

Fachkräftemangel in der Pflege

– Kritische Situationsbewertung und Skizzierung
einer Handlungsalternative –

Klaus Watzka

Jahrgang 2018 / Heft 2

ISSN 1868-1689

ISBN 3-939046-55-8

Herausgeber:

Klaus Watzka

Reihe:

Angewandtes Personal-Management

Redaktion:

Thomas Sauer, Guido A. Scheld, Matthias-W. Stoetzer

Ernst-Abbe-Hochschule Jena, Fachbereich Betriebswirtschaft

Carl-Zeiss-Promenade 2, 07745 Jena

Tel.: 03641.205 550, Fax: 03641.205 551

Erscheinungsort:

Jena

Die vorliegende Publikation wurde mit größter Sorgfalt erstellt, Verfasser/in und Herausgeber/in können für den Inhalt jedoch keine Gewähr übernehmen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und Einspeicherung in elektronische Systeme des gesamten Werkes oder Teilen daraus bedarf – auch für Unterrichtszwecke – der vorherigen Zustimmung der Ernst-Abbe-Hochschule Jena, Fachbereich Betriebswirtschaft und des Autors.

Printed in Germany

Zusammenfassung

Das Bundeskabinett hat am 01.08.2018 das Pflegepersonal-Stärkungsgesetz beschlossen. Unter anderem ist darin die Einstellung von 13.000 zusätzlichen Pflegefachkräften vorgesehen. Angesichts der derzeitigen Mangelsituation in diesem Berufsfeld bestehen starke Zweifel, ob diese Stellen adäquat besetzt werden können. Zukunftsprojektionen für das Jahr 2030 zeigen, dass sich die Pflegekraftlücke noch deutlich vergrößern wird. Auch der Zugriff auf bislang unerschlossene Arbeitskräftepotenziale wird zur Schließung nicht ausreichend sein. Die soziale Dramatik dieses Problems verbietet eine abwartende Haltung. Bisher beschlossene Maßnahmen sind zu kleinteilig und zu reaktiv angelegt. Es sind kurzfristig Handlungen erforderlich, die einen aktiven Lösungsbeitrag in einer substanziellen Größenordnung leisten. Vorgeschlagen wird in einem stark fokussierten Handlungsansatz die Errichtung einer groß dimensionierten Pflegefachschule (10.000 Plätze) in einem Drittland. Es wird ein begründeter Kriterienkatalog für die Auswahl geeigneter Länder vorgestellt. Als potenziell geeignetes Land wird Vietnam diskutiert.

JEL Classification: I19, I29, J08, J11, J44, J61, J68, L89, M51, M53, O53

Schlagworte: Arbeitsmarkt, Demografische Veränderung, Fachkräftemangel, Personalbeschaffung, Pflegefachkräfte, Pflegepersonal-Stärkungsgesetz

Autor: klaus.watzka@eah-jena.de

Klaus Watzka

Fachkräftemangel in der Pflege

– Kritische Situationsbewertung und Skizzierung einer Handlungsalternative –

Ausgangslage

Wunschdenken trifft auf Realität! Am 01. August 2018 hat das Bundeskabinett auf Vorschlag des Gesundheitsministers Jens Spahn den Entwurf des Pflegepersonal-Stärkungsgesetzes (Papst) beschlossen. Neben einer Erhöhung der Attraktivität der Pflegeberufe (bessere Vergütung, Betriebliches Gesundheitsmanagement zur Erhaltung der physischen und psychischen Gesundheit, bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Entlastung durch Digitalisierung von Arbeitsabläufen) zielt das Gesetz vor allem auch auf eine Aufstockung des Pflegepersonals in Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen. Zusätzliche Personalkapazitäten für die „Pflege am Bett“ sollen in den Krankenhäusern zukünftig voll durch die Krankenkassen finanziert werden und in Einrichtungen der Altenpflege sollen – finanziert durch Kranken- und Pflegeversicherung – in Summe rund 13.000 neue Pfleger eingestellt werden, vornehmlich für die medizinische Behandlungspflege, Fachkräfte also. Im Referentenentwurf für dieses Gesetz geht man für die Jahre 2019 bis 2022 von kumulierten Kosten in Höhe von 8,3 Mrd. € aus.¹ Die Zusatzkosten im Jahr 2022 in Höhe von 2,4 Mrd. € sind dann sockelwirksam und erhöhen die Gesundheits- und Pflegekosten in Deutschland dauerhaft um mindestens diesen Betrag jährlich. Das sollte man der ökonomischen Redlichkeit halber seitens des Ministeriums auch explizit anmerken.

Abseits der Frage „*Wer soll das bezahlen?*“ kann man inhaltlich gegen das Vorhaben inhaltlich wenig einwenden. Mehr Kräfte insbesondere in der Altenpflege steigern die Wahrscheinlichkeit für eine verbesserte Betreuungsqualität, insbesondere auch im Bereich der sozialen Betreuung der Heimbewohner. Rein politisch kann man die Maßnahmen sicherlich auch sehr gut verkaufen. Aber sobald man sich der praktischen Umsetzung widmet, landet man schnell bei der Frage, wie man die erforderlichen zusätzlichen Pflegekräfte rekrutieren kann. Dieser Punkt wurde durch Verbandsvertreter, Einrichtungsleiter und Branchenexperten in Interviews und Kommentaren auch medial sehr schnell und intensiv adressiert.² Zu Recht! Denn Pflegeberufe

¹ Vgl. Bundesgesundheitsministerium (Hrsg.) (2018a) (www)

² Vgl. z. B. Mihm (2018), S. 17

sowohl in der Gesundheits- und Krankenpflege, als auch in der Altenpflege gehören nach der neuesten Fachkräfteengpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit aus dem Juni 2018 zu den absoluten Mangelberufen. Die Aussagen in diesem Bericht sprechen eine überaus deutliche Sprache und sollen daher auszugsweise direkt zitiert werden:³

Gesundheits-/Krankenpflege:

„In fast allen Bundesländern ist ein Fachkräftemangel in der Gesundheits-, Krankenpflege und Geburtshilfe zu verzeichnen. In Hamburg, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen deuten die Indikatoren (lediglich) auf Anzeichen für Engpässe hin. In der gesamten Berufsgruppe (...) beträgt die Vakanzzeit von Stellenangeboten 149 Tage (+39 Prozent über dem Durchschnitt aller Berufe). Auf 100 bei der BA gemeldeten Stellen kommen rechnerisch 62 Arbeitslose (...). Im Vergleich zum Vorjahr ist eine zunehmende Verknappung zu erkennen. Die Vakanzzeit ist um 9 Tage gestiegen und die Arbeitslosen-Stellen-Relation hat sich um 7 auf 62 verringert.“

Altenpflege:

„Der Fachkräftemangel in der Altenpflege fokussiert sich auf examinierte Fachkräfte (...) und zeigt sich ausnahmslos (!) in allen Bundesländern. (...) In keinem Bundesland stehen rechnerisch ausreichend arbeitslose Bewerber zur Verfügung, um damit die bei der BA gemeldeten Stellen zu besetzen. Gemeldete Stellenangebote sind im Bundesdurchschnitt 175 Tage vakant. Das sind 63 Prozent mehr als die durchschnittliche Vakanzzeit über alle Berufe. Auf 100 gemeldete Stellen kommen rechnerisch lediglich 27 Arbeitslose. In absoluten Zahlen kamen damit (...) auf 11.300 (offene) Stellen 3000 Arbeitslose. Gegenüber dem Vorjahr hat sich die Situation in der Altenpflege weiter angespannt. So ist die Vakanzzeit um 8 Tage gestiegen und die Arbeitslosen-Stellen-Relation hat sich nochmals (um 5) verringert.“

Diese aktuellen Zahlen lassen keine Fragen mehr offen! So sieht es aus, wenn politisches Wunschdenken (oder „kalkulierter Aktionismus“ für das Wahlvolk?) auf die ungeschminkte Realität trifft. Im Lichte dieser Zahlen erscheint es extrem unwahrscheinlich, dass die personellen Kapazitätsaufstockungsziele des Gesetzes in absehbarer Zeit umsetzbar sind.

Selbst wenn man unterstellt, dass es gelingt, die pflegerischen Berufe über finanzielle Anreize und Verbesserung der Arbeitsbedingungen so attraktiv zu machen, dass genügend Bewerber zu den offenen Stellen streben, bleibt das Problem, dass diese Arbeitskräfte dann in anderen Bereichen fehlen. In vielen Branchen wird über Fach-

³ Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2018a) (www), S. 18f

kräftemangel geklagt und darauf verwiesen, dass Engpässe bei der Arbeitserledigung bestehen oder gar Aufträge ganz abgelehnt werden müssen. Eine Lösung der Personalprobleme im Pflegebereich würde bei der derzeitigen Arbeitsmarktlage die Personalprobleme an anderer Stelle vergrößern. „*Umverteilung rechte Tasche, linke Tasche*“ würde der Volksmund dazu sagen. In einem Unternehmen würde man von „*Bereichsdenken*“ oder „*Ressortegoismen*“ reden. Der eigene Zuständigkeitsbereich wird zu Lasten anderer Bereiche optimiert und das große Ganze, sprich das Optimum des Gesamtsystems, wird aus dem Auge verloren. Nein, so kann die Lösung also nicht aussehen – jedenfalls nicht exklusiv! Wie dann? Ehe das diskutiert wird, soll zuvor ein allgemeiner kritischer Blick auf den Umgang mit dem Fachkräftemangel in Deutschland geworfen werden.

Generelle Anmerkungen zum Fachkräftemangel

Weihnachten kommt immer so plötzlich! Die demografischen Veränderungen in der deutschen Bevölkerung sind seit Jahrzehnten bekannt. Es gibt zu wenige Kinder, das Erwerbspersonenpotenzial wird im Durchschnitt immer älter und es verlassen mehr Menschen den Arbeitsmarkt in den Ruhestand, als Berufsanfänger eintreten. All das haben Bevölkerungsforscher schon sehr früh prognostiziert. Interessiert hat sich in den Unternehmen und in der Politik dafür lange Zeit kaum jemand. Warum auch? Die Veränderung hatte eher die Geschwindigkeit einer Wanderdüne und hat lange keine direkten Probleme ausgelöst. Wanderdünen kommen langsam, aber sie kommen. Und irgendwann werfen sie auch deutlich ihre Schatten voraus. Erst als sich unübersehbar Beschaffungsprobleme für Arbeitskräfte abzeichneten, wurden die demografischen Veränderungen in Wirtschaft und Politik aufgegriffen und intensiv diskutiert. Die Veröffentlichungen hatten fast schon eine hysterische Komponente, fast kein Artikel mehr ohne den alarmistischen Hinweis auf die demografischen Probleme. Was hat all das bewirkt? Nach meiner Einschätzung eher nichts bis wenig oder aber das Falsche. Von Ausnahmen abgesehen waren Unternehmen und ihre Verbände tendenziell Jammerriesen („*Schön, dass wir mal drüber geredet haben.*“) aber Handlungszwerge. Wo war das frühzeitige und entschlossene Gegensteuern in enger Abstimmung aller Akteure? Wo waren insbesondere Verbände, aber auch Politik in ihrer initiierten und koordinierenden Rolle? Die Theorie des Strategischen Managements lehrt, dass Unternehmen schwache Signale möglichst frühzeitig auffangen sollten, um dann möglichst umgehend Veränderungen zur Vermeidung von Risiken

und Nutzung von Chancen einzuleiten. All das hat man bei den demografischen Veränderungen eher nicht beherzigt, auch als sich die Signale schon in Brülllautstärke meldeten. Kurz: Nicht früh genug, nicht entschlossen genug, nicht abgestimmt genug gehandelt! Für die Zukunft ist festzuhalten, dass Signale mit Arbeitsmarktrelevanz besser verarbeitet werden müssen. Auch heute noch begnügen sich viele Unternehmensvertreter mit der Jammerrolle über die fehlenden Fachkräfte statt konzertierte Aktionen anzustoßen. Ein nationales Problem kann aber nur durch Anstrengungen auf der nationalen Ebene befriedigend gelöst werden. Wenn zu den demografischen Veränderungen dann auch noch deutliche Verschiebungen in den Berufspräferenzen der jüngeren Generationen kommen (z. B. geringe Nachfrage nach den MINT-Fächern, Studium statt Berufsausbildung) oder/und Imageprobleme einzelner Berufsbilder oder Branchen (z. B. Banken) oder/und tendenziell unattraktive Arbeitsbedingungen (wie in der Pflege), dann entsteht ein höchst brisanter Problemmix für die Personalbeschaffung.

Was ist stattdessen passiert? Jedes Unternehmen geht das Problem individuell an und versucht, sich durchzuwursteln. Irgendwie schneller zu sein als Wettbewerber und Rekrutierungsnischen zu entdecken, in denen andere noch nicht fischen. Dabei sind durchaus pfiffige und engagierte Einzelaktivitäten in der Personalrekrutierung entstanden. Da liest man vom Busunternehmer, der sich in seinen Privat-PKW schwingt, um auf eigene Faust Busfahrer in Spanien anzuwerben oder von Unternehmen, die neuen Azubis als Lockangebot kostenfreie Diensthandys und Dienstwagen offerieren. Andere gehen das Thema systematischer über das Konzept des Personalmarketings an. Sie versuchen, gezielt eine starke Arbeitgebermarke aufzubauen oder alle Stellschrauben für eine Verbesserung des Arbeitgeberimages zu betätigen. Um nicht falsch verstanden zu werden: All das ist sinnvoll und richtig! In einer Wettbewerbswirtschaft muss es auch auf dem Arbeitsmarkt Konkurrenz um die Arbeitskräfte geben. Und die Unternehmen mit den besseren personalwirtschaftlichen Konzepten sollen auch die besseren Mitarbeiter für sich gewinnen. Kontraproduktiv wird dieser Wettbewerb – aus einer gesamtwirtschaftlichen Perspektive betrachtet – aber dann, wenn eigentlich wettbewerbsfähige Produkte oder, wie in der Pflege, unabweislich benötigte Dienstleistungen rein aus Personalmangel nicht mehr im erforderlichen Umfang oder der erforderlichen Qualität angeboten werden können. Die Arbeitsmarktkonkurrenz zwischen den Unternehmen ist dann ruinös, gerät zu einem „Nullsummenspiel jeder gegen jeden“ und gipfelt in gezielten Strategien der

Abwerbung. Das einzelne Unternehmen agiert dann zwar für sich noch rational und nutzensteigernd, wenn es sich bei der Personalrekrutierung – mit welchen Mitteln auch immer – gegen einen Wettbewerber durchsetzt. Ein zentraler Einflussfaktor dabei sind die gebotenen Anreizstrukturen. Wenn das eine Unternehmen Diensthandy und Dienstwagen für Azubis anbietet, dann legt das andere Unternehmen eben noch die Bezahlung des Urlaubs auf Mallorca oben drauf. Es besteht so die Gefahr, dass sich das gebotene Anreizniveau immer weiter hochschaukelt. Am Ende herrscht dann wieder ein Wettbewerbs-Patt, aber auf einem höheren Personalkostenniveau. *„Außer Spesen nichts gewesen.“* Die Zahl der verfügbaren Arbeitskräfte hat sich nicht erhöht, sie haben sich nur verteuert und es hat eine Umverteilung zu den finanzstärkeren Akteuren stattgefunden.

Langfristig kann die Gesundheits- und Pflegebranche diesen Arbeitsmarktwettbewerb gegen Industriebranchen nicht gewinnen und soll es auch nicht, da ein öffentliches Interesse an der Bezahlbarkeit ihrer Dienstleistung auch für finanzschwächere Bevölkerungsteile besteht. Gesamtwirtschaftlich führt also die eigentlich erwünschte Arbeitsmarktkonkurrenz über höhere Preise und ein nicht ausreichendes Angebot für dringend benötigte Dienstleistungen zu einem Wohlstandsverlust. An diesem Punkt ist ein übergeordneter Akteur gefragt, der den ruinösen Wettbewerb unterbricht und systematische Aktivitäten zur Vergrößerung des zur Verfügung stehenden Arbeitskräftepotenzials initiiert und koordiniert. Einzelne Unternehmen sind damit überfordert. Wie sich in der Vergangenheit gezeigt hat, agieren sie in der Mehrheit zu stark auf Basis des derzeitigen Arbeitskräfteangebots, also innerhalb der derzeitigen Systemgrenzen. Erforderlich ist jetzt aber eine Veränderung der Systemgrenzen. Im besten Fall, weil am konformsten mit marktwirtschaftlichen Prinzipien, übernehmen diese Rolle die Verbände. Aber auch diese können überfordert sein, weil sie auf bestimmte Systemparameter keinen Zugriff haben. Gegenüber staatlichen Stellen können sie dann nur eine fordernde/treibende Rolle einnehmen – und sollten das auch. Final handeln können dann nur staatliche Stellen.

Unerschlossene Arbeitskräftepotenziale

Zunächst einmal: Es ist allerhöchste Zeit über die Erschließung zusätzlicher Arbeitskräftepotenziale für den Pflegebereich nachzudenken. Denn die wirklich schwierigen Zeiten kommen noch! Man mag als Angehöriger der geburtenstarken Jahrgänge und damit Betroffener gar nicht darüber nachdenken, was es heißt, wenn in den nächsten

Jahren diese breite Kohorte dem Arbeitsmarkt nicht mehr zur Verfügung steht (auch im Pflegebereich) und zehn Jahre später in Kompaniestärke selbst in die Pflegeheime einrückt. Unter den jetzigen Rahmenbedingungen ist der Systemabsturz dann vorprogrammiert; exakte Prognosezahlen folgen weiter unten.

Welche zusätzlichen Arbeitskräftepotenziale sind grundsätzlich mit Blick auf die Pflegeberufe denkbar und aktivierbar? Sie sind - mit überwiegender Geltung auch für andere Berufe - hinlänglich bekannt:

- **Personen ohne Schulabschluss:** Laut der „Caritas-Bildungsstudie“ verließen im Jahr 2015 fast 47.500 Jugendliche die Schule ohne Schulabschluss. Das entspricht einer Quote von 5,7 %. Im Jahr 2017 ist sie auf 5,9 % angestiegen.⁴ Die Perspektiven dieser Personengruppe auf dem Arbeitsmarkt sind höchst beschränkt. Weder unter ethischer, noch unter arbeitsmarktökonomischer Perspektive ist diese Zahl auf Dauer zu akzeptieren. Gefordert sind hier die Kultusministerien mit den erforderlichen Veränderungen der Schulkonzepte und die Arbeitsagenturen mit Nachqualifizierungsangeboten. Unternehmen haben nur begrenzte Möglichkeiten, die Bildungsdefizite nachträglich auszugleichen. Für den Pflegefachkräftebereich mit seinen Anforderungen fällt diese Gruppe bis zu einem weit mittelfristigen Zeithorizont wohl weitestgehend aus.
- **Langzeitarbeitslose:** Nach einem jahrelangen Verharren der Zahl der Langzeitarbeitslosen (über ein Jahr Arbeitslosigkeit) im Bereich von 1-1,1 Mio. ist diese Zahl im Juli 2018 auf 0,81 Millionen gesunken. Viele dieser Personen sind mit multiplen Vermittlungshemmnissen belastet. Oft sind es Einschränkungen auf der psychischen oder physischen Ebene. Wenn eine Eingliederung bei der derzeitigen Arbeitsmarktlage bis dato nicht gelungen ist, dann müssen zumindest Zweifel angemeldet werden, ob nennenswerte Anteile aus diesem Personenkreis den Anforderungen in einem Pflegeberuf gewachsen wären. Abzuwarten bleibt, welche Wirkungen das geplante Teilhabechancengesetz entfaltet, in dem mehrjährige Lohnkostenzuschüsse von bis zu 100 % vorgesehen sind. Es ist nicht auszuschließen, dass ein Teil dieser Menschen wieder Anschluss an höher qualifizierte Erwerbsarbeit findet. Zahl und Zeitraum sind allerdings höchst unsicher. Insofern stellt diese Gruppe für den

⁴ Vgl. Liessem (2017), o. S. (www)

Pflegebereich allenfalls einen sehr vagen Hoffnungswert dar. Klar ist aber auch, dass wir uns am Arbeitsmarkt auf Dauer nicht den Verlust einer so großen Anzahl an Menschen an eine verkrustete Langzeitarbeitslosigkeit leisten können. Gefordert sind hier präventive Konzepte, die den Aufbau solcher Vermittlungshemmnisse im Vorfeld weitestmöglich verhindern.⁵

- **Stille Reserve:** Diese Personengruppe umfasst zum einen Personen, die nicht arbeitslos gemeldet sind, weil sie keine finanziellen Ansprüche gegen die Bundesagentur für Arbeit haben oder sich keine Vermittlungserfolge versprechen, bei geeigneten Rahmenbedingungen aber eine Tätigkeit aufnehmen würden (= Stille Reserve im engeren Sinn). Daneben gibt es noch die „Stille Reserve in Maßnahmen“, die gerade an arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen teilnehmen. Insgesamt prognostiziert das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung im Jahresdurchschnitt eine gesamte Stille Reserve in Höhe von 870.000 Personen.⁶ Im Hinblick auf Pflegeberufe macht auch diese Gruppe nur begrenzt Hoffnung. Wenn sich die Stille Reserve im engeren Sinn bei der derzeit guten Arbeitsmarktlage und der Mangelsituation im Pflegebereich noch nicht auf die Stellen beworben hat, dann spricht viel dafür, dass sie – aus welchen Gründen auch immer – nicht willens für eine derartige Tätigkeit sind oder aber nicht qualifiziert. Bei der „Stillen Reserve in Maßnahmen“ sind zumindest zum Teil ähnliche multiple Vermittlungshemmnisse wie bei den Langzeitarbeitslosen zu vermuten oder aber die Teilnehmer werden schon sehr spezifisch auf bestimmte Berufsfelder hin ausgebildet und fallen von daher für den Pflegebereich weitestgehend aus.
- **Frauen:** Immer wieder werden Frauen ohne Erwerbstätigkeit als ungehobene Arbeitsmarktresource thematisiert. Das waren sie auch tatsächlich längere Zeit. Die Erwerbsbeteiligung von Frauen im Alter von 20-64 Jahren lag in Deutschland im Jahr 2007 noch bei 66,7 %. Mittlerweile ist sie aber im Jahr 2017 bis auf 75,2 % gestiegen (von insgesamt 18,4 Millionen Frauen im relevanten Alter). Innerhalb der EU hat Deutschland nach Schweden (79,8 %) und Litauen (75,5 %) damit die dritthöchste Erwerbsbeteiligung von Frauen.⁷ Allzu

⁵ Vgl. zum Problemkomplex der Langzeitarbeitslosigkeit Watzka (2018), S. 4 ff.

⁶ Vgl. Fuchs et al. (2018), S. 8 (www)

⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2018) (www)

viel Luft scheint da nicht mehr nach oben zu sein. Wer sich von den Frauen bis dato noch nicht für eine Erwerbstätigkeit entschieden hat, der hat wohl relativ festgefügte andere Lebensplanungen. Mag sein, dass wir durch die vermehrten Initiativen zur „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ noch ein paar positive Überraschungen erleben. Aber diese Pfeile haben die Arbeitsmarktkonkurrenten der Pflegeeinrichtungen auch im Köcher. Und viele von ihnen werden auch, im Zuge der weiteren Digitalisierung, den Bewerbern Telearbeit, Home-Office und hochflexible Arbeitszeiten anbieten können. Das alles sind attraktive Flexibilitätspotenziale, die in der Pflege wegen ihrer örtlichen (und oftmals zeitlichen) Bindung nicht im gleichen Umfang offerieren werden können. Viele zusätzlich erwerbstätige Frauen werden sich mit hoher Wahrscheinlichkeit daher eher von anderen Branchen angezogen fühlen.

- **Pflegehilfskräfte:** Sie können – bei entsprechender Eignung und Motivation – zu Pflegefachkräften weiterqualifiziert werden. Sie arbeiten bereits im System „Pflege“, kennen die Abläufe und vor allem auch die negativen Seiten des Berufes. Im Gegensatz zu den vorherigen Gruppen treffen sie ihre Berufswahlentscheidung mit hoher Bewusstheit. Nachträgliche Frustrationen sind viel unwahrscheinlicher. Zu überlegen wäre, ob man angesichts der bereits vorhandenen Vorerfahrungen nicht einen noch deutlich schnelleren (und damit attraktiveren) Weg zum Abschlusszertifikat konzipieren könnte. Das reißt natürlich neue personelle Lücken im Hilfskrftebereich auf. Diese sind aber vermutlich einfacher zu schließen als die im Fachkrftebereich.
- **Ausländische Pflegekräfte:** Insgesamt stammen bereits 11 % aller Altenpfleger aus dem Ausland, viele aus den EU-Ländern Polen, Rumänien, Kroatien. ber das gemeinsame Programm „Triple Win“ der Bundesagentur für Arbeit und der Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) werden auch Pflegekräfte aus Nicht-EU-Staaten rekrutiert und qualifiziert, vornehmlich aus Serbien, Bosnien-Herzegowina, Philippinen und Tunesien, da dort ein berschuss an einschlägigem Personal existiert. Stand Mai 2018 wurden mit dem Programm 1300 Fachkräfte vermittelt.⁸

⁸ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2018b), o. S. (www)

Zweifellos stellen insbesondere EU-Länder wegen der Arbeitnehmerfreizügigkeit einen interessanten Rekrutierungspool dar. Unterstützung bekommen die suchenden Arbeitgeber durch die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) der Bundesagentur für Arbeit, die in den EU-Staaten Informations- und Auswahlveranstaltungen durchführt. Allerdings müssen sich Bewerber aus EU-Staaten, die *nach* 2004 der EU beigetreten sind – das sind insbesondere alle baltischen, ost- und südosteuropäischen Staaten – und deren Ausbildungsbeginn *vor* 2004 lag, einer Einzelfallprüfung zur Anerkennung ihrer Qualifikationen durch die zuständigen Behörden der Bundesländer unterziehen. Bewerber aus „Kerneuropa“ erhalten eine automatische Anerkennung nach der Berufsanerkennungsrichtlinie. Für Bewerber aus Nicht-EU-Staaten ist ein Anerkennungsverfahren in Einzelfallprüfung immer zwingend vorgeschrieben.⁹

Gerade für die rekrutierungsattraktivsten Staaten wird also eine aufwändige (aber sicher sinnvolle) Genehmigungsbürokratie in Gang gesetzt. Es ist gut vorstellbar, dass diese bei einem größeren Zustrom schnell überlastet ist, auch weil vermutlich Einzelfälle wegen fehlender, zweifelhafter oder unzureichend übersetzter Dokumente alles andere als trivial zu entscheiden sind. Solche Anerkennungsverfahren bieten im Grundsatz natürlich auch interessante Anreizbedingungen für die internationale Dokumentenfälscherszene. Schon allein aus diesem Grund ist eine entsprechende Sorgfalt bei der Prüfung sinnvoll. Einfache Personalbeschaffungswege sehen anders aus!

Eine wichtige Hürde stellen die Sprachkenntnisse dar. In der Regel wird für die Altenpflege das Sprachniveau B2 des Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmens vorausgesetzt, wobei einzelne Bundesländer bei besonderem Mangel auch B1 akzeptieren. Aufgrund der notwendigen sozialen Hinwendung zum Klienten ist aber natürlich B2 gerade in der Altenpflege höchst sinnvoll. Aber diese Latte liegt hoch! B2 erfordert, dass Hauptinhalte komplexer Texte zu konkreten und abstrakten Inhalten verstanden werden, dass im eigenen Gebiet Fachdiskussionen geführt werden können, dass spontan und fließend normale Gespräche mit Muttersprachlern ohne größere beidseitige Anstrengungen geführt werden können und zu einem breiten Themenspektrum detail-

⁹ Vgl. Bundesagentur für Arbeit-ZAV (Hrsg.) (2014) o. S. (www)

liert erklärend und bewertend Stellung genommen werden kann. „*Holla die Waldfee!*“, kann man dazu nur sagen.

Trotz aller bürokratischen und sprachlichen Hürden sind aber sicherlich ausländische Fachkräfte – schon allein wegen der Größe des Rekrutierungspools – perspektivisch die erfolgversprechendste Quelle. Der administrative Aufwand und die Herausforderungen bei der Mitarbeiterführung (inklusive Konfliktodynamik) bei einer sehr internationalen und multikulturellen Belegschaft in den Pflegeeinrichtungen darf aber auch nicht unterschätzt werden. Die oben genannte Zahl von (nur) 1300 Rekrutierungen aus dem Triple-Win-Programm zeigt auch, dass dieser Weg ein Stück weit „Häuserkampf“ ist. Hinzu kommt noch das kaum zu kalkulierende Risiko, dass die angeworbenen Kräfte dann irgendwann in ihre Heimatländer zurückkehren. Man kann es reduzieren, aber nur, wenn zusätzliche intensive Integrationsanstrengungen unternommen werden. Aber auch diese bedeuten Aufwand und Kosten.

Im Fazit zeigt sich, dass alle potenziellen Rekrutierungsquellen nicht armdick sprudeln, durch permanente Aktivitäten mühevoll am Fließen gehalten werden müssen und auch nicht gegen das Versiegen gefeit sind.

Was bedeutet das jetzt, wenn man das bislang Dargestellte mit den Zukunftsprognosen konfrontiert? Dazu einige konkrete Zahlen.

Zukunftsprojektionen im Pflegebereich

Deutschland altert und so nimmt auch mit hoher Wahrscheinlichkeit die Anzahl der Pflegebedürftigen zu. Nach der aktuellsten Pflegestatistik des Statistischen Bundesamtes waren Ende 2015 insgesamt 2,86 Mio. Menschen pflegebedürftig. Davon wurden 783.000 (= 27 %) vollstationär in Pflegeheimen betreut und 692.000 (= 24,2 %) erhielten im häuslichen Umfeld Unterstützung durch ambulante Pflegedienste.¹⁰

Für das Jahr 2030 prognostiziert das Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung bei sonst gleichen Bedingungen einen Anstieg auf 3,62 Mio. (= +26,6 %) Pflegebedürftige, für 2060 sogar auf 4,82 Mio. (= +68,5 %).¹¹ Die Bertelsmann-Stiftung geht in einer differenzierten Analyse mit mehreren Szenarien für 2030 von einem Anstieg auf

¹⁰ Vgl. Bundesamt für Statistik (Hrsg.) (2017) (www)

¹¹ Vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (Hrsg.) (2017) (www)

3,44 Mio. (= +20,3 %) aus.¹² Im empirisch angelegten „Pflegeheim Rating Report 2017“ der Beratungsgesellschaft Deloitte und ihren Kooperationspartnern veranschlagt man 4,1 Mio. (= +43,3 %) Pflegebedürftige für das Jahr 2030.¹³ Und das Robert-Koch-Institut hat für den Gesundheitsbericht des Bundes sekundäranalytisch insgesamt sechs Primärstudien ausgewertet, die die Anzahl der Pflegebedürftigen für 2030 prognostizieren. Bei einer Bandbreite von 3,1-3,5 Mio. ergibt sich ein Mittelwert von 3,32 Mio. (= +16,1 %).¹⁴

Im Fazit gehen alle hier vorgestellten Studien von einem signifikanten Anstieg der Anzahl der Pflegebedürftigen bis zum Jahr 2030 aus. Die Bandbreite reicht dabei von +16,1 % bis +43,3 %. Bei einem gleichbleibenden relativen Anteil von Menschen, die ambulant oder vollstationär gepflegt werden müssen bedeutet das in absoluten Zahlen gegenüber 2015 einen Aufwuchs zwischen 237.475 und 638.675 Pflegebedürftigen.

Im positiven Fall kann man hoffen, dass sich der Pflegebedarf älterer Menschen wegen eines verbesserten Gesundheitsstatus verringert. Es könnten sich natürlich auch Pflegestrukturen dahingehend ändern, dass mehr Personen bereit sind, ihre Angehörigen zu Hause allein zu pflegen. Sonderlich wahrscheinlich scheint das aber angesichts einer zunehmenden Erwerbsbeteiligung der deutschen Bevölkerung jedoch nicht. Aus „kaufmännischer Vorsicht“ muss man vielmehr eher das gegenteilige Worst-Case-Szenario auf dem Schirm haben. Was, wenn immer weniger Angehörige bereit sind, die Pflegelasten alleine zu schultern? Was, wenn die Gesellschaft noch mobiler wird und Kinder seltener am Wohnort der pflegebedürftigen Eltern wohnen? Dann erhöhen sich die oben dargestellten Zahlen für 2030 noch weiter. Auf einen solchen Fall muss man vorbereitet sein, denn die Problematik ist zu ernst, um sich auf eine Strategie des „*Das sehen wir dann schon*“ und des Durchwurstelns zu verlassen.

Was passiert korrespondierend mit der Anzahl der verfügbaren Pflegefachkräfte? Nach der aktuellsten Pflegestatistik (Stand 12/2015) sind im ambulanten und stationären Pflegebereich 1,09 Mio. Arbeitskräfte beschäftigt, davon 311.000 als Pflegefachkräfte. 72 % dieser Beschäftigten arbeiten in Teilzeit, was in der Umrechnung

¹² Vgl. Rothgang/Müller/Unger (2012), S. 35 ff. (www)

¹³ Vgl. Deloitte/RWI/HCB (Hrsg.) (2018) (www)

¹⁴ Vgl. Robert-Koch-Institut (Hrsg.) (2015), S. 444 ff. (www)

764.000 Vollzeitstellen im Pflegebereich entspricht.¹⁵ Über die separate Teilzeitquote der Pflegefachkräfte liegen keine Informationen vor (sie darf aber qualifikationsbedingt unterhalb von 72 % vermutet werden). Die demografischen Veränderungen lassen nun ein zweites Mal ganz herzlich grüßen! Wir verlieren eine substantielle Anzahl an Fachkräften in den Ruhestand. Die Bertelsmann-Studie geht für 2030 von einem Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials in der ambulanten und stationären Pflege von 76.471 Arbeitskräften aus.¹⁶ Gemeint sind hier Vollzeitäquivalente! Köpfe sind es natürlich noch mehr, wenn man den hohen Anteil an Teilzeitbeschäftigten in der Pflege berücksichtigt (s. o.). Auf Vollzeitbasis gerechnet, wäre das ein Verlust von ziemlich genau 10 %. In einem extremen Mangelberuf ist das ein Wort! In welchem Umfang die Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität der Pflegeberufe und die Ausschöpfung weiterer Rekrutierungsquellen zu einem vermehrten Zustrom von Bewerbern führen, kann nicht prognostiziert werden. Es sind Hoffnungswerte, mehr nicht. Man muss sich auch auf das Szenario einstellen, dass die Maßnahmen nicht die gewünschte Wirkung entfalten. Es wäre nicht die erste Organisationsstrategie, die nicht zündet. Denn die Arbeitsmarktwettbewerber sind ja auch nicht untätig.¹⁷

Bei unterstellter Bedingungskonstanz öffnet sich also die Schere zwischen Zahl der Pflegebedürftigen und Pflegekräften in erheblichem Umfang weiter. Für das Jahr 2030 ermittelt die Bertelsmann-Stiftung in ihrem Konstant-Szenario eine Versorgungslücke in der ambulanten und stationären Pflege von 434.498 Vollzeitkräften.¹⁸ Deloitte und Kooperationspartner veranschlagen diese – je nach getroffenen Annahmen – zwischen 213.000 und 479.000 (davon Pflegefachkräfte: 113.000 bis 180.000).¹⁹

¹⁵ Vgl. Bundesgesundheitsministerium (Hrsg.) (2018b) (www) und Deloitte/RWI/HCB (Hrsg.) (2017) (www)

¹⁶ Vgl. Rothgang/Müller/Unger (2012), S. 53 ff. (www)

¹⁷ Just während des aktuellen Schreibprozesses ging am 04.08.2018 über www.t-online.de die dpa-Meldung ein: „Angesichts des Mangels an Nachwuchs will die Berliner Polizei Bewerber künftig auch im EU-Ausland suchen. (...)Die Polizei müsse attraktiver werden. "Im Kern geht es um eine bessere Bezahlung." Denkbar sei auch, Bewerbern günstigen Wohnraum bereitzustellen oder den Erwerb des Führerscheins zu finanzieren.“ Wie sich doch die Ansätze gleichen! Am Ende steht das oben angesprochene Wettbewerbsgleichgewicht auf höherem Niveau.

¹⁸ Vgl. Rothgang/Müller/Unger (2012), S. 54 (www)

¹⁹ Vgl. Deloitte/RWI/HCB (Hrsg.) (2017) (www)

Zwischenfazit

Selbst wenn man die ein oder andere Annahme in den Studien kritisch hinterfragt oder als interessengeleitet einstuft und die berichteten Zahlen fühlbar nach unten korrigieren würde, so bleiben immer noch prognostizierte Versorgungslücken in einer Größenordnung offen, die ein kurzfristiges und entschlossenes Handeln erfordern. Es erscheint sehr unwahrscheinlich, dass – angesichts der jetzt schon bestehenden starken Mangelsituation – die perspektivisch erforderliche Anzahl an Pflegekräften über den Arbeitsmarkt rekrutiert werden kann.

Bis 2030 sind es nur noch gut elf Jahre. Das ist nicht viel angesichts eines Problems in dieser Größenordnung und eines Spektrums an möglichen Gegenmaßnahmen, die ihre Wirksamkeit nur sehr langsam und zeitverzögert entfalten und zudem in ihrer tatsächlichen Wirksamkeit auch noch mit viel Unsicherheit behaftet sind. Rekrutierung, und vor allem Qualifizierung von zusätzlichen Pflegekräften, benötigen Zeit. Und ob die bislang ergriffenen Maßnahmen zur Erschließung neuer Arbeitskräftepotenziale und zur Attraktivitätssteigerung des Berufsfelds wirklich fruchten, wissen wir nicht.

Es wäre höchst fahrlässig und den künftigen Pflegebedürftigen gegenüber verantwortungslos, sich zu stark darauf zu verlassen! Von den Folgen her sind wir hier mit einem asymmetrischen Problem konfrontiert. Sollte sich alles wider Erwarten zum Guten wenden, dann würde man für potenziell überschüssige Pflegekräfte am Arbeitsmarkt sicherlich einen anderen Einsatz finden können. Das wäre das kleinere Übel! Fehlende Pflegekräfte jedoch kann man ab einer bestimmten Größenordnung nicht mehr kompensieren. Diese Situation mündet dann unweigerlich in ein gravierendes Versorgungsdefizit betroffener, weitgehend hilfloser Menschen. Darauf darf man es nicht ankommen lassen! Es wäre ein sozialer und politischer Super-GAU. Nein, die asymmetrische Struktur des Problems erzwingt, dass wir uns vorsorglich darauf vorbereiten müssen, dass die Fachkräftelücke in der Pflege so eintritt, wie prognostiziert.

Es ist spät, aber noch nicht zu spät. Nur jetzt muss man überaus flugs „*endlich in die Pötte kommen*“ Und die zusätzlichen Maßnahmen müssen auch **gut planbare** Effekte in **substanzieller Größenordnung** auslösen.

Dazu ist es sinnvoll, ein wenig mehr „out of the box“ zu denken. Wer Gewöhnliches macht, wird auch nur gewöhnliche Erfolge ernten. Angesichts der Dimension der Fachkräftelücke in der Pflege brauchen wir aber außergewöhnliche Erfolge. Das setzt die Bereitschaft voraus, unkonventionelle Wege zu gehen und gewisse Risiken zu akzeptieren. Höhere Chancen gibt es eben nur um den Preis höherer Risiken. Querdenken und Unternehmer- statt Unterlassergeist sind gefragt! Dafür ist die klare Kommunikation von Zielen hilfreich, die auf den ersten Blick unerreichbar erscheinen (sog. „Stretch-Goals“). Mit der Schließung der Lücke an Pflegekräften haben wir diese Stretch Goals. Man darf sie nur nicht weichspülen, die Situation schönreden oder nach dem Kölschen Motto *„Et hät noch immer jot jejange!“* auf eine ungewisse Zukunft vertagen. Hinschauen statt Wegschauen. Für das „Denken out of the box“ wird gern das illustrative Beispiel von der Entwicklung des „Bullet-Train“ zitiert (Projektil-Zug; umgangssprachlich für den japanischen Hochgeschwindigkeitszug „Shinkansen“):²⁰

„Es dauerte etwa 6,5 Stunden, um per Zug von Tokio nach Osaka zu fahren. Wenn die japanischen Führungskräfte ihren Ingenieuren gesagt hätten „Ich möchte, dass ihr die Zeit auf sechs Stunden reduziert.“, dann hätten die Ingenieure instinktiv in den Kategorien von kleinen Verbesserungen gedacht, zum Beispiel der Optimierung des Einsteigevorgangs für Passagiere oder des Ausladens von Gepäck. Stattdessen setzten die japanischen Manager die Anforderung, die Reisezeit auf 3,5 Stunden zu reduzieren. Konfrontiert mit diesem „unmöglichen“ Ziel mussten die Ingenieure alle ihre grundsätzlichen Annahmen über den Zugreiseverkehr in Japan neu überdenken. Das Ergebnis war der Bullet Train.“

Damit der Bullet-Train-Effekt auch bei der Bereitstellung von Pflegefachkräften eintreten kann, muss dafür gesorgt werden, dass jemand die eindeutige Verantwortung für die Zielerfüllung übernimmt. Sonst versacken die Ziele im Nirwana der Verantwortungsdiffusion! Ein eigenes Pflegeministerium wäre dafür vielleicht nicht die schlechteste Idee. Wichtig genug ist das Thema.

Es käme dann auch nicht zu solch höchst irritierenden Aktivitäten, dass das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie eine wissenschaftliche Begleitforschung für ein Pilotprojekt zur „Anwerbung von Auszubildenden in Vietnam für die Pflegeausbildung“ in Auftrag gibt.²¹ Man fragt sich als externer Beobachter dann schon: Warum das Wirtschaftsministerium? Warum nicht das Arbeitsministerium mit den

²⁰ Vgl. Watzka (2017), S. 145f und die zit. Lit.

²¹ Vgl. Peters et al. (2016) (www)

unterstellten Arbeitsagenturen? Warum nicht das Gesundheitsministerium als primär zuständiges Ministerium für die Pflege? In deren Ressortzuständigkeiten würde man das Thema eher vermuten. Auf den Homepages dieser Ministerien lässt sich diese (wichtige) Studie jedenfalls nicht finden, auch nicht auf denen der Bundesagentur für Arbeit und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Es stellt sich die Frage, ob die Ergebnisse mit vielen pragmatischen Handlungsvorschlägen und Checklisten dort überhaupt bekannt sind und weiterverfolgt werden. Vermutlich nicht. Es wäre dann ein weiteres Beispiel für eine Forschungsfinanzierung, die zwar in substanziellem Umfang Steuermittel verbraucht, aber am Ende nicht zur Kenntnis genommen wird und nichts bewegt. „*Viele Köche verderben den Brei*“, aber am Ende ist es keiner gewesen. Es ist für die Fachkräftesicherung in der Pflege eine klar gebündelte organisatorische Zuständigkeit nötig! Sonst fühlt sich am Ende niemand mit wirklichem Herzblut zuständig. Themen brauchen Gesichter!

Alternativer Handlungsvorschlag

Wie könnte nun eine strategische Stoßrichtung aussehen, die uns in die aktive Handlung bringt und das Potenzial hat, einen Lösungsbeitrag in substanzieller Größenordnung beizusteuern? Die Grundidee ist höchst simpel, die Umsetzung im Detail allerdings nicht ganz trivial und auch nicht zum Nulltarif zu haben. Aber einfache Lösungen nach dem Muster „*Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass*“, kann es bei diesem Problem nicht geben.

Wenn zu wenige Pflegekräfte vorhanden sind, dann muss man sie selbst ausbilden. Und wenn der deutsche Arbeitsmarkt das Potenzial für die erforderliche Personenzahl nicht hergibt, dann muss man die Ausbildung eben im Ausland vornehmen.

Konkret: Es wird die Errichtung einer Pflegefachschule in *einem(!)* anderen Staat vorgeschlagen. Dies geschieht auf der rechtlichen Basis eines bilateralen Vertrags auf Regierungsebene. Dieser sichert ab, dass die Bundesrepublik Deutschland Lehr- und Prüfungsbedingungen vollständig autonom bestimmen kann und auch auf dem Arbeitsmarkt anwerbend umfassend aktiv werden kann. Es sollte ein Vertrag auf Augenhöhe sein, der dem Partnerland nicht nur finanzielle Vorteile bringt, sondern bei dem es auch selbst nachhaltig von einem Know-How-Zufluss und/oder Verbesserung der Infrastruktur profitiert. Sonst handelt man sich schnell den Vorwurf der „Scheckbuchdiplomatie“ oder des „Neokolonialismus“ ein. Keinesfalls dürfen dem Partnerland

in zu großem Ausmaß qualifizierte Menschen entzogen werden, die es zur weiteren Entwicklung selbst benötigt.

Vor Ort werden die Pflegeschüler/innen angeworben, nach *deutschen Standards(!)* ausgebildet und geprüft. Die Absolventen stehen damit dem deutschen Arbeitsmarkt sofort zur Verfügung. Intensive(!) Sprachtrainings werden vorgeschaltet und finden zusätzlich parallel zum fachlichen Curriculum statt. Ein bestimmtes Sprachniveau in der deutschen Sprache könnte auch als Zugangsvoraussetzung zur Ausbildung definiert werden. Der Sprachlernprozess kann relativ einfach und kostengünstig durch den Einsatz von Online-Medien unterstützt werden, auch noch nach Abschluss der Ausbildung während des Einsatzes in Deutschland.

Eine wichtige Entscheidungsfrage zur Ausbildung betrifft die notwendigen Praxisphasen am echten Klienten. Sollen sie in Deutschland abgeleistet werden? Dann fallen in signifikantem Umfang Reisekosten und organisatorischer Aufwand an. Oder können sie vor Ort geleistet werden? Pro und Contra wären zu diskutieren. Final hängt die Entscheidung sehr stark von der konkreten Situation im Partnerland ab. Gibt es dort keine hinreichend vergleichbaren Pflegeeinrichtungen, mit denen man kooperieren kann, dann bleibt nur deren Aufbau oder aber die Praxisphase in Deutschland. Alles andere als trivial ist sicherlich auch die Rekrutierung des Lehrkaders. Mehrheitlich müsste er aus deutschen Ausbildern/innen bestehen, die für eine längere Zeit im Partnerland präsent sind. Eine interessante Ressource dafür könnten erfahrene Fachkräfte sein, die in Ruhestand sind oder bald gehen. Für sie könnte sich durch den Auslandseinsatz nochmals eine willkommene Herausforderung ergeben.

Die Absolventen sind vertraglich verpflichtet, eine festgelegte Anzahl an Jahren in deutschen Pflegeeinrichtungen zu arbeiten. Zu denken wäre etwa an einen Zeitraum von fünf Jahren. Die aufnehmenden Pflegebetriebe können retrograd an den Ausbildungskosten beteiligt werden. Zur Vermeidung von Fluktuation sind sie ferner verpflichtet, professionelle Einführungsprogramme für neue Mitarbeiter („Onboarding-Maßnahmen“) durchzuführen. Die Bausteine (z. B. Patenkonzepte, Einarbeitungspläne, Orientierungsveranstaltungen, Feedbackgespräche) sind im personalwirtschaftlichen Schrifttum hinlänglich beschrieben.²² Zur Entlastung der Pflegebetriebe sollten diese Programme zentral konzipiert werden. Das sichert Professionalität. Der ernsthafte Einsatz dieses Instrumentariums sollte über verpflichtende Seminarbau-

²² Vgl. z. B. Watzka (2014), S. 79ff.

steine für einzelne Mitarbeiter der aufnehmenden Pflegeeinrichtung abgesichert werden.

Um die Wahrscheinlichkeit zu senken, dass die ausgebildeten Pflegekräfte nach der vertraglichen Mindestbleibezeit wieder in ihr Heimatland zurückkehren und auch, um einer Vereinsamung oder Ghettoisierung der angeworbenen Kräfte gegenzusteuern, ist die Entwicklung eines professionellen Integrationskonzepts erforderlich, das auch die Zeit außerhalb der Arbeit einbezieht. Hier wären die einschlägigen Experten gefordert. Eine gut durchdachte und ausführliche Checkliste zur sozialen und beruflichen Integration ausländischer Pflege-Azubis liegt im Rahmen des oben angesprochenen Forschungsprojekts des Wirtschaftsministeriums im Übrigen bereits vor.²³

Um eine hinreichende Wirkung einer Pflegefachschule in einem ausländischen Staat auf die Fachkräftelücke in Deutschland zu erzielen, muss diese entsprechend groß dimensioniert werden. Kleinteiligkeit und Verzagtheit hilft nicht weiter. „*Think big, Klotzen statt kleckern!*“ Zu denken wäre an die Dimension einer großen Fachhochschule, also an eine Kapazität von mindestens 10.000 Schüler/innen. Am Rande: Nicht zuletzt wegen der im Umfeld entstehenden Arbeitsplätze wäre das auch ein wichtiger Entwicklungs- und Infrastrukturbeitrag, den Deutschland im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit vor Ort leisten würde.

Mit der Planung und Errichtung von Bildungseinrichtungen in dieser Größenordnung gibt es in Deutschland aus dem Hochschulbereich viel staatliche Expertise. Und natürlich sind auch Kooperationen mit erfahrenen privaten Bildungsträgern möglich, bis hin zu Public Private Partnerships. Private Akteure wissen insbesondere, wie man in relativ kurzer Zeit eine Bildungseinrichtung startklar macht und effizient betreibt. Als Wegbereiter für die bilateralen Rahmenverträge ist der Staat als Akteur mit all seinen politischen Beziehungen und diplomatischen Kanälen aber absolut unverzichtbar.

Grundsätzlich ist es zwar wünschenswert, wenn sich in einer Marktwirtschaft der Staat auf die Setzung von Rahmenbedingungen für das Wirtschaften beschränkt und ansonsten privaten Akteuren den Handlungsraum überlässt. Warum sollte es hier – zumindest punktuell – anders sein? Die Problemdimension ist zu groß und die Pflegebranche in Gesamtschau zu fragmentiert und zu mittelständisch geprägt (auch wenn einige große Ketten am Markt sind). Den privaten Akteuren fehlt damit mehr-

²³ Vgl. Peters et al. (2016), S. 19-22 (www)

heitlich die Finanzkraft, aber auch die Managementkapazität, um relativ kurzfristig Lösungen umzusetzen, die eine hinreichende Personalversorgung in allen Einrichtungen in ganz Deutschland sicherstellen. Da es sich quasi um eine Aufgabe von hohem nationalen Interesse handelt und es damit eben nicht um private Gewinninteressen geht, müssen staatliche Stellen die primäre Handlungsverantwortung übernehmen und sich auch finanziell aus Steuermitteln engagieren. Das schließt – wie schon oben angemerkt – weder eine Kooperation mit geeigneten Partnern aus der freien Wirtschaft, noch eine spätere Kostenumlage auf die Nutznießer der staatlichen Vorfinanzierungen aus.

Vorteile des Handlungsvorschlags

1. Man spart durch die direkte Ausbildung und Prüfung nach deutschen Standards die gesamte Anerkennungsbürokratie ein, die heute noch für Pflegekräfte notwendig ist, die außerhalb der Kern-EU rekrutiert wurden.
2. Man hat eine hohe Sicherheit, dass die Qualifikationen der Arbeitskräfte tatsächlich auch den geforderten Anforderungen entsprechen. Diese Qualitätssicherung liegt wegen der Hoheit über die Prüfungsverfahren vollständig in der eigenen Hand. Damit ist das Risiko ausgeschaltet, eine Eignung zu bestätigen, die de facto gar nicht vorliegt oder gar auf gefälschte Zertifikate hereinzufallen. Dieses Risiko ist auch bei einer noch so aufwändigen Genehmigungsbürokratie nicht restlos auszuschließen.
3. Im Dauerbetrieb werden sich im Ausland im Regelfall deutlich geringere fixe und variable Kosten für die Ausbildung ergeben.
4. Die Konzentration auf einen einzigen Partnerstaat ermöglicht sehr effiziente Verhandlungsprozesse. Man bewegt sich nur in einem Sprach-, Kultur- und Rechtsraum. Deutscher Sprachunterricht kann sehr fokussiert erfolgen. Unterstützende Lehrmaterialien müssen nur in einer Fremdsprache angefertigt werden. Das gleiche gilt für spätere schriftliche Unterstützungsmaterialien (soweit überhaupt noch erforderlich) der aufnehmenden Arbeitgeber. Die künftigen Pflegebetriebe können sich bei Einarbeitung und Mitarbeiterführung gezielter auf die kulturellen Besonderheiten einer größeren homogenen, ausländischen Mitarbeitergruppe einstellen. Auch die Bereitstellung eines Sprachexperten für die eventuell notwendige Klärung von Problemen in der Muttersprache, ist einfacher zu organisieren. Die starke Fokussierung auf lediglich einen Partnerstaat reduziert in erheblichem Umfang Komplexität gegenüber

der Situation, dass in vielen Staaten rund um den Globus rekrutiert wird. In den Pflegebetrieben sind weniger Sprachen und weniger Kulturen einfacher zu managen. Möglicherweise reduzieren sich damit auch personelle Konflikte innerhalb der Belegschaften.

5. Mit Blick auf das Jahr 2030 erreicht man Proaktivität im Umgang mit der Fachkräftelücke. Mit den bislang eingeleiteten Maßnahmen läuft man den Problemen eher hinterher, agiert also eher reaktiv. Bei der sich abzeichnenden Größenordnung der fehlenden Pflegekräfte kann es so aber gelingen, eine Lösung zu initiieren, die fertig ist, wenn das Problem in seiner gesamten Größe vor der Tür steht. Man schafft damit einen Rollenwechsel vom passiv Getriebenen zum aktiv Handelnden.

6. Man erreicht durch die vorgeschlagene Strategie sehr direkte Wirkungen. Etliche der derzeit angedachten Maßnahmen wirken nur sehr indirekt auf das Problem ein. Damit ist die Verbindung zwischen Aktion und Wirkung zu schwach und zudem unsicher. Teile der Aktionsenergie verpuffen. Dies gilt beispielsweise für das Maßnahmenbündel zur Attraktivitätssteigerung der Pflegeberufe (Vergütung, Vereinbarkeit Familie und Beruf etc.). Damit fährt man eine „Pull-Strategie“, die über eine Verbesserung der Rahmenbedingungen (indirekt) problemlösend wirken soll. Man weiß nicht, wann, wie lange und wie intensiv die Maßnahmen wirken und in welchem Umfang sie das Problem lösen. Man ist daher eher zum passiven Warten verdammt. Push-Strategien dagegen wirken aktiv und direkt auf das Problem ein, wirken sozusagen „an der Wurzel“. Sie sind in ihrer Wirksamkeit eher planbar und der Erfolg ist klarer messbar. Mit dem vorgeschlagenen Ansatz kann man – über mehrere Jahre gedacht – mit einer fünfstelligen Anzahl an neuen Pflegekräften rechnen. Die aktuellen Pull-Strategien sind damit keinesfalls überflüssig, sollten aber von der Erwartung her eher auf das reduziert werden, was sie sind, nämlich flankierende Maßnahmen, keinesfalls aber Kernmechanismen zur Problemlösung.

7. Der Lösungsansatz zeichnet sich durch Reproduzierbarkeit und Dauerhaftigkeit aus. Im Grundsatz kann beliebig lange ein Fachkräftezustrom organisiert werden.

8. Der Lösungsansatz ist skalierbar und bei Bedarf auch auf andere Länder übertragbar. Ändert sich die Größendimension der Fachkräftelücke, dann könnten die Ausbildungskapazitäten vergleichsweise einfach nach unten oder oben angepasst

werden. Insbesondere bei einer Vergrößerung der Lücke kann das Lösungsmuster auch in andere Settings (z. B. Regionen, Altersgruppen, Länder) übertragen werden.

9. Es herrscht Wirkungsneutralität für den deutschen Arbeitsmarkt. Angesichts des Fachkräftemangels in vielen Branchen macht es wenig Sinn, das Arbeitskräfteproblem in der Pflege zu Lasten anderer Branchen zu lösen. Wie bereits dargelegt, wäre das – von einer übergeordneten Warte aus betrachtet – ein irrationales Nullsummenspiel. Der Mangel würde nur umverteilt. Insofern sind alle Lösungen zu präferieren, die das Arbeitskräftepotenzial vergrößern oder das Gesamtangebot am deutschen Arbeitsmarkt wenig belasten. Behält man diesen Zusammenhang nicht im Auge, dann handelt man nach dem St. Florians-Prinzip (*„Zünd‘ das Haus des Nachbarn an“*). Nahtlos passt dazu eine aktuelle Meldung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung vom 07. August 2018, nach der die Zahl der offenen Stellen in Deutschland mit 1,21 Mio. einen neuen historischen Höchststand erreicht hat. Das ist eine Steigerung gegenüber dem Vorjahr von +115.000. Die Vakanzrate (= Zahl offene Stellen in Relation zur Zahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigter) liegt in den neuen mit 3,2 % noch deutlicher höher als in den alten Bundesländern. Das hängt stark mit dem geringeren Bezahlungsniveau und der damit verbundenen Abwanderung zusammen.²⁴ Zu allem Überfluss würde man mit einer zu starken Arbeitsmarktkonkurrenz über die Vergütung noch einen weiteren Ost-West-Spaltpilz in die Gesellschaft tragen.

10. Der vorgeschlagene Lösungsweg stellt eine starke Fokussierung dar und vermeidet eine Zersplitterung von Handlungsenergien. Managementtheoretisch gibt es gute Gründe, warum sich Unternehmen auf ihre Kerngeschäftsfelder konzentrieren und sich von Randaktivitäten trennen. Durch solche Fokussierungsstrategien können Managementkapazitäten und Finanzmittel stärker gebündelt werden. Handlungen werden kraftvoller und damit auch wirksamer. Oder andersherum: Bei zu vielen gleichzeitigen Aktivitäten fasn die Steuerungs- und Finanzkapazitäten aus. Man macht Vieles, aber nichts richtig. Man hat zwar viel Arbeit, aber wenig Wirkung. Von außen betrachtet sieht die Durchführung vieler Parallelaktivitäten auf den ersten Blick oft gut aus, da die Präsenz in vielen Handlungsfeldern und die Betätigung vieler Stellschrauben nach dem Motto *„Kleinvieh macht auch Mist“* Engagement und ein

²⁴ Vgl. IAB (Hrsg.) (2018) (www)

hohes Aktivitätsniveau widerspiegeln. Auf den zweiten Blick ist es aber dann doch eher nur Aktionismus. Um mit dem ehemaligen Bundeskanzler Kohl zu sprechen: *„Entscheidend ist, was hinten raus kommt.“* Mit Blick auf die fehlenden Pflegefachkräfte ist z. B. die kritische Frage zu stellen, ob nicht zu viele Aktivitäten gleichzeitig angegangen werden und ob diese damit zu kleinteilig geraten. Stehen die berichteten 1300 Pfleger, die aus dem Programm „Triple Win“ über mehrere Jahre aus verschiedenen Ländern rekrutiert wurden in angemessenem Verhältnis zu den eingesetzten Ressourcen? Mangels detaillierter Zahlen kann sich der Verfasser kein Urteil darüber anmaßen. Aber als Ökonom muss man darauf verweisen, dass jede Aktivitäten zunächst einmal zu bestimmten Grundkosten führt (Fixkosten, Kosten der Betriebsbereitschaft). Man hat in jedem Zielland zunächst einmal die Notwendigkeit mit den dortigen Behörden zu verhandeln, man benötigt für jeden Landeskontakt sprachkundige Akteure und Unterlagen in der Landessprache etc. Da stellt sich schon die Frage, ob eine Fokussierung auf ein Land (oder wenige) nicht ökonomischer und wirksamer ist.

Geeignete Partnerstaaten

Welche Länder kommen im Grundsatz für ein solches Rahmenabkommen in Betracht? Diese Frage soll über die Formulierung eines Kriterienkatalogs beantwortet werden:

- ▶ **Einwohnerzahl > 20 Mio.** für einen hinreichend breiten Arbeitsmarkt.
- ▶ **Arbeitslosenquote > 8 %** für eine hinreichende Verfügbarkeit nicht gebundener Arbeitskräfte und eine grundsätzliche Offenheit der lokalen Regierung für Rekrutierungsaktivitäten ausländischer Akteure. Vorstellbar wäre auch eine deutlich tiefere offiziell ausgewiesene Arbeitslosenquote, wenn sich das Erwerbspotenzial eines Landes zu einem hohen Anteil aus Selbständigen oder/und abhängig Beschäftigten mit relativ geringem Einkommen (z. B. Agrarsektor, ungelernte Tätigkeiten im produzierenden Bereich) zusammensetzt, für die eine Ausbildung im Pflegebereich mit anschließender Tätigkeit in Deutschland eine signifikante Verbesserung ihrer Lebenssituation bedeuten könnte.

- ▶ **Anteil der Analphabeten < 25 %**, um eine hinreichende Bildungsnähe des Erwerbsspersonenpotenzials sicherzustellen. Dabei muss aber gesehen werden, dass die Quote der Analphabeten in manchen Ländern regional sehr unterschiedlich sein kann.
- ▶ **Existenz von (idealerweise) nur einer Landessprache**, um eine effektive und effiziente Kommunikation am Arbeitsmarkt und in der Ausbildung zu gewährleisten.
- ▶ **Durchschnittsalter der Bevölkerung < 30 Jahre**. Bei einer jüngeren Bevölkerung kann eine höhere Mobilität, Flexibilität, Bildungsmotivation und soziale/ökonomische Aufstiegsmotivation vermutet werden.
- ▶ In der Kultur des Landes angelegte **hohe Wertschätzung des Alters** und gut ausgeprägte **Dienstleistungsmentalität**. Beides sind Sozialqualifikationen, die die Eignung für den Pflegeberuf steigern. In diesem Zusammenhang können auch Kulturelemente wie Hilfsbereitschaft, Empathie, Gastfreundschaft relevant sein.
- ▶ **Substantieller Anteil des Tourismussektors und/oder der internationalen Geschäftstätigkeit am BIP**. In diesem Fall kann bei der lokalen Bevölkerung eine höhere Offenheit und Erfahrung im Umgang mit anderen Kulturen vermutet werden.
- ▶ **Politische Stabilität** und **akzeptable Menschenrechtssituation**, um in Deutschland innenpolitische Akzeptanz für die Kooperation mit dem Partnerstaat zu gewährleisten.
- ▶ **Akzeptables Ausmaß von Kriminalität und Korruption**.
- ▶ Weitgehend **spannungsfreie außenpolitische Beziehungen zur Bundesrepublik Deutschland**.

- **Bestehende engere außenwirtschaftliche Verflechtung und/oder Entwicklungszusammenarbeit mit Deutschland.** Die beiden letztgenannten Kriterien sollten für eine größere Offenheit und eine bessere Vertrauensbasis für den Abschluss des bilateralen Rahmenvertrags sorgen.

Man wird wohl kaum Staaten finden, die alle Kriterien in Perfektion erfüllen. Insofern ist der Kriterienkatalog eher in summarischer Betrachtungsweise zu verstehen. Er kann aber eine erste gute Filterfunktion übernehmen. Über eine hinreichende Anzahl von Experten, die Vorschläge für geeignete Länder machen können, sollten wir als international stark verflochtene Nation im Außen- und Wirtschaftsministerium und in den Außenhandelskammern wohl verfügen.

Abschließend sei noch als erster Diskussionsvorschlag ein Land genannt, das nach der Einschätzung des Verfassers viele (nicht alle) Kriterien recht gut erfüllt: Vietnam. Zwar hat das Land nach einer Weltbankstatistik im Jahr 2017 nur 2,06 % Arbeitslosigkeit, aber der Anteil der im Agrarsektor arbeitenden Menschen betrug im Jahr 2017 40,9 %, wobei dieser Bereich nur 15,3 % zum BIP beitrug. Man kann also von eher prekären Arbeitsbedingungen ausgehen. Bei ca. 95,5 Mio. Einwohnern beträgt der Bevölkerungsanteil von Menschen unter 15 Jahren 23,1 %, der über 65 Jahren 7,2 % (Deutschland 13,1 % und 21,5 %). Vietnam ist also ein Land mit einer recht jungen Bevölkerung. Der Anteil der schulpflichtigen Kinder, die eine Grundschule besuchen liegt mit 98% fast auf dem Niveau von Deutschland (98,8 %).²⁵ Die Quote an Analphabeten lag 2015 lediglich bei 5,5 %.²⁶ Vietnamesen gelten als disziplinierte Lerner und Bildung gilt traditionell als hohes Gut.²⁷ Das sind gute Voraussetzungen für einen schnellen Erwerb von deutschen Sprachkenntnissen. Die Arbeitsdisziplin ist hoch, oft werden die Vietnamesen auch als „Preußen Asiens“ bezeichnet. Die Kriminalität ist nach den Angaben des Auswärtigen Amtes überwiegend auf Eigentums-kriminalität, speziell in den touristischen Bereichen, beschränkt. Gewaltkriminalität ist eher selten.²⁸ Ausbildungspersonal aus Deutschland kann sich also sicher bewegen. Nicht ganz so gut, aber auch nicht ganz übel, sieht es im Korruptionsindex von Transparency International für 2017 aus: Platz 107 von 180 Staaten (Deutschland:

²⁵ Vgl. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (Hrsg.) (2018) (www)

²⁶ Vgl. Wikipedia (Hrsg.) (2018a) und die zit. Lit. (www)

²⁷ Vgl. Loose (2017), S. 125

²⁸ Vgl. Auswärtiges Amt (2018) (www)

Rang 12).²⁹ Dieses Problem muss man sicher im Auge haben, wenn es um größere Investitionen geht.

Die deutsch-vietnamesischen Beziehungen gelten als sehr gut. Die Zusammenarbeit im Entwicklungshilfebereich ist eng, u.a. im Bildungsbereich.³⁰ Deutschland ist innerhalb der EU der wichtigste Handelspartner.³¹ Besonders interessant ist, dass in der DDR bis 1989 etwa 100.000 Studierende aus Vietnam eingeschrieben waren und zudem bis zu 60.000 Vietnamesen als Vertragsarbeiter dauerhaft in der DDR wohnten. Stand 2009 ist in Deutschland von etwa 100.000-125.000 Vietnamesen auszugehen. Hinzu kommen etwa 40.000, die die deutsche Staatsbürgerschaft angenommen haben.³² Das ist ein interessantes Reservoir an Menschen mit Erfahrungen in beiden Kulturen und mit oft guten deutschen Sprachkenntnissen, auf die man im Rahmen dieses Kooperationsprojekts zurückgreifen könnte.

Die Dienstleistungsorientierung ist hoch, da dieser Sektor (insb. Tourismus) einen wichtigen Pfeiler der vietnamesischen Wirtschaft darstellt.³³ Respekt und Wertschätzung für ältere Menschen sind in der vietnamesischen Kultur hoch ausgeprägt.³⁴ Das sind gute Voraussetzungen für eine pflegerische Tätigkeit. Die oben bereits angesprochene wissenschaftliche Begleitforschung des Wirtschaftsministeriums für das Pilotprojekt zur Gewinnung von jungen Vietnamesen/innen (siehe Fußnote 21) für eine Pflegeausbildung in Deutschland zieht jedenfalls ein überaus positives Fazit:

„... die vietnamesische Regierung fördert die Arbeitsmobilität von Gesundheitsfachkräften offensiv. Zum anderen zeigten sich das positive Altersbild, die Ausdauer, Zielstrebigkeit, Gewissenhaftigkeit und Freundlichkeit der VietnamesInnen als ein herausragendes Merkmal im Rahmen des Pilotprojekts. (...) (Es zeigte sich), dass von 100 rekrutierten Auszubildenden keine/r das Projekt vorzeitig abbrach (und) 93 % das Examen bestanden (...). Dies, sowie die überwiegend positiven Rückmeldungen seitens der zu Pflegenden, deren Angehörigen, der Mitarbeitenden, Vorgesetzten und Lehrenden in Bezug auf Begegnungsqualität und Engagement in Schule und Beruf lässt den Schluss zu, dass junge Menschen aus Vietnam mit ihren entsprechenden kulturellen Eigenschaften und Werten insbesondere in der Altenpflege von hohem Wert sind und auch zukünftig eine Anwerbung von Arbeitskräften aus Vietnam sehr empfohlen werden kann“³⁵

²⁹ Vgl. Transparency International (2018) (www)

³⁰ Vgl. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (Hrsg.) (2018) (www)

³¹ Vgl. Loose (2017), S. 160

³² Vgl. Wikipedia (Hrsg.) (2018b) und die zit. Lit. (www)

³³ Vgl. Loose (2017), S. 165

³⁴ Vgl. Keller (2000), S. 268

³⁵ Peters et al. (2016), S. 2 (www)

Das hört sich nach einer hervorragenden Basis an, um noch einen Schritt weiter zu gehen. Eine Ausbildungsstätte vor Ort würde die Rekrutierungshürde signifikant senken. Und wer erst einmal eine Ausbildung mit auf Deutschland ausgerichteten Rahmenbedingungen erfolgreich beendet hat, hat weitere Schwellenängste abgebaut und ist noch eher bereit zum Verlassen seiner Heimat. Die Herausforderung wird dann sein, sich auch dauerhaft im Gastland Deutschland zu integrieren.

Fazit

Es ist fünf vor Zwölf. Genug Zeit verschwendet, packen wir's an!

Dr. Klaus Watzka ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaft, insbesondere Personalwirtschaft an der Ernst Abbe Hochschule in Jena.

Literatur:**Auswärtiges Amt (Hrsg.) (2018):**

Vietnam: Reise- und Sicherheitshinweise, Berlin 2018

www.auswaertiges-amt.de/de/vietnamsicherheit/217274#content_0, Abruf: 06.08.2018

Baedeker, G./Krieger, J. (2017):

Ausbildung und Beschäftigung von Flüchtlingen in der Altenpflege, hrsg. vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Berlin 2017

www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ausbildung-und-Beruf/ausbildung-und-beschaeftigung-von-fluechtligen-in-der-altenpflege.html, Abruf: 03.08.2018

Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2018a):

Fachkräfteengpassanalyse Juni 2018, Nürnberg 2018

www.statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraefte/BA-FK-Engpassanalyse-2018-06.pdf, Abruf: 02.08.2018

Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2018b):

Zum Tag der Pflege – Presseinfo Nr. 15 vom 09.05.2018, Nürnberg 2018

www.arbeitsagentur.de/presse/spr-2018-12-zum-tag-der-pflege, Abruf: 02.08.2018

Bundesagentur für Arbeit - ZAV (Hrsg.) (2014):

Ausländische Pflegekräfte für den deutschen Arbeitsmarkt – Informationen für Arbeitgeber, Nürnberg 2014

https://www3.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mjqw/~edisp/l6019022dstbai685070.pdf?_ba.sid=L6019022DSTBAI685076, Abruf: 02.08.2018

Bundesgesundheitsministerium (Hrsg.) (2018a):

Sofortprogramm Pflege – Gesetz zur Stärkung des Pflegepersonals (Pflegepersonal-Stärkungsgesetz - Papst), Berlin 2018

www.bundesgesundheitsministerium.de/sofortprogramm-pflege.html, Abruf: 02.08.2018

Bundesgesundheitsministerium (Hrsg.) (2018b):

Beschäftigte in der Pflege, Berlin 2018

<https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/pflege/pflegekraefte/beschaeftigte.html>, Abruf: 03.08.2018

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (Hrsg.) (2018):

Vietnam – Länderdaten, Berlin 2018

www.bmz.de/de/laender_regionen/asien/vietnam/profil.html, Abruf: 05.08.2018

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (Hrsg.) (2017):

Anzahl der Pflegebedürftigen steigt vor allem bei den Hochbetagten, Wiesbaden 2017

www.demografie-portal.de/SharedDocs/Informieren/DE/ZahlenFakten/Pflegebeduerftige_Anzahl.html, Abruf: 03.08.2018

Deloitte/RWI/HCB (Hrsg.) (2018):

Pflegeheim Rating Report 2017 – Infografik, o. Ort 2018

<https://www2.deloitte.com/de/de/pages/life-sciences-and-healthcare/articles/pflegeheim-rating-report-2017.html>, Abruf 03.08.2018

Fuchs, J. et al. (2018):

Aufschwung auf dem Höhepunkt, in: IAB-Kurzbericht 7/2018, Nürnberg 2018

www.doku.iab.de/kurzber/2018/kb0718.pdf, Abruf: 02.08.2018

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (Hrsg.) (2018):

Neuer Rekordstand mit 1,21 Millionen offenen Stellen – Pressemitteilung vom 07.08.2018, Nürnberg 2019

www.iab.de/de/informationsservice/presse/presseinformationen/os1802.aspx,

Abruf: 08.08.2018

Keller, H.-J.: (2000):

Kulturschlüssel Vietnam, Ismaning 2000

Liessem, V. (2017):

Zahl der Schulabgänger ohne Abschluss steigt wieder (Caritas-Bildungsstudie), o. Ort 2017

www.caritas.de/fuerprofis/fachthemen/kinderundjugendliche/bildungschancen/zahl-der-schulabgaenger-ohne-abschluss-s , Abruf: 02.08.2017

Loose, S. (2017):

Vietnam, 5. Aufl., Ostfildern 2017

Mihm, A. (2018):

Spahn setzt sich mit Pflegeoffensive durch + Spahn und die Patrone (Kommentar), in: FAZ vom 02.08.2018, S. 17

Peters, V. et al. (2016):

Begleitung des Pilotprojekts Fachkräftegewinnung für die Pflegewirtschaft – Endbericht an das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Berlin 2016

www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/B/begleitung-des-pilotprojekts-fachkraeftegewinnung-fuer-die-pflegewirtschaft.pdf?__blob=publicationFile&v=6,

Abruf: 06.08.2018

Robert-Koch-Institut (Hrsg.) (2015):

Gesundheit in Deutschland - Gesundheitsberichterstattung des Bundes – gemeinsam getragen von RKI und Destatis, Berlin 2015

<http://www.gbe-bund.de/pdf/GESBER2015.pdf>, Abruf: 03.08.2018

Rothgang, H./Müller, R./Unger, R. (2012):

Themenreport Pflege 2030 - Was ist zu erwarten - Was ist zu tun?, hrsg. von der Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh 2012

www.bertelsmannstiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP_Themenreport_Pflege_2030.pdf, Abruf: 03.08.2018

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2017):

Knapp 2,9 Millionen Pflegebedürftige im Dezember 2015 – Pressemitteilung Nr. 017 vom 16.01.2017, Wiesbaden 2017

https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2017/01/PD17_017_24.html, Abruf: 03.08.2018

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2018):

Erwerbstätigkeit von Frauen: Deutschland mit dritthöchster Quote in der EU, Wiesbaden 2018

<https://www.destatis.de/Europa/DE/Thema/BevoelkerungSoziales/Arbeitsmarkt/ArbeitsmarktFrauen.html>, Abruf: 03.08.2018

Transparency International (Hrsg.) (2017):

Korruptionsindizes – Tabellarisches Ranking, Berlin 2017

www.transparency.de/korruptionsindizes/cpi-2017/cpi-ranking-2017/?L=0, Abruf: 06.08.2018

Watzka, K. (2018):

Kritische Anmerkungen zum Umgang mit Langzeitarbeitslosigkeit, in: Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung, Heft 1/2018, S. 3-17

Watzka, K. (2017):

Zielvereinbarungen in Unternehmen, 2. Aufl., Wiesbaden 2017

Watzka, K. (2014):

Personalmanagement für Führungskräfte – Elf zentrale Handlungsfelder, Wiesbaden 2014

Wikipedia (Hrsg.) (2018a) (www):

Liste von Staaten nach Alphabetisierungsrate, San Francisco 2018

www.de.wikipedia.org/wiki/Liste_von_Staaten_nach_Alphabetisierungsrate,

Abruf: 06.08.2018

Wikipedia (Hrsg.) (2018b) (www):

Vietnamesen in Deutschland, San Francisco 2018

https://de.wikipedia.org/wiki/Vietnamesen_in_Deutschland, Abruf: 06.08.2018

Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung

Jahrgang 2018

Watzka, K., 2018, Fachkräftemangel in der Pflege -Kritische Situationsbewertung und Skizzierung einer Handlungsalternative-, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 2/2018, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena.

Watzka, K., 2018, Kritische Anmerkungen zum Umgang mit Langzeitarbeitslosigkeit, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 1/2018, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena.

Jahrgang 2017

Stoetzer, M., Gerlich, St., Koesters, J., 2017, Trump´s first Triumph: The US Republican Primaries 2016 – An Analysis of Socio-Demographic, Timerelated and Regional Influences (Working Paper – 1. Draft), Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 2/2017, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena.

Stoetzer, M., Watzka, K., 2017, Die Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland: ein Instrument zur Qualitätssicherung? (Jenaer Erklärung zur Akkreditierung), Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 1/2017, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena.

Jahrgang 2016

Dettmer, B. Sauer, Th., 2016, Implementation of European cohesion policy at the sub-national level – Evidence from Beneficiary data in Eastern Germany, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 1/2016, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena.

Jahrgang 2015

Millner, R., Stoetzer, M.-W., Fritze, Ch., Günther, St., 2015, Fair oder Foul? Punktevergabe und Platzierung beim Eurovision Song Contest, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 2/2015, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena.

Stoetzer, M.-W., Blass, T., Grimm, A., Gwosdz, R., Schwarz, J., 2015, Was ist fair? Echte und strategische Fairness in einem sequentiellen Ultimatum- und Diktatorspiel, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 1/2015, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena.

Jahrgang 2014

Osborn, E., Stoetzer, M.-W., 2014, Does Gender really Matter? An Analysis of Jena University Scientists Collaboration with Industry and Non-Profit-Partners, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 2/2014, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena.

Stoetzer, M.-W., Beyer, C., Mattheis, J., Schultheiß, S., 2014, Der Einfluss der Studiengebühren auf die Zahl der Studienanfänger an deutschen Hochschulen, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 1/2014, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena.

Jahrgang 2013

Giese, St., Otte, F., Stoetzer, M.-W., Berger, Ch., 2013, Einflussfaktoren des Studienerfolges im betriebswirtschaftlichen Studium: Eine empirische Untersuchung, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 1/2013, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena.

Jahrgang 2011

Herold, J., Ahrens, B., 2011, Reversibilität und Irreversibilität – Mathematische Untersuchungen zum Zeitverhalten des Produktlebenszyklus, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 5/2011, Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Jena.

Stoetzer, M., Pfeil, S., Kaps, K., Sauer, T., 2011, Regional dispersion of cooperation activities as success factor of innovation oriented SME, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 4/2011, Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Jena.

Kaps, K., Pfeil, S., Sauer, T., Stoetzer, M., 2011, Innovationsbedingte Beschäftigungs- und Umsatzeffekte bei Unternehmen im Raum Jena, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 3/2011, Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Jena.

Kaps, K., Pfeil, S., Sauer, T., Stoetzer, M., 2011, Innovationskooperationen und Wissenstransfer von Unternehmen im Raum Jena, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 2/2011, Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Jena.

Herold, J., Polzin, K., 2011, Zeitvarianz und Zeitinvarianz – Mathematische Untersuchungen zum Zeitverhalten des Produktlebenszyklus, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 1/2011, Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Jena.