Öffentlichkeitsarbeit**

Quelle: Eigene Darstellung

Fachkräftesicherung spartenübergreifend - Beispiele

Einzelne ländliche Regionen bilden zunehmend regionale Kooperationen und Netzwerke, erarbeiten eigene Strategien der Fachkräftesicherung und -gewinnung und setzen diese um. Diese richten sich einerseits nach innen, d. h. darauf, regionale Potenziale zu nutzen und zu halten, und zielen andererseits auf die Gewinnung von Fachkräften von außerhalb, auch aus dem Ausland, ab. Hier bedarf es eines verstärkten Wissens- und Erfahrungsaustauschs untereinander. Im Folgenden werden einige dieser Ansätze kurz vorgestellt.

Ein Ansatz ist es, neue Fachkräfte auszubilden, indem Auszubildende angeworben werden. Um den Standort für Azubis attraktiver zu machen, ist beispielsweise in **Fulda** 2019 ein **Azubi-Campus** entstanden. Hier wird günstiger Wohnraum angeboten. Die Auszubildenden können von der Gemeinschaft, Freizeitangeboten auf dem Campus und sozialpädagogischem Personal zur individuellen Beratung

profitieren.⁸ Auch im **Landkreis Gießen** ist so ein **Ausbildungs-Campus** geplant. Die bei jungen Leuten beliebte Form und die Vorteile des studentischen Wohnens auf einem Campus sollen in die duale Ausbildung übertragen werden und so die Attraktivität der Region als Ausbildungsstandort erhöhen. Ausbildungsbetriebe können dann gezielt mit dem Ausbildungscampus werben. Schon jetzt läuft im Landkreis Gießen das Projekt „Sprungbrett – Ausbildungswohnen“. Verschiedene Teilprojekte zur Berufsorientierung, Ausbildungsvorbereitung, Qualifizierung, Unterstützung und Vermittlung der Eingliederung ermöglichen insbesondere benachteiligten und geflüchteten jungen Menschen den Einstieg in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt.⁹ Ein weiteres Potenzial zur Anwerbung von Auszubildenden könnten **Schüleraustauschprogramme** (Kooperation mit ausländischen Partnerschulen,

⁸ Vgl. Kempa, Steffen (o. J.)

⁹ Vgl. Heimatblatt Langgöns (2020)

die Deutsch als Fremdsprache anbieten) darstellen. Zurzeit suchen mehr ausländische Schulen deutsche Partnerschulen als dafür in Deutschland bereitstehen. Dieses Potenzial könnte genutzt werden, um Fachkräfte mit dem deutschen Arbeitsmarkt zu vernetzen.¹⁰

Außerdem werden Netzwerke aufgebaut und der Mehrwert von Zusammenarbeit gesehen. Netzwerke können unterschiedliche Ausrichtungen und Zielsetzungen haben. Beispielsweise fungiert das Netzwerk „**Network Waldeck-Frankenberg**“ als Jobbörse. Unternehmen bezahlen ihre Mitgliedschaft und erhalten dafür aktive Bewerbung und Vermarktung ihrer Stellenanzeigen auf verschiedenen Kanälen. Zudem werden Jobbörsen veranstaltet oder Beratungen für Unternehmen angeboten.¹¹

Das **Netzwerk Fachkräftesicherung Barnim-Uckermark** hingegen ist ein Zusammenschluss von verschiedensten Akteuren des Arbeitsmarktes, die sich dem Thema Fachkräftesicherung annehmen und gemeinsam Ziele und Projekte entwickeln, für das Thema in der Region sensibilisieren und die wirtschaftliche Entwicklung der Region vorantreiben.¹²

Die über den Europäischen Sozialfonds (ESF) geförderte **Landesinitiative Sachsen-Anhalt „Fachkraft im Fokus“** hat es das Ziel, regionale Unternehmen bei der Fachkraftgewinnung zu unterstützen. Die Unternehmen erhalten eine Beratung und es werden gemeinsam Ziele entwickelt, um die Firmen attraktiver für Fachkräfte zu machen. Außerdem können sie an einer Mitarbeiterbefragung teilnehmen und dadurch mehr über die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter erfahren. Im Gegenzug erhalten sie eine Auszeichnung für ihr mitarbeiterorientiertes Unternehmen und können damit nach außen um Fachkräfte werben. Die Initiative bietet aber auch Beratungen für Fachkräfte an und betreibt eine Stellen- und Fachkräftebörse sowie ein Welcome-Center, bei dem sich Zuzügler aus dem In- und Ausland konkret zu

den Themen Wohnen, Bildung, Jobs und Freizeitangebote informieren und beraten lassen können.¹³

Im **Landkreis Stendal** in Sachsen-Anhalt findet außerdem jährlich ein **Rückkehrertag** statt. Hier stellen sich Unternehmen des Landkreises vor und unterbreiten ihre Stellenangebote. Das Angebot richtet sich speziell an Rückkehrer, die für ihre Ausbildung einst den Landkreis verlassen haben und nun darüber nachdenken, zurück zu kehren. In der Vergangenheit konnten bereits 23 Stellen durch Gespräche bei der Veranstaltung besetzt werden.¹⁴

Im Rahmen des Modellvorhabens Land(auf)Schwung vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft wurde 2015 im **Hochsauerlandkreis** das Projekt „**Heimvorteil HSK**“ gestartet, um auch hier mit Marketingstrategien und Werbeaktionen gezielt Rückkehrer anzusprechen und so Fachkräfte langfristig für die Region zu gewinnen.¹⁵¹⁶ Als bundesweites Netzwerk von Rückkehrer- und Zuzügler-Initiativen und –Projekten hat **Hübener & Drüben** etabliert.¹⁷

Im Rahmen des Projektes „**Bildungsregion Merzig-Wadern**“¹⁸ und des Regionalen Bildungsmanagements Merzig-Wadern¹⁹ findet jährlich eine Ausbildungsmesse statt und Jugendliche können sich zur Beratung an einen Jugendkoordinator wenden.²⁰

In **Mecklenburg-Vorpommern** wurde das über den ESF geförderte Netzwerk **Löwenpitch** gegründet. Unternehmen erhalten hier professionelle Beratung zur Unternehmenspräsentation und Fachkräftegewinnung, insbesondere in der Gruppe der Schul- und Studienabgänger in Mecklenburg-Vorpommern. Durch gezielte Schulungen und Veranstaltungen zur Präsentation der Unternehmen sollen junge Talente dazu animiert werden, sich einen Arbeitgeber in Mecklenburg-Vorpommern zu suchen, was dem Trend der Abwanderung nach Schulausbildung und Studium entgegenwirken soll.²¹

¹⁰ Vgl. Ohlinger, Rainer/Raphaella Schweiger (2019), S. 16

¹¹ Vgl. Network Waldeck-Frankenberg (o. J.)

¹² Vgl. Endmann, Sabine (o. J.)

¹³ Vgl. Kaufhold, Kathrin (2020)

¹⁴ Vgl. Landkreis Stendal (2020)

¹⁵ Vgl. Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2020)

¹⁶ <https://heimvorteil-hsk.de/>

¹⁷ <https://huebendrueben.de/>

¹⁸ Vgl. Landkreis Merzig-Wadern (2018)

¹⁹ Vgl. Gesellschaft für Infrastruktur und Beschäftigung des Landkreises Merzig-Wadern (2020)

²⁰ Vgl. Landkreis Merzig-Wadern (2021)

²¹ Vgl. zoneEINZ GmbH (2021)

Die **Fachkräfteallianz in Sachsen** ist ein Netzwerk, das sich die Fachkräftesicherung in Sachsen zum Ziel gesetzt hat. Vor allem stehen Themen wie die Rekrutierung des einheimischen Erwerbspotenzials, die Steuerung von Zuwanderung sowie Arbeitsmarkt- und Ausbildungsintegration von Asylbewerbern und Geflüchteten, der Ausbau des hohen Bildungsniveaus, die Stärkung der dualen Berufsausbildung und die Etablierung von Familienfreundlichkeit als sächsisches Markenzeichen im Vordergrund. Mitglied der Allianz sind Vertreter

der Wirtschaft und Wirtschaftsverbände, Handwerkskammern, Gewerkschaften, kommunale Spitzenverbände, die Bundesagentur für Arbeit und die Sächsischen Staatsregierung. Es sollen mithilfe des Netzwerks konkrete Maßnahmen angestoßen und gefördert und Empfehlungen zur Verbesserung des Fachkräftepotenzials in Sachsen gegeben werden.²²

Weitere Beispielprojekte

Fachkräfteagentur Wendlandleben (Niedersachsen)

Die Angebote der Fachkräfteagentur Wendlandleben richten sich an Rückkehrer, Zuziehende Fachkräfte und Schulabgänger hiesiger weiterführender Schulen auf der einen Seite sowie an Arbeitgeber, Immobilienmakler und Unternehmen, welche Nachfolger suchen auf der anderen Seite. Eine große Rolle spielt dabei das Werben über Webseiten und diverse Social-Media-Kanäle. Es gibt z. B. eine Azubi-, eine Praktikums- und eine Ferienjob-Seite und den Youtube-Kanal „Lass dich nieder“. Für die Digitale Ausbildungsmesse 2021 haben Azubis der Region einen Film gedreht und Social-Media-Kanäle bespielt. Auf der Webseite der Fachkräfteagentur gibt es eine interaktive Landkarte, strukturiert nach Branchen, mit Unternehmensprofilen. Stellenbewerbungen finden auch separat per Facebook oder Instagram statt, sodass die Reichweite durchs Teilen im Freundeskreis sehr groß ist. Benötigte Ärzte für das Gesundheitsamt sowie Hebammen für eine Hebammenpraxis wurden mit Hilfe einer Webseite gesucht und die Stellen konnten besetzt werden. Auf der Webseite Wendlandleben findet sich zudem die Rubrik „Leben“ die sich an zuziehende Fachkräfte richtet und Hinweise für Familien, zu Bildung, Freizeit und Kultur enthält. Die Agentur führt Veranstaltungen zu neuen und gemeinschaftlichen Wohnformen sowie Wohnmessen durch und baute entsprechende eine Webseite (Gemeinschaftlich Wohnen im Wendland zum Suchen oder Bieten) auf.²³

Links:

<https://www.wendlandleben.de/>

<https://gemeinschaft-im-wendland.de/>

Vortrag von Sigrun Kreuser: [Fachkräfte- und Rückkehreragenturen](#)

Hüben & Drüben – Das Bundesnetzwerk der Rückkehr- und Zuzugsakteure

Hüben & Drüben ist ein bundesweites Netzwerk von Rückkehrer- und Zuzügler-Initiativen und –Projekten mit 30 Mitgliedern. Das Eintragen in eine Online-Deutschlandkarte sorgt für mehr Sichtbarkeit der Akteure. Zweimal jährlich wird der Netzwerk-Slam zu verschiedenen Themen wie z.B. „Wohnraum für Zuzug“ oder „Coworking für und mit RückkehrerInnen & Neubürger veranstaltet, bei welchem sich die Mitglieder und weitere Interessierte untereinander austauschen und voneinander lernen.²⁴

Link:

<https://huebendrueben.de/>

²² Vgl. <https://www.heimat-fuer-fachkraefte.de/fachkraefteallianz-sachsen.html>

²³ Vortrag Sigrun Kreuser bei der 3. Sitzung des FAK „Fachkräfte“ am 20.01.2022 im Netzwerk Daseinsvorsorge

²⁴ Vgl. „Generationen gehen gemeinsam“ (G3) e.V. (o. J.)

Welcomehaus Espelkamp - Zeitgemäßer Wohnraum für Fachkräfte im ländlichen OstWestfalenLippe

Trotz großer Unternehmen mit attraktiven Jobangeboten besteht in der Kleinstadt Espelkamp Mangel an jungen Fachkräften, u. a., weil im ländlichen Raum das geeignete Angebot an Wohnungen fehlt. Das Konzept des Regionale-2022-Projekts wurde kooperativ und in Partnerschaft zwischen dem Projektträger (der Aufbaugemeinschaft Espelkamp GmbH) und lokalen Unternehmen entwickelt, deren Mitarbeiter das Konzept in Workshops ausarbeiteten. So entstanden in zwei Varianten 15 Wohnungen mit Gemeinschaftsflächen zum Ausspannen und Kochen, einer Dachterrasse und Serviceangeboten, bei denen der Kontakt zu Gleichgesinnten hergestellt werden kann. Die wissenschaftlich begleitete Befragung der Zielgruppe belegt die positive Wirkung des Projekts.²⁵

Links:

<https://www.urbanland-owl.de/projekte/welcomehaus-espelkamp/>

<https://welcomehaus-espelkamp.de/>

Weitere Informationen Fachkräfte spartenübergreifend

BBSR (Hrsg.) (2021): Raumordnungsprognose 2040. Erwerbspersonenprognose: Wesentliche Ergebnisse. <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/analysen-kompakt/2021/ak-17-2021.html?nn=2544882> (abgerufen am 11.05.2022)

BBSR (Hrsg.) (2012): Fachkräftemangel. Ein neues, demografisch bedingtes Phänomen? Dezentertagung des Arbeitskreises "Städte und Regionen" der DGD in Kooperation mit dem BBSR 2011. BBSR-Online-Publikation 02/2012, <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/bbsr-online/2012/ON022012.html> (abgerufen am 11.05.2022)

MORO „Absicherung eines hochwertigen und ausreichenden Fachkräfteangebotes“
Ergebnisse in MORO Praxis 1/2015: „Sicherung des Fachkräfteangebotes im ländlichen Raum“, https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/ministerien/moro-praxis/2015/DL_MORO_Praxis_1_15.pdf?blob=publicationFile&v=2 (abgerufen am 11.05.2022)

Netzwerk Daseinsvorsorge Infoportal – Projekte Bildung/Ausbildung: <http://www.regionale-daseinsvorsorge.de/infoportal/daseinsvorsorge-regional/#c337> (abgerufen 15.07.2022)

Fachkräftesicherung in der Pflege

Stand der Entwicklung

Laut Prognosen aus dem Pflereport 2019 sind im Jahr 2030 720.000 Pflegekräfte in Pflegeheimen und Pflegediensten nötig, um dem Bedarf aus Demografiemodellen und dem heutigen Personalschlüssel gerecht zu werden. Das sind 130.000 Pflegekräfte mehr als im Jahr 2017. Diese Berechnung wird als konservative Schätzung eingeordnet. Es wird von einem größeren zukünftigen Personalmangel ausgegangen, da einige Berechnungen von ei-

nem größeren Bedarf ausgehen und entlastende Effekte mit langfristigen Wandlungsprozessen einhergehen. Um dem Personalmangel entgegenzuwirken, müssen folgende Faktoren betrachtet werden: Entlohnung, Arbeitsverdichtung (d. h. Personalquoten), Arbeitsorganisation (insbesondere die Vereinbarkeit von Familie und Beruf), altersgerechte Arbeits-

²⁵ Vgl. OstWestfalenLippe GmbH (2022)

möglichkeiten, Prävention, betriebliche Gesundheitsförderung und Ausbildungs-, Quer- und Wiedereinstiegswege in den Beruf.²⁶

Die **Bundes- und Landespolitik** hat mit verschiedenen Maßnahmen und Programmen (z. B. Pflegepakt) oder Marketingkampagnen zur Attraktivierung der Pflegeberufe bereits reagiert. Hier bleibt abzuwarten, wie diese wirken. Die Anwerbung von **Fachkräften aus dem Ausland** für Pflegeberufe ist ein weiterer Ansatz. Auf nationaler Ebene sind die rechtlichen Voraussetzungen durch die Beschäftigungsverordnung 2013 und das Fachkräfteeinwanderungsgesetz 2019 geschaffen worden, um Fachkräfte für die Pflege für den deutschen Arbeitsmarkt zu gewinnen.²⁷ Doch es geht dabei nicht nur um rechtliche Rahmenbedingungen, die geschaffen werden müssen. Die Fachkräfte müssen gezielt angeworben werden und es muss ein Konzept zur Integration dieser Fachkräfte geben, um sie langfristig halten und binden zu können.

Wichtig wäre die Einführung eines **Personalbemessungsverfahrens**, welches verbindliche Vorgaben für Personalmengen macht und begleitet wird von einer Personal- und Organisationsentwicklung. So kann sichergestellt werden, dass Personalsteigerungen nicht zu Lasten von Qualität und Arbeitsbelastung gehen. Dafür muss eine Roadmap entwickelt werden, welche in Einrichtungen pilotiert wird. Der Beginn der Erarbeitung des Stufenplans würde die Attraktivität des Berufs erhöhen und das Rekrutieren von Pflegekräften erleichtern.²⁸

Chancen und Herausforderungen

An Attraktivität für Fachkräfte würde die Pflegebranche gewinnen, wenn die Arbeitgeber ihren Mitarbeitern **Maßnahmen der Gesundheitsförderung** anbieten würden, die bisher oftmals symbolischer oder ausschließlich verhaltenspräventiver Art sind. Es müssten mehr Maßnahmen zur Verhältnisprävention (Stressbewältigung, Rückengesundheit, Kommunikation mit Klienten/Angehörigen) sowie zum Belastungsausgleich durchgeführt werden, zumal

im Arbeitsalltag Belastungsgrenzen vielerorts überschritten werden, die auf mehr Schultern verteilt werden sollten. Es sind also mehr **Konzepte für ein Belastungs- und Ausfallmanagement** vonnöten. Hierin sollte es um Arbeitsorganisation und -teilung in Teams (die richtige Mischung von Kompetenzen und Qualifikationen) gehen und um Personalkonzepte (verlässliche Schichtpläne, Sicherstellung von Dienstfrei).²⁹

Aufgrund der hohen Arbeitsbelastung in der Pflegebranche bleiben die Vereinbarkeit von Familie und Beruf genauso wie gegenseitiges Vertrauen und selbstständiges Arbeiten auf der Strecke. **Digitalisierung** kann hier durch Unterstützung die Verbesserung der Arbeitsbedingungen mit sich bringen und für Entlastung sorgen. Zum einen nehmen dadurch aber die Erwartungen an Flexibilität und Schnelligkeit zu, andererseits könnte die Technik zur Kontrolle missbraucht werden. Führungskräfte können dem mit **Shared Leadership** entgegenwirken, bei dem die Führungsverantwortung auf das Team übertragen wird. Dieses Vertrauen gegenüber dem Pflegepersonal führt zur Stärkung des Teams und zur höheren Leistungsqualität. Die Sorge vor Kontrolle wird bei den Pflegekräften abgebaut, die Zufriedenheit steigt.³⁰

Eine Möglichkeit, Pflegekräfte mit Migrationshintergrund zu gewinnen, ist das gezielte **Anwerben von Geflüchteten**. Seit 2015 kommen vermehrt Geflüchtete nach Deutschland, von denen die meisten bereits den Integrationskurs abgeschlossen haben und erste Sprachkenntnisse besitzen. Dieses Potenzial könnte genutzt werden. In der Ausbildung zu Pflegekräften müssen die Sprachkenntnisse bis zum Level C1 erweitert werden, sodass bei Berufsantritt ein ausreichendes Sprachniveau vorhanden ist. Schwieriger wird es, Geflüchtete für eine mehrjährige Ausbildung zu gewinnen. Zudem kommen mehr geflüchtete Männer nach Deutschland als Frauen. Hier gilt es, traditionelle soziale Muster in den Pflegeberufen zu überwinden, da diese überwiegend von Frauen ausgeübt werden. **Zuwanderer aus**

²⁶ Vgl. Schwinger, Antje/Klauber, Jürgen/Tsiasioti, Chrysanthi (2020), S. 19 f.

²⁷ Vgl. Ohlinger, Rainer/Raphaella Schweiger (2019), S. 15

²⁸ Vgl. Rothgang, Heinz/Fünfstück, Mathias/Kalwitzki, Thomas (2020), S. 155 f.

²⁹ Vgl. Krupp, Elisabeth/Hielscher, Volker/Kirchen-Peters, Sabine (2020)

³⁰ Vgl. Christiansen, Margit (2020)

dem **EU-Ausland** zu gewinnen, könnte in Zukunft immer schwieriger werden, da diese Potenziale bereits im vergangenen Jahrzehnt ausgereizt wurden und diese Länder vor einer ähnlichen demografischen Entwicklung stehen wie Deutschland. Arbeitskräfte aus anderen Nicht-EU-Staaten zu gewinnen, gestaltet sich noch schwieriger, da Deutschland hier in Konkurrenz, vor allem zu englischsprachigen Ländern, steht. Außerdem ist der Zugang nach Deutschland aus dem EU-Ausland reglementiert und die Anerkennung von Ausbildungen ist ein wesentlich aufwendigerer Prozess.³¹

Pflegekräfte im Ausland üben zudem meist Tätigkeiten aus, die in Deutschland Ärzte ausüben. Dadurch haben die ausländischen Pflegekräfte hier das Gefühl, unter Wert zu arbeiten. Andersherum haben deutsche Pflegekräfte das Gefühl, eine größere Belastung durch das Anlernen der neuen Pflegekräfte zu haben, da die Ausbildung im Ausland meist nur schulisch und nicht praktisch stattfindet. Daher werden den ausländischen Pflegekräften fehlende Praxiserfahrungen nachgesagt.³²

Sprachlich-kulturelle und mentale Hürden können ein weiteres Hindernis für die dauerhafte Bindung in ländlichen Sozialräumen bedeuten. Die sprachliche Bildung der Fachkräfte mit Migrationshintergrund als Vorbereitung für den Ausbildungs- oder Arbeitsbeginn sowie die interkulturelle Vorbereitung des Ausbildungs- oder Kollegenteams ist von großer Bedeutung. Die Konzepte zur Anwerbung von Fachkräften müssen langfristig angelegt sein. Es geht nicht nur um die Anwerbung, sondern auch um die erfolgreiche Eingliederung und schlussendlich um die **Bindung und das Verbleiben in ländlichen Räumen**. Die Fachkräfte brauchen beispielsweise Unterstützung bei der Wohnungssuche, eine Einführung ins kommunale deutsche Alltagsleben, eine Community-Anbindung (es sollten immer mehrerer Personen aus einem Herkunftsland in einer Institution angestellt werden, damit die Integration erfolgreich ist) und ggf. Unterstützung bei

der Jobvermittlung für den jeweiligen Partner.³³

Betrachtet man die Zahlen von Arbeitsmigranten, erscheint das Potenzial an Fachkräften aus dem Ausland gering und würde so nur einen geringen Beitrag zur Pflegekraftsicherung beitragen. Laut Sell (2020) scheint es sinnvoller zu sein, die Ressourcen in die **Ausbildung** von Pflegekräften in Deutschland zu investieren und das Berufsfeld insgesamt attraktiver zu gestalten, sodass eine Ausbildung im Bereich der Pflege auch als attraktive Berufswahl angesehen wird. Ebenfalls ist es aufgrund des demografischen Wandels auch in den Herkunftsländern der rekrutierten Pflegekräfte fraglich, ob dieses Potenzial weiter Bestand haben kann und ob der Personalmangel in Deutschland auf Kosten anderer Länder mit ähnlichen Problemen ausgetragen werden sollte.³⁴

Es mangelt in der Gesellschaft an **Anerkennung für die Arbeit** in der Pflege. Hier muss unbedingt etwas für das Image des Berufsbilds getan werden. Ein weiterer wichtiger Aspekt für die Fachkräftegewinnung ist nach wie vor die **Entlohnung**. Insbesondere eine Ausbildung im Pflegebereich erscheint wenig attraktiv, da die Entlohnung relativ niedrig ist. In ländlichen Räumen ist oft ein eigenes Auto für den Arbeitsweg notwendig. Ist dies aber durch den geringen Lohn nicht finanzierbar, entsteht da schon die erste Hürde zur Entscheidung für eine Ausbildung im Pflegebereich. Hier könnten die Auszubildenden besser unterstützt werden³⁵, z. B. durch **landesfinanzierte Schulplätze** wie sie Hessen anbietet. In anderen Bundesländern müssen Azubis ein monatliches Schulgeld zahlen. Die Erhöhung von Ausbildungskapazitäten in der Altenpflege ging leider einher mit einer geringen Qualität der Ausbildung. Mit dem seit 2020 geltenden Pflegeberufegesetz wurden das Schulgeld bundesweit abgeschafft und die Qualitätsstandards der praktischen und schulischen Ausbildung bundesweit angehoben. Allerdings wurde in der Altenpflege vom Gesetzgeber das Niveau

³¹ Vgl. Ohlinger, Rainer/Raphaella Schweiger (2019), S. 5 ff.

³² Vgl. Sell, Stefan (2020), S. 95 ff.

³³ Vgl. Ohlinger, Rainer/Raphaella Schweiger (2019), S. 13 ff.

³⁴ Vgl. Sell, Stefan (2020), S. 92 ff.

³⁵ Vgl. Arbeitskreis stationäre Versorgung - Gesundheitsregion JadeWeser (o.J.)

der Abschlussprüfung gesenkt. Durch das **Ansprechen ungelernter Hilfskräfte, Hauptschüler und bildungsschwächerer Zielgruppen** können erfolgreich Auszubildende gewonnen und somit die Ausbildungszahlen gesteigert werden.³⁶

Einen anderen Ansatz könnten **Arbeitgeberzusammenschlüsse** darstellen. Um sich Fachkräfte zu teilen, können sich Arbeitgeber zusammenschließen und gemeinsam über einen Pool von Fachkräften verfügen. Es handelt sich dabei nicht um Zeitarbeitsfirmen, da die Arbeitsplätze fest sind und es garantierte Einsatzzeiten gibt. Die Verträge sind in der Regel unbefristet und der Arbeitgeberzusammenschluss arbeitet kostendeckend, nicht gewinnorientiert. Der Aufwand für die Koordination, Verwaltung, Weiterbildung und Rekrutierung der Arbeitskräfte wird möglichst reduziert. Die Arbeitgeber unterstützen sich gegenseitig bzgl. Aus- und Weiterbildung der Fachkräfte. Diese können neben der schulischen Ausbildung Praxiserfahrung in den einzelnen Unternehmen sammeln. Durch den Arbeitsplatzwechsel ist die Arbeit abwechslungsreich, flexibel und attraktiv.^{37 38} Verschiedene Fachkräfte können in einem Arbeitgeberzusammenschluss effektiver eingesetzt werden. Im Bereich der Pflege können beispielsweise spezielle Logopäden, Physiotherapeuten für Klienten der Intensivpflege sowie durch gemeinsame Anstellung Frisöre, Podologen oder Kosmetiker mobil eingesetzt werden. Im Pflegebereich kann über Arbeitgeberzusammenschlüsse auch eine gemeinsame Beratung oder Qualifizierung der Angehörigen stattfinden. Ebenfalls wäre die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch gemeinsame Betriebskindergärten denkbar.³⁹

Politische Handlungsmöglichkeiten zur Verbesserung der Vergütung sind begrenzt. Allerdings wäre eine **Vereinbarung von Maßnahmen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden** denkbar, unter Federführung der Bundesregierung. Diskutiert wird die Erhöhung des Vergütungsniveaus in der Langzeitpflege auf das -niveau in der Krankenpflege.

Allerdings ist es fraglich, ob Pflegebedürftige die damit einhergehenden steigenden Eigenanteile dauerhaft akzeptieren. Die Finanzierung der Pflegeversicherung muss also noch einmal überdacht werden.⁴⁰

Simple Maßnahmen wie das Schaffen monetärer Anreize werden nicht alleine das Fachkräftedefizit von mehreren 100.000 Pflegekräften in den nächsten Jahrzehnten beheben können. Personal sollte mit Hilfe von **Digitalisierung und Robotik** rational eingesetzt und Prozesse intelligent gesteuert werden, worunter die Qualität der Dienstleistungen jedoch nicht leiden darf. Es bedarf einen auf Langfristigkeit beruhenden **Masterplan**.⁴¹

³⁶ Slotala, Lukas (2020)

³⁷ Vgl. Bundesverband der Arbeitgeberzusammenschlüsse Deutschland e.V. (o. J.)

³⁸ Vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (o. J.)

³⁹ Vgl. Uckermärkischer Regionalverbund e.V. (2021)

⁴⁰ Vgl. Greß, Stefan & Stegmüller, Klaus (2020)

⁴¹ Vgl. Görries, Stefan/Böttcher, Silke/Schumski, Lisa (2020)

Beispielprojekte Pflege

Um dem Fachkräftemangel in der Pflege entgegenzuwirken, werden im Folgenden ausgewählte gute Beispiele vorgestellt, welche u. a. bei den Facharbeitskreistreffen des Netzwerks vorgestellt wurden.

Kooperative Pflegearbeit (KOPA) (Uckermark)

Eine mögliche Lösung des Fachkräfte-Problems könnte in einem kooperativen Fach- und Arbeitskräftemanagement liegen. Für die Uckermark wurde eine entsprechende Machbarkeitsanalyse erarbeitet. Das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse ist in Frankreich weit verbreitet. Dieses ist auch in der Pflege möglich. Dabei geht es um eine gemeinsame Beschäftigung und Auslastung von Personal, um das „Teilen“ von Spezialisten, um Beratung, Verzahnung von Pflege und Betreuung, Therapeuten, um das Abdecken von Personalausfall sowie die Koordination untereinander. Teilbedarfe verschiedener Unternehmen werden zu Vollzeitstellen kombiniert mit dem Ziel der Sicherung, Bindung und Entwicklung von Personal. Ein Arbeitgeberzusammenschluss stellt Mitarbeiter ein und koordiniert den Personaleinsatz. Er verfügt über ein eigenes Personalmanagement und arbeitet kostendeckend, aber nicht profitorientiert. Die Ausbildungsquote, die Verweildauer im Beruf, die Vollzeitquote und Teilzeiten werden erhöht und ältere Fachkräfte aus der Reserve geholt werden. Es entstehen attraktive Arbeitsverhältnisse bzgl. Lohn, Mitsprache und betrieblichem Gesundheitsmanagement.

Die generalistische Ausbildung erfordert Kooperation. Ein Ausbildungsverbund könnte daher ein niedrigschwelliger Einstieg für einen Arbeitgeberzusammenschluss sein mit Kooperationsverträgen und einer gemeinsamen zentralen Koordination. Gemeinsame Praxisanleiter*innen wären der erste Schritt zu einem Arbeitgeberzusammenschluss. Weitere Schritte wären die Gründung von Ausbildungs- und Arbeitgeberkooperationen, die Gewinnung von Fachkräften die anteilig in den Unternehmen arbeiten und die Ausweitung auf andere Branchen. Die regionalen Unternehmen müssen bezüglich Arbeitgeberzusammenschlüssen sensibilisiert werden. Nach einer Umfrage im Rahmen der Machbarkeitsstudie sahen bereits 20 von 21 Unternehmen in der Pflegebranche Arbeitgeberzusammenschlüsse als sinnvoll an und könnten sich vorstellen, mitzuwirken.

Links:

Projekt mit Möglichkeit den Abschlussbericht herunterzuladen: <https://www.um-regionalverbund.de/projekte-aktuell/projekte-aktuell>

Vortrag von Dr. Thomas Hartmann (tamen GmbH): [Instrumente der Fachkräftesicherung in der Uckermark – Fachkräftemonitoring und Arbeitgeberzusammenschlüsse](#)

Beispiel aus Frankreich: Arbeitgeberzusammenschluss im medizinisch-sozialen Bereich. Departement Dordogne <https://www.demografie-portal.de/DE/Gute-Praxis/International/arbeitgeberzusammenschluss-im-medizinisch-sozialen-bereich-dordogne-frankreich.html?nn=678180>

Landkreis Coburg: Migrant:innen für Pflegeberufe gewinnen

Im Landkreis Coburg wird gezielt versucht, Migranten für die Altenpflege zu gewinnen. Ziel ist es mit dem Projekt jungen Menschen eine Perspektive zu geben. Idee des Projektes ist, dass kosovarische Jugendliche mit einem Abschluss einer medizinischen Fachoberschule und Sprachniveau B 1, als Auszubildende angeworben werden. Dies übernimmt die APPK, eine nicht-staatliche Agentur zur Unterstützung der Beschäftigung im Kosovo. Sie trifft die Vorauswahl der angehenden Auszubildenden. Geworben wird mit einem Instagram-Account und einem Imagefilm, in dem vorgestellt wird, was Altenpflege in Deutschland bedeutet.

Ein wichtiger Bestandteil des Projektes sind verschiedene projektbegleitende Aktionsteams: „Stay in touch“ hält Kontakt zu den Kosovaren, während sie den Deutschkurs im Kosovo machen. „Work experience“ organisiert eine fünftägige Hospitation in der jeweiligen Einrichtung mit einem Mentor als Ansprechpartner. Die Freizeitgruppe „After hour & weekends“ bietet Freizeitmöglichkeiten während

der Hospitation, stellt die Region vor, organisiert einen Grillabend oder Ähnliches, an dem das Pflegepersonal kennengelernt werden kann und erklärt u. a. die Krankenversicherung in Deutschland. Am Ende der Hospitation erfolgt die Unterschrift der Arbeitsverträge. Die Träger sind verpflichtet, Wohnraum mit Ausstattung zu stellen, worum sich das Projektteam „Rental & housing“ kümmert. Durch Landkreis Coburg wurde zudem eine Willkommensmappe erarbeitet. Eine verbindliche Bindung der Auszubildenden an einen Träger gibt es nicht. Kommen Auszubildende und Träger nicht miteinander klar, ist ein Wechsel des Trägers möglich.

Eine Sozialgenossenschaft ist für die Koordination und das Management zur Gewinnung von Migranten für Pflegeberufe zuständig, da die einzelnen Träger der Pflegeeinrichtungen oder Pflegedienste sehr klein sind und sie eine Anwerbestrategie kaum aus eigener Kraft umsetzen können. Der Sozialgenossenschaft gehört neben den gemeinnützigen Trägern in der Pflege auch der Landkreis an. Im Landkreis Coburg werden gezielt die Vorteile der ländlichen Region wie z. B. günstiger Wohnraum, Kitaplätze, sozialer Zusammenhalt für die Anwerbung genutzt. Das entstandene Netzwerk regionaler Pflegeeinrichtungen definiert in regelmäßigen Treffen Ziele und konkrete Handlungsoptionen. Die Zusammenarbeit aus verschiedenen Beratern und der Landkreisverwaltung hat eine Handlungsempfehlung für Pflegeeinrichtungen zur interkulturellen Zusammenarbeit herausgebracht.⁴²

Link:

<https://www.bosch-stiftung.de/de/projekt/landzuhauszukunft/die-pilot-landkreise>

Perspektive: Pflege! e.V. Anlaufstelle zur Gewinnung und Sicherung von Fachkräften in der Pflege

Der Verein Pflege! e.V. umfasst 32 Mitglieder caritativer und privater stationärer Pflegeeinrichtungen, Krankenhäuser, ambulanter Pflegedienste, berufsbildender Schulen und weiterer Mitglieder aus dem Landkreis Vechta. Er wurde auf Initiative der Gesundheitsregionen Vechta und Cloppenburg gegründet. Im Landkreis Cloppenburg gründete sich ein gleichnamiger Verein. Der Verein Perspektive: Pflege! e.V. Landkreis Vechta führte das Projekt **„Perspektive Pflege – Anlaufstelle zur Sicherung und Gewinnung von Fachkräften in der Pflege“** von April 2017 bis März 2019 durch, unterstützt aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Niedersachsen. Das Ziel ist es, Fachkräfte zu binden, zu gewinnen und zu qualifizieren, Personen zu beraten, die Fachkräfte werden möchten sowie Akteure miteinander zu vernetzen und das Image des Pflegeberufs aufzuwerten. Ergebnisse liegen bspw. in der Erstellung der Marke „Perspektive: Pflege!“, in der Strukturbildung in den Landkreisen Cloppenburg und Vechta, in dem offenen Diskurs mit den Akteuren und der Mitarbeit in regionalen und überregionalen Projekten. Frau zur Brügge betreute im Rahmen ihrer Arbeit zudem Masterarbeiten und es ist gelungen nach zwei Jahren ein solides Netzwerk aufzubauen.

Ein gemeinsames Projekt der beiden Landkreise in der Laufzeit von August 2019 bis August 2021 ist **„Perspektive: Pflegeausbildung!“** gefördert durch Mittel aus dem Europäischen Sozialfonds (Förderprogramm: Unterstützung Regionaler Fachkräftebündnisse (Strukturmaßnahmen)). Bei diesem Projekt liegt der Fokus auf der Gewinnung von Pflegefachkräften. Hintergrund ist die Generalisierung der Ausbildung. Dabei steht eine gute Qualität der Ausbildung im Fokus um damit eine hohe Qualität in der Gesundheitswirtschaft zu sichern. Transparenz über die zukünftige Ausbildung in den beiden Landkreisen soll mittels Informationen hergestellt und dafür geworben werden. Praxisanleiter*innen werden unterstützt und beraten. Die Vernetzung zwischen den Einrichtungen und den Bildungsträgern wird vorangetrieben. Mit verschiedenen Partnern wie Arbeitsamt, Jobcenter, KURSIV (Kooperationen zwischen Unternehmen der Region und Schulen im Landkreis Vechta), Schulen und den Kammern (IHK, HWK, LWK) wird zusammengearbeitet. Eine Maßnahme um Schulabgänger allgemeinbildender Schulen für die Pflegeausbildung zu werben, liegt darin, dass Auszubildende als Experten für

⁴² Vgl. Ohlinger, Rainer/Raphaela Schweiger (2019), S.10 f. und Robert Bosch Stiftung (o. J.)

die Berufsorientierung im Pflegebereich in die Schulen gehen, um zu zeigen und zu erklären, was sie bis dato gelernt haben.

Links:

Der Verein: <https://www.perspektive-pflege-om.de>

Projekt Perspektive Pflege: <https://www.gesundheitsregion-vechta.de/projekte/perspektive-pflege/>

Projekt Perspektive: Pflegeausbildung: <https://www.perspektive-pflege-om.de/perspektive-pflege-ausbildung>

Televersorgung im Landkreis Vechta (TELAV) (Niedersachsen)

„TELAV – Televersorgung im Landkreis Vechta“ ist ein Modellvorhaben der Stadt Vechta und der Stadt Lohne, in Kooperation mit dem Landkreis Vechta und der Universität Vechta, zwei Stiftungen und einem Verein. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage „Wie kann eine digitalgestützte Versorgung vor dem Hintergrund eines immer stärker werdenden Fachkräftemangels in der Pflegebranche, einer abnehmenden Zahl von Hausärztinnen und Hausärzten in ländlichen Bereichen und einer Zunahme der Pflegebedürftigen aufgrund des demografischen Wandels aussehen?“⁴³ Ziel ist es, im Landkreis Vechta eine digitalgestützte Vernetzung im Rahmen einer Televersorgungsstruktur aufzubauen. Dabei geht es zum einen um die Vernetzung zwischen den professionellen Akteurinnen und Akteuren aus dem Pflege- und Gesundheitsbereich und zum anderen auch zwischen diesen und den zu Pflegenden und ihren Angehörigen. Bei der Entwicklung der Televersorgungsstrukturen werden insbesondere auch die pflegenden Angehörigen als größte Gruppe von Pflegenden einbezogen. Erste Ideen wurden angedacht z.B. könnten Ärzte, Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen digitale Daten, Videos oder Fotos von Pflegenden und Angehörigen sowie ggf. von den zu Pflegenden selbst erhalten, um Diagnosen stellen oder Therapien besprechen zu können. Pflegende Angehörige können einen Pflegedienst oder einen Facharzt per Video kontaktieren, um Hilfe bei der Pflege zu erhalten oder eine Einschätzung zu einer Diagnose zu bekommen. Dies würde das Pflegepersonal oder die Ärzte entlasten oder Pflegende vor Ort würden auf diesen Wegen schnellere Rückmeldungen erhalten. Diese Ansätze sollen evaluiert und in ein Televersorgungskonzept übertragen werden, welches Grundlage für den Aufbau einer Televersorgungszentrale ist.⁴⁴

Links:

Projektwebseite: <https://www.telav.de>

Einblick ins Projekt: https://www.region-gestalten.bund.de/Region/DE/einblicke/03%20Vechta/Einblick_Vechta.html?nn=3590302

Weitere Beispiele aus Gesundheitsregionen in Niedersachsen

Gesundheitsregion	Laufzeit	Projektinfo
Delmenhorst	08/2019-12/2020	Laufbahnberatung Pflege Gewinnen und Halten von neuen Zielgruppen für Pflegberufe durch zentrale Koordination und individuelle Beratung bei Ausbildung und Praktika auf kommunaler Ebene: Quereinsteiger*innen, individuelle Laufbahnberatung, Koordination der Ausbildungsplätze und Praktika, Betreuung und Anleitung von Praxisanleitern, Kontakt und neutrale Beratung von potenziellem Pflegenachwuchs aller Ausbildungsgänge und Qualifikationen sowie halbjährliche Berichterstattung zur aktuellen Versorgungslage.

⁴³ https://www.region-gestalten.bund.de/Region/DE/einblicke/03%20Vechta/Einblick_Vechta.html?nn=3590302

⁴⁴Ebd.

Gifhorn	08/2018-12/2019	<p>3GP - Gut, Gelassen und Gesund Pflegen</p> <p>Implementierung eines Unterstützungsprogramms für professionell Pflegende in der Ausbildung und den ersten Berufsjahren zum Erlernen individueller Strategien. Zielgruppe: Schüler*innen der Pflegeberufe, examinierte Pflegekräfte in den ersten Berufsjahren. Ziele: Stärkung der Mitarbeitergesundheit, Arbeitgeberattraktivität und des Berufsbildes „Pflege“.</p> <p>http://www.gesundheitsregion-gifhorn.de/projekte/projektverzeichnis/item/3gp-gut-gelassen-und-gesund-pflegen</p>
JadeWeser	08/2018-12/2019	<p>Pflegevorbereitungskurs "Migranten in der Pflege" (MIP)</p> <p>Ziel: Gewinnung von Hilfs- und Fachkräften in der Pflege. Inhalt des Kurses: theoretische Einführung in den Vorbereitungskurs (Auftrittveranstaltung), berufliches Selbstverständnis/neue Rolle, Kommunikation und Interaktion in der Pflege, Kultur in Deutschland, Hygieneeinweisung, Arbeitssicherheit und Brandschutz in Pflegeeinrichtungen, berufsbezogene Sprachförderung mit Zertifikat B2/C1 (Sprachkurs durch das BNR), Sammeln praktischer Erfahrungen im Praxisteil.</p> <p>https://www.friesland.de/portal/seiten/gesundheitsregion-jadeweser-901001000-20800.html?vs=1</p> <p>https://www.gkps-varel.de/de/pflegevorbereitungskurs-migranten-in-der-pflege/</p>

Weitere Informationen Fachkräfte für die Pflege

BARMER (Hrsg.) (2021): [BARMER Pflegereport 2021. Wirkungen der Pflegereformen und Zukunftstrends](#), Autoren: Heinz Rothgang, Rolf Müller, (abgerufen am 11.05.2022)

Bundesministeriums des Innern und für Heimat (BMI) & Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) (Hrsg.) (2022): [Forschungsprojekt „Stärkung von bedarfsorientierten Pflegestrukturen in ländlichen strukturschwachen Regionen“. Entwurf des 10-Punkte-Programms. Vorläufige Tagungsversion](#). (abgerufen am 11.05.2022)

Bundesministeriums des Innern und für Heimat (BMI) & Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) (Hrsg.) (2022): [Pflege in ländlichen Räumen stärken. Ein Leitfaden für kommunale Akteure. Kongressversion](#). Erstellt durch die KPMG AG (abgerufen am 13.07.2022)

Rainer Winkel, Michael Göbel (2021): [Auswirkungen demografischer Veränderungen auf den Arbeitsmarkt im Gesundheitsbereich und](#)

[anderen Wirtschaftsbereichen, Beispiel Landkreis Meißen](#). In: BBSR-Online-Publikation Nr. 01/2021. Der demografische Wandel. Ein wichtiger Faktor für die Entwicklung regionaler Teilmärkte. (abgerufen am 11.05.2022)

Michaela Fuchs, Anja Rossen, Antje Weyh (2021): [Kleinräumige Vorausberechnungen zum künftigen Beschäftigungsbedarf in der Altenpflege bis 2030: Sachsen, Thüringen und Bayern im Vergleich](#). In: BBSR-Online-Publikation Nr. 01/2021. Der demografische Wandel. Ein wichtiger Faktor für die Entwicklung regionaler Teilmärkte. (abgerufen am 11.05.2022)

Jacobs, Klaus, Adelheid Kuhlmeier, Stefan Greß, Jürgen Klauber, Antje Schwinger (2020): [Pflege-Report 2019: Mehr Personal in der Langzeitpflege - aber woher?](#) Berlin, Springer.

Prognos AG (2018): [Strategien gegen den Fachkräftemangel in der Altenpflege. Probleme und Herausforderungen](#). Autor*innen: Dr. Tobias Hackmann, Laura Sulzer. Freiburg (abgerufen am 11.05.2022)

Fachkräftesicherung in den Kommunen

Stand der Entwicklung

Die kommunalen Verwaltungen in den ländlichen Regionen haben massive Probleme, ihre meist altersbedingt freiwerdenden Stellen nachzubeseetzen. Nach Schätzungen des Niedersächsischen Städte- und Gemeindebundes werden bis 2030 über 800.000 Stellen im öffentlichen Dienst nicht mehr besetzt werden können. Die wichtigsten Gründe liegen in der Überalterung des Personals und in der Konkurrenz aus der Privatwirtschaft.⁴⁵ Die nicht-besetzten Stellen gefährden die Funktionsfähigkeit der kommunalen Verwaltungen und damit auch die Sicherung der Daseinsvorsorge in der Fläche. Es besteht ein zunehmender Handlungsdruck bei den Verwaltungen. Fehlt Personal, können wichtige Themen wie bspw. „Wohnen“, Bauen, Regionalentwicklung, Digitalisierung etc. kaum bearbeitet werden.

Nach Christian Erhardt (2018) muss die Kommunalverwaltung als Arbeitsplatz attraktiver gestaltet werden.⁴⁶ Das Argument eines sicheren Arbeitsplatzes hat kaum noch Bedeutung in Zeiten des Fachkräftemangels. Ein Job in der freien Wirtschaft wirkt oft attraktiver. Der Spardruck in der Verwaltung ist zu groß und die Jobs in der freien Wirtschaft werden meist besser bezahlt und bieten bessere Aufstiegsmöglichkeiten. Die kommunale Verwaltung muss andere Vorteile bieten können, wenn sie im Kampf um Fachkräfte mithalten möchte. Die starren Strukturen müssen aufgebrochen und jungen Menschen flexiblere Arbeitszeitmodelle, Möglichkeiten zum Homeoffice oder Kitaplätze geboten werden. Ebenso könnte bei der Wohnungssuche unterstützt werden. Mit großen Werbekampagnen versuchen schon einige, auf die Stellenangebote in der kommunalen Verwaltung aufmerksam zu machen.⁴⁶ Allerdings sollten sich Versprechungen mit der Realität decken. Die beste Werbung machen die eigenen zufriedenen Mitarbeiter*innen. Daher sollte der Fokus nicht nur auf der Akquise liegen, sondern insbesondere auch auf der Verbesserung des Arbeitsumfeldes und der Arbeitsbedingungen.⁴⁷

Die Attraktivität des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber wurde hinsichtlich der Sicherheiten lange überschätzt. Wichtiger für junge Menschen sind zunehmend Flexibilität und Wahlmöglichkeiten, sodass die einzelnen Lebensphasen berücksichtigt werden können. Ebenso werden strikte Hierarchien zunehmend in Frage gestellt. Alle Akquise-Bemühungen wie eigene Ausbildungsangebote, Anpassungsqualifizierungen, flexible Einstellungsverfahren, die unbefristete Übernahme von Berufspraktikanten, Hospitationen, Bewerbungstage an Berufsfachschulen, die stärkere Ermöglichung von Quereinstiegen und Akquiseaktivitäten im Ausland sind erst dann sinnvoll, wenn die grundlegende Struktur geändert werden kann und auf aktuelle Bedürfnisse der Bewerber*innen eingegangen wird.⁴⁸

Viele, gerade junge Menschen suchen nach einer sinnhaften, sinnstiftenden Tätigkeit, von der das Gemeinwesen profitiert. Durch lokale und regionale Imagekampagnen versuchten Kommunen in den letzten Jahren, die Wahrnehmung des öffentlichen Dienstes zu verbessern. Wichtig ist es, frühzeitig in Universitäten, (Fachhoch-)Schulen und auf Jobmessen für vielfältige Tätigkeitsbereiche und Berufsbilder zu werben. Die Berufsausbildung wurde 2020 durch die Einführung ausbildungsorientierter dualer Studiengänge attraktiver gestaltet. Auch die Ausbildung zum Verwaltungsinformatiker, welche viele Kommunen anbieten, stellt ein attraktives Tätigkeitsfeld für junge Menschen dar.

Dabei stellt der kommunale öffentliche Dienst gute Rahmendbedingungen: Diversität, Chancengleichheit, hohe Tarifbindung (transparenter, fester Rechtsrahmen), Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Wertschätzung, nahezu Ausschluss von Ortswechselln, modernes Arbeitsumfeld und -instrumente (Möbel, Ausrüstung, helle Räume, Aufenthaltskultur), Innovationskraft kommunaler Unternehmen mit modernsten Arbeitsbedingungen und -mitteln.

⁴⁵ Vgl. Piron, Rebecca (2018)

⁴⁶ Vgl. Erhardt, Christian (2018)

⁴⁷ Vgl. Wertmüller, Sebastian (2017)

⁴⁸ Vgl. Knipp, Rüdiger (2018)

Durch die 2017 in Kraft getretenen Entgeltordnung der VKA haben sich die Entgelte für viele Beschäftigte, sowohl in der Pflege als auch in der öffentlichen Verwaltung, erhöht; mit der Tarifrunde 2018 besonders die Entgeltgruppen 9b bis 12. Seit 2009 sind die Tarifsteigerungen im öffentlichen Dienst höher als in der Gesamtwirtschaft. Die Vorweggewährung von Stufen und übertarifliche Zulagen bieten zusätzliche Anreize. Die Entgeltumwandlung kann für das Leasen von Fahrrädern und E-Bikes sowie zukünftig für weitere Maßnahmen der Verbesserung der Arbeitsplatzattraktivität eingesetzt werden wie Zuschüsse für Fitnessstudios, Kita- oder Fahrkostenzuschüsse für ÖPNV/Job-Ticket, Sonderzahlungen, Sachbezüge oder Wertgutscheine. Die Zusatzversorgung der betrieblichen Altersversorgung sowie die vielen unbefristeten Arbeitsverhältnisse im öffentlichen Dienst wirken ebenso lockend. Auch das Wechseln auf andere Stellen innerhalb der Verwaltung kann zur Motivation der Mitarbeiter beitragen. Ebenso die Möglichkeit zur vom Arbeitgeber bezahlten, in der Arbeitszeit stattfindenden Fortbildung, welche die Mitarbeiter dadurch gleichzeitig breiter aufstellt. Beschäftigte haben Anspruch auf Entwicklungs-/Qualifizierungsgespräche. Um Zusatzqualifikationen zu erwerben und sich höher zu qualifizieren, sind allerdings größere Spielräume vonnöten.

Mobiles, flexibles Arbeiten durch Betriebs- und Dienstvereinbarungen ist weit verbreitet. Angebote des Gesundheitsmanagements tragen dazu bei, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter bis zur Rente zu erhalten. Aus Schutz vor Bedrohung und Gewalt werden Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes geschult, bekommen Schutzkleidung und es werden bauliche Veränderungen vorgenommen. Angriffe verbaler und körperlicher Art werden zur Anzeige gebracht.⁴⁹

Oft wird die Digitalisierung als Lösung für den Fachkräftemangel genannt. Allerdings können nicht alle Verwaltungsaufgaben durch sie gelöst werden. Durch die Pandemie wurde deutlich, dass die Verwaltungen in Sachen Digitalisierung häufig hinterherhängen und hier noch Ausbaubedarfe technischer und personeller Art bestehen. Hemmnisse liegen ggf. bei der eher gering ausgeprägten Bereitschaft der älterwerdenden Belegschaft, sich bis zur Rente noch einmal umzustellen.⁵⁰

Insgesamt zeigt sich, dass es im Vergleich zum Bereich Pflege im Bereich der kommunalen Verwaltung weniger spezifische Projekte zur Fachkräftesicherung gibt. In den Kommunen scheint das Thema noch relativ neu zu sein und erst allmählich wird auch hier das Problem der Fachkräftesicherung und -gewinnung erkannt. In der kommunalen Verwaltung bedarf es also noch an Sensibilisierung für das Thema. Hierbei wären z.B. Bestandsanalysen zum aktuellen und zukünftigen Bedarf an Fachkräften in wichtiger Aspekt zur Aufklärung.

Einige Strategien und Möglichkeiten zur Behebung der „Personallücke“⁵¹ in den öffentlichen Verwaltungen und kommunalen Unternehmen finden sich in einem gemeinsamen Papier der kommunalen Spitzenverbände, der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (VKA) und des Verbands der kommunalen Unternehmen (VKU) aus dem Jahr 2021. Dort wird das Ziel formuliert, *„die positive Wahrnehmung der Tätigkeit der Kommunen und der kommunalen Unternehmen weiter zu stärken und auch die positiven Aspekte einer Tätigkeit im öffentlichen Dienst noch deutlicher herauszustellen“*.⁵² In dem Papier werden Handlungsempfehlungen und –möglichkeiten in fünf Strategiebereichen dargestellt. (siehe Abbildung 2).

49 Deutscher Städtetag et al. (2021)

⁵⁰ Vgl. Kösters, Winfried (2019), S. 36

⁵¹ Deutscher Städtetag et al. (2021)

⁵² Ebd., S.2

Abbildung 2: Handlungsempfehlungen und –möglichkeiten zum Umgang mit dem Fachkräftemangel im kommunalen öffentlichen Dienst

1. Wahrnehmung und Bewerbung der Kommunen und der kommunalen Unternehmen als attraktive Arbeitgeber verbessern

- Vielfalt der Aufgaben
- Arbeit für unser Gemeinwesen
- Gute Rahmenbedingungen
- Moderne Arbeitsplätze
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf

2. Attraktive Arbeitsbedingungen

- Qualifizierung
- Entgelte
- Arbeitgeberrichtlinien
- Öffnung der Entgeltumwandlung und alternative Entgeltanreize
- Betriebliche Altersversorgung
- Planungssicherheit

3. Chancen der Digitalisierung nutzen

- Moderne Ansprache
- Neue Arbeitszeitmodelle/Mobiles Arbeiten

4. Personal stärken

- Gesundheitsmanagement
- Schutz vor Bedrohung und Gewalt
- Kultur der Anerkennung
- Veränderungen ermöglichen

5. Kooperationen nutzen

- zwischen Landkreisen, Kommunen und kommunalen Unternehmen insbesondere bei der Aus- und Weiterbildung und bei der Personalgewinnung/Strategien der Fachkräftegewinnung

Quelle: Eigene Darstellung nach Deutscher Städtetag et al.

Weitere Informationen Fachkräfte für Kommunen

BBSR (Hrsg.) (2021): Raumordnungsprognose 2040. Erwerbspersonenprognose: Wesentliche Ergebnisse. <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/analysen-kompakt/2021/ak-17-2021.html?nn=2544882> (abgerufen am 11.05.2022)

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2022): Fachkräfte-Radar für KiTa und Grundschule. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/fachkraefte-radar-fuer-kita-und-grundschule-2022-all> (abgerufen am 11.05.2022)

Deutscher Städtetag, Deutscher Landkreistag, Deutscher Städte- und Gemeindebund (DStGB), Verband kommunaler Unternehmen e. V. (VKU) & Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (VKA) (2021): Gemeinsames Papier zur Situation des Fachkräftemangels in den Kommunen. Handlungsmöglichkeiten und –empfehlungen, https://landkreistag.de/images/stories/publikationen/210906_PosPap_Fachkra%CC%88ftemangel.pdf (abgerufen am 11.05.2022)

Quellen

“Generationen gehen gemeinsam” (G3) e.V. (o. J.): Hüben & Drüben. Dein Bundesnetzwerk der Rückkehr- und Zuzugsakteure, <https://huebendrueben.de> (abgerufen am 25.01.2022).

Arbeitskreis stationäre Versorgung - Gesundheitsregion JadeWeser (o.J.): Der Fachkräftemangel in der Pflege und wie wir ihm begegnen sollten. Positionspapier. <https://www.friesland.de/portal/seiten/gesundheitsregion-jadeweser-901001000-20800.html> (abgerufen am 09.05.2021)

https://www.region-gestalten.bund.de/Region/DE/einblicke/03%20Vechta/Einblick_Vechta.html?nn=3590302

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) (2021) a: Raumordnungsprognose 2040. <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/fachbeitraege/raumentwicklung/raumordnungsprognose/2040/01-start.html#:~:text=%2C7%20%25%20an-,Die%20Erwerbspersonenprognose,steigt%20auf%2075%2C5%20%25> (abgerufen am 11.05.2022)

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) (2021) b: Raumordnungsprognose 2040. Erwerbspersonenprognose: Methodik und Effekte ausgewählter Einflussfaktoren. <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/analysen-kompakt/2021/ak-18-2021-dl.pdf?blob=publicationFile&v=2> (abgerufen am 11.05.2022)

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (o. J.): Arbeitgeberzusammenschluss im medizinisch-sozialen Bereich. Departement Dordogne in Frankreich, in: Bund-Länder Demografie Portal, <https://www.demografie-portal.de/DE/Gute-Praxis/International/arbeitgeberzusammenschluss-im-medizinisch-sozialen-bereich-dordogne-frankreich.html?nn=678180> (abgerufen am 08.04.2021).

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2020): Karrierenetzwerk motiviert zur Rückkehr, Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft, <https://www.bmel.de/SharedDocs/Praxisbericht/DE/laendliche-Regionen/hochsauerland-heimvorteil-las.html> (abgerufen am 13.07.2022).

Bundesverband der Arbeitgeberzusammenschlüsse Deutschland e.V. (o. J.): Was sind Arbeitgeberzusammenschlüsse? in: Infozentrum Arbeitgeberzusammenschlüsse, <http://arbeitgeberzusammenschluesse.de/was-sind-arbeitgeberzusammenschluesse> (abgerufen 10.05.2022)

Christiansen, Margit (2020): Arbeitsorganisation und Führungskultur, in: Pflege-Report 2019: Mehr Personal in der Langzeitpflege - aber woher? Berlin, Springer.

Deutscher Städtetag, Deutscher Landkreistag, Deutscher Städte- und Gemeindebund (DStGB), Verband kommunaler Unternehmen e. V. (VKU) & Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (VKA) (2021): Gemeinsames Papier zur Situation des Fachkräftemangels in den Kommunen. Handlungsmöglichkeiten und -empfehlungen, https://landkreistag.de/images/stories/publikationen/210906_PosPap_Fachkra%CC%88ftmangel.pdf (abgerufen am 11.05.2021)

Endmann, Sabine (o. J.): Gemeinsames Leitbild für die Netzwerke Fachkräftesicherung Barnim und Uckermark, in: Netzwerk Fachkräftesicherung Barnim-Uckermark, <http://www.fachkraeftesicherung-barnim-uckermark.de/> (abgerufen am 08.04.2021)

Erhardt, Christian (2018): Verwaltung: Geister-Rathaus ohne Mitarbeiter? In: kommunal, <https://kommunal.de/geister-rathaus-verwaltung> (abgerufen am 08.04.2021)

Gesellschaft für Infrastruktur und Beschäftigung des Landkreises Merzig-Wadern (2020): Herzlich Willkommen - Regionales Bildungsmanagement Merzig-Wadern, in: Regionales Bildungsmanagement Merzig-Wadern, <https://rbm-merzig-wadern.de/> (abgerufen am 08.04.2021)

Görries, Stefan/Böttcher, Silke/Schumski, Lisa (2020): Rationaler Personaleinsatz in der Alten- und Langzeitpflege, in: Pflege-Report 2019: Mehr Personal in der Langzeitpflege - aber woher? Berlin, Springer.

Greß, Stefan & Stegmüller, Klaus (2020): Vergütung von Pflegekräften in der Langzeitpflege. In: Pflege-Report 2019: Mehr Personal in der Langzeitpflege - aber woher? Berlin, Springer.

Heimatblatt Langgöns (2020): Demographiepreis für Projekt „Sprungbrett: Ausbildungswohnen“. Ausgabe 40/2020, <https://ol.wittich.de/titel/1100/ausgabe/40/2020/artikel/0000000000023452165-OL-1100-2020-40-40-0> (abgerufen 10.05.2022)

Jacobs, Klaus/Kuhlmey, Adelheid /Greß, Stefan/Klauber, Jürgen/Schwinger, Antje (2020): Pflege-Report 2019: Mehr Personal in der Langzeitpflege - aber woher? Berlin, Springer.

Kaufhold, Kathrin (2020): Beratung für Fachkräfte und Unternehmen, in: Landesinitiative Fachkraft im Fokus Sachsen-Anhalt, <https://www.fachkraft-im-fokus.de/> (abgerufen am 08.04.2021)

Kempa, Steffen (o. J.): pings AZUBIKAMPUS, Dein neuer AZUBIKAMPUS in Fulda, in: pings Kolping Jugendwohnen, <https://www.pings.de/de> (abgerufen am 13.05.2021)

Knipp, Rüdiger (2018): Umgang mit dem Fachkräftemangel in der Kommunalverwaltung, in: Deutsches Institut für Urbanistik (difu), <https://difu.de/nachrichten/umgang-mit-dem-fachkraeftemangel-in-der-kommunalverwaltung> (abgerufen am 08.04.2021)

Kösters, Winfried (2019): Das Personaldilemma im öffentlichen Dienst – Die Zukunft ist nicht mehr die Verlängerung der Vergangenheit, in: Verwaltung, eGovernment und Digitalisierung, Wiesbaden, Springer Vieweg, S. 31–40.

Krupp, Elisabeth/Hielscher, Volker/Kirchen-Peters, Sabine (2020): Betriebliche Gesundheitsförderung in der Pflege – Umsetzungsbarrieren und Handlungsansätze, in: Pflege-Report 2019: Mehr Personal in der Langzeitpflege - aber woher? Berlin, Springer.

Landkreis Merzig-Wadern (2018): Die Bildungsregion Merzig-Wadern gestalten: der Landkreis schloß mit wichtigen Bildungsträgern Kooperationsvereinbarungen ab, in: Landkreis Merzig-Wadern, <https://www.merzig-wadern.de/Service/Pressebereich/Pressemitteilungen/Die-Bildungsregion-Merzig-Wadern-gestalten-der-Landkreis-schlo%C3%9F-mit-wichtigen-Bildungstr%C3%A4gern-Kooperationsvereinbarungen-ab.php?object=tx,2875.5.1&ModID=7&FID=2875.1137.1&NavID=2875.113&La=1> (abgerufen am 08.04.2021)

Landkreis Merzig-Wadern (2021): Ausbildung im Landkreis Merzig-Wadern, Die virtuelle Ausbildungsmesse des Landkreises Merzig-Wadern, Die virtuelle Ausbildungsmesse des Landkreises Merzig-Wadern, in: Gesellschaft für Infrastruktur und Beschäftigung des Landkreises Merzig Wadern, <https://www.ausbildungsmesse-merzig-wadern.de/> (abgerufen am 13.05.2021)

Landkreis Stendal (2020): Ziel und Anliegen des Rückkehrertages im Landkreis Stendal, in: Rückkehrer Landkreis Stendal, <https://rueckkehrer.landkreis-stendal>

Network Waldeck-Frankenberg (o. J.): About, <https://www.network-wf.de/about/> (abgerufen am 08.04.2021).

Ohlinger, Rainer/Schweiger, Raphaela (2019): Kurz-Expertise, Gute Daseinsvorsorge in ländlichen Räumen: Pflege sichern, Migration nutzen, https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf/2019-08/Kurzexpertise_Migration%20und%20Pflege_0.pdf (abgerufen am 13.05.2021)

OstWestfalenLippe GmbH (2022): Welcomehaus Espelkamp - Zeitgemäßer Wohnraum für Fachkräfte im ländlichen OstWestfalenLippe [online] <https://www.urbanland-owl.de/projekte/welcomehaus-espelkamp> (abgerufen am 10.05.2022).

Pflegepioniere (2021): Vernetzen - Verbinden – Versorgen. Gegen den Ärzte*innenmangel: Trainee-programm für zugewanderte Ärzt*Innen im ländlichen Raum, <https://projekt-bridge.de> (abgerufen am 29.06.2021)

Piron, Rebecca (2018): Fachkräftemangel betrifft ALLE Kommunen, in: kommunal, <https://kommunal.de/fachkraeftemangel-kommunen> (abgerufen am 08.04.2021).

Robert Bosch Stiftung (o. J.): Landkreis Coburg: Migrantinnen und Migranten für Pflegeberufe gewinnen, in: Land.Zuhause.Zukunft, <https://www.bosch-stiftung.de/de/projekt/landzuhausezukunft/die-pilot-landkreise> (abgerufen am 08.04.2021).

Rothgang, Heinz/Fünfstück, Mathias/Kalwitzki, Thomas (2020): Personalbemessung in der Langzeitpflege. In: Jacobs, K; Kuhlmeier, A.; Greß, S.; Klauber, J.; Schwinger, A. (Hrsg.): Pflege-Report 2019. Mehr Personal in der Langzeitpflege – aber woher? Springer Verlag, Berlin.

Schwinger, Antje/Klauber, Jürgen/Tsiasioti, Chrysanthi (2020): Pflegepersonal heute und morgen. In: Jacobs, K; Kuhlmeier, A.; Greß, S.; Klauber, J.; Schwinger, A. (Hrsg.): Pflege-Report 2019. Mehr Personal in der Langzeitpflege – aber woher? Springer Verlag, Berlin.

Sell, Stefan (2020): Potenzial und Grenzen von Zuwanderung in die Pflege. In: Jacobs, K; Kuhlmeier, A.; Greß, S.; Klauber, J.; Schwinger, A. (Hrsg.): Pflege-Report 2019. Mehr Personal in der Langzeitpflege – aber woher? Springer Verlag, Berlin.

Slotala, Lukas (2020): Stellschrauben mit großer Wirkung, Ansätze zur Gewinnung neuer Auszubildender in der Altenpflege, in: Pflege-Report 2019: Mehr Personal in der Langzeitpflege - aber woher? Berlin, Springer.

Uckermärkischer Regionalverbund e. V. (2021): Entwicklungsprojekt KOPA-Uckermark- Kooperative Pflegearbeit in der Uckermark – Sachbericht., <https://www.um-regionalverbund.de/wp-content/uploads/2021/02/KOPA-Sachbericht-Internetauftritt- TH.pdf> (abgerufen am 27.04.2021)

Wertmüller, Sebastian (2017): ver.di-Thesen zum Fachkräftemangel in den Kommunen. Fachkräftemangel - DIFU-Seminar 19.-20. Juni 2017 Wolfsburg, <https://region-s-o-n.verdi.de/++file++594a1ae8f1b4cd06c6fd5936/download/Fachkr%C3%A4ftemangel%20Kommunen%20ver.di%202017-06-19.pdf> (abgerufen am 08.04.2021).

zoneEINZ GmbH (2021): Löwenpitch, Mecklenburg-Vorpommern hat mehr zu bieten, Modernes Recruiting: Die besten Arbeitgeber bewerben sich bei dir, <https://www.loewenpitch.de> (abgerufen am 13.05.2021).