

„Fachkräfte gewinnen und halten“

Fachtag der hessischen Jugendämter

05.09.2019, Friedberg

Benjamin Landes, Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V.

Gliederung

Schwache und starke Signale auf dem Arbeitsmarkt

Wer kommt?

Erfolgsfaktoren der Personalgewinnung

Erfolgsfaktoren der Personalbindung

Schlussbemerkung

Schwache und starke Signale auf dem Arbeitsmarkt

Ausgangshypothese

Es wird unterschiedliche Entwicklungen geben...

...in Bereichen, die nach Subsumptionslogik funktionieren, und...

- vulgo Verwaltungsabläufe
- werden mit zunehmender Digitalisierung automatisiert werden können.
- Der Personalbedarf wird eher sinken (wenn der Bereich nicht weiter ausgebaut wird).

...professionalisierungsbedürftigen Bereichen, die ihre Leistungen in der krisenhaften Auseinandersetzung mit anderen Menschen erbringen.

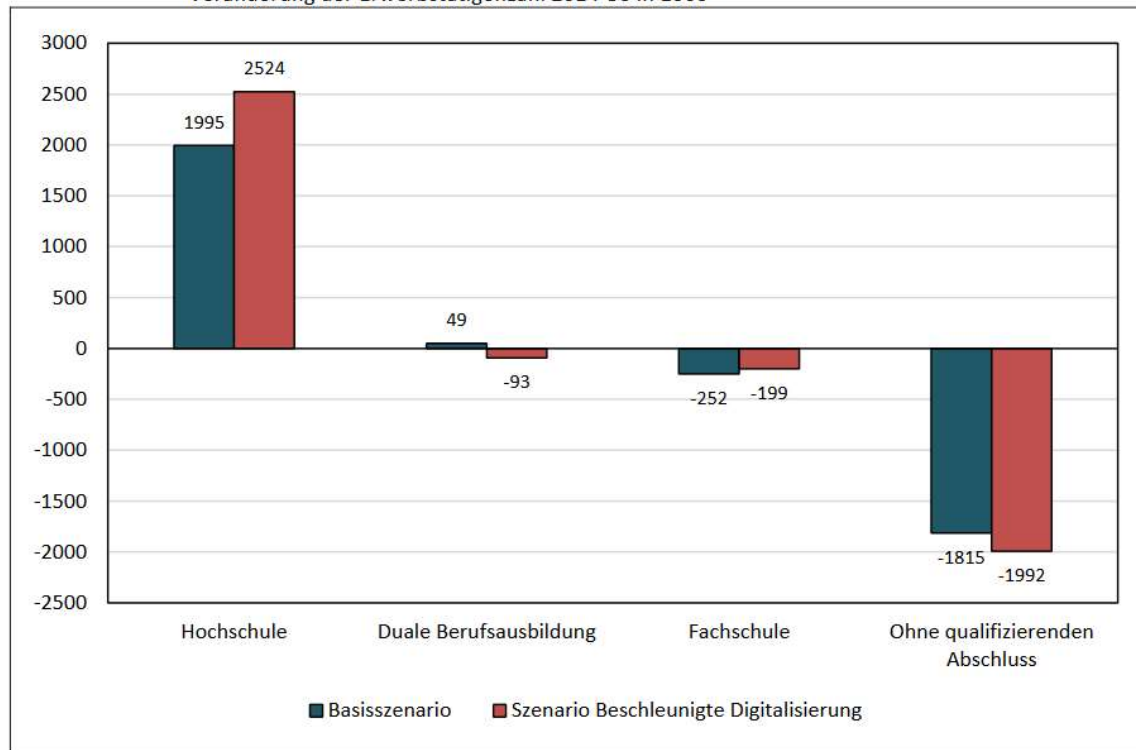
- vulgo Soziale Arbeit
- wird (hoffentlich und auf absehbare Zeit) nicht automatisiert werden können.
- Der Personalbedarf wird konstant bleiben oder steigen (wenn nicht Leistungen gekürzt werden).
- Es besteht Abhängigkeit von einem Markt für Fachkräfte der Sozialen Arbeit (Substitutionseffekte!).

Entwicklung des Fachkräftemarktes I

KURZFASSUNG

17

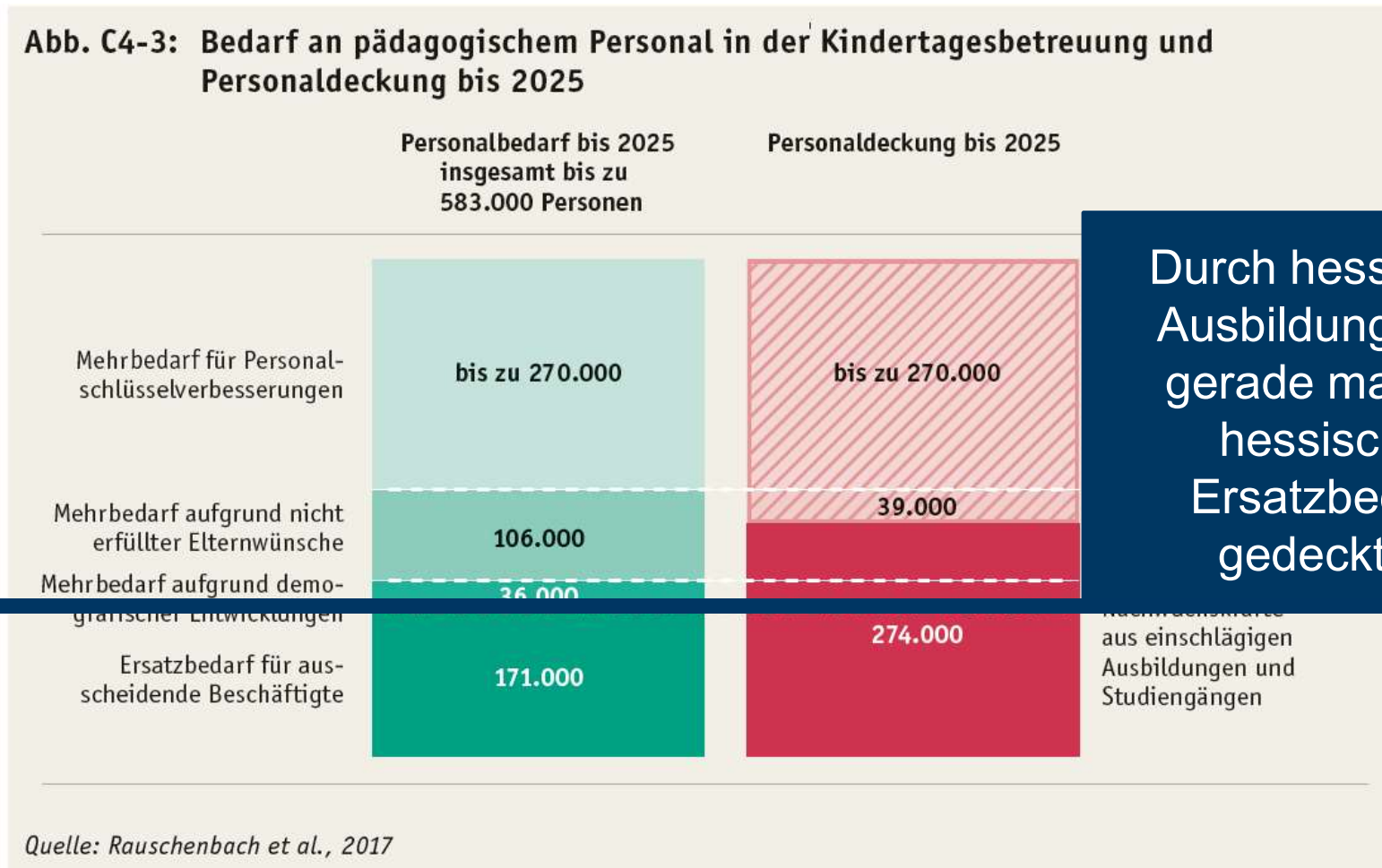
Abbildung 7 Auswirkungen der beschleunigten Digitalisierung auf die fachliche Berufsbildung
Veränderung der Erwerbstätigenzahl 2014-30 in 1000



Quelle: Economix (Prognose 2016; T17b)

Aus: Arbeitsmarkt 2030 - Wirtschaft und Arbeitsmarkt im digitalen Zeitalter; Prognose 2016;
Im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, 2016

Entwicklung des Fachkräftemarktes II



Durch hessische Ausbildung wird gerade mal der hessische Ersatzbedarf gedeckt...

Aus: Autorengruppe zur Bildungsberichterstattung: Bildung in Deutschland 2018, S. 81

Entwicklung des Arbeitsmarktes IV



forschen · beraten · gestalten

Lehrerbedarf

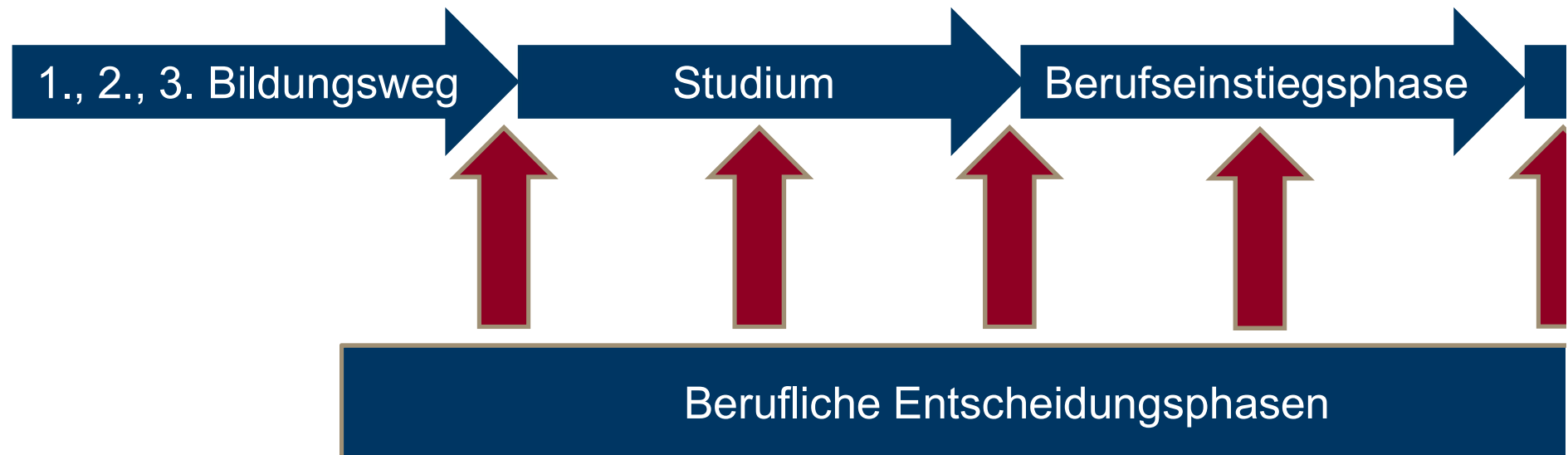
	HE	D
2018	2.690	41.750
2019	2.170	33.540
2020	2.270	34.300
2021	2.580	32.330
2022	3.320	32.650
2023	2.360	29.090
2024	1.660	29.140
2025	1.610	31.520
2026	1.580	34.730
2027	1.550	28.940
2028	1.520	28.890
2029	1.520	28.630
2030	1.520	28.730

Saldo: Bedarf minus Angebot

	HE	D
2018	-160	-11.510
2019	210	-3.330
2020	110	-3.580
2021	-200	-1.980
2022	-940	-2.720
2023	20	2.140
2024	720	2.300
2025	770	330
2026	800	-2.710
2027	830	3.060
2028	860	3.120
2029	860	3.260
2030	860	3.100

Sekretariat der KMK: Lehrereinstellungsbedarf und –angebot in der Bundesrepublik Deutschland 2018 – 2030
 -Zusammengefasste Modellrechnungen der Länder- Tabellenwerk, heruntergeladen von kmk.org am 03.09.2019,

Zwischenfazit: Der Markt kippt zugunsten der Fachkräfte



Zwischenfazit: Der Markt kippt zugunsten der Fachkräfte

- Schon die Personalzuwächse seit 2006 ließen sich immer schwieriger umsetzen. Der zunehmend stattfindende Generationenwechsel verschärft die Bedarfslage.
- Parallel „verschlechterte“ die demografische Entwicklung und die Bologna-Reform das Angebot.
- Aber: wir sind wahrscheinlich erst am Anfang der übersteigenden Nachfrage nach „guten“ Fachkräften.

Folgen:

- Schwierigkeit, Stellen zu besetzen.
- Wechselmöglichkeiten werden attraktiver.
- Es gewinnt, wer bessere Angebote machen kann.
- Fachkräfte kommen in eine immer bessere Verhandlungsposition.
- Es entstehen Kannibalisierungseffekte

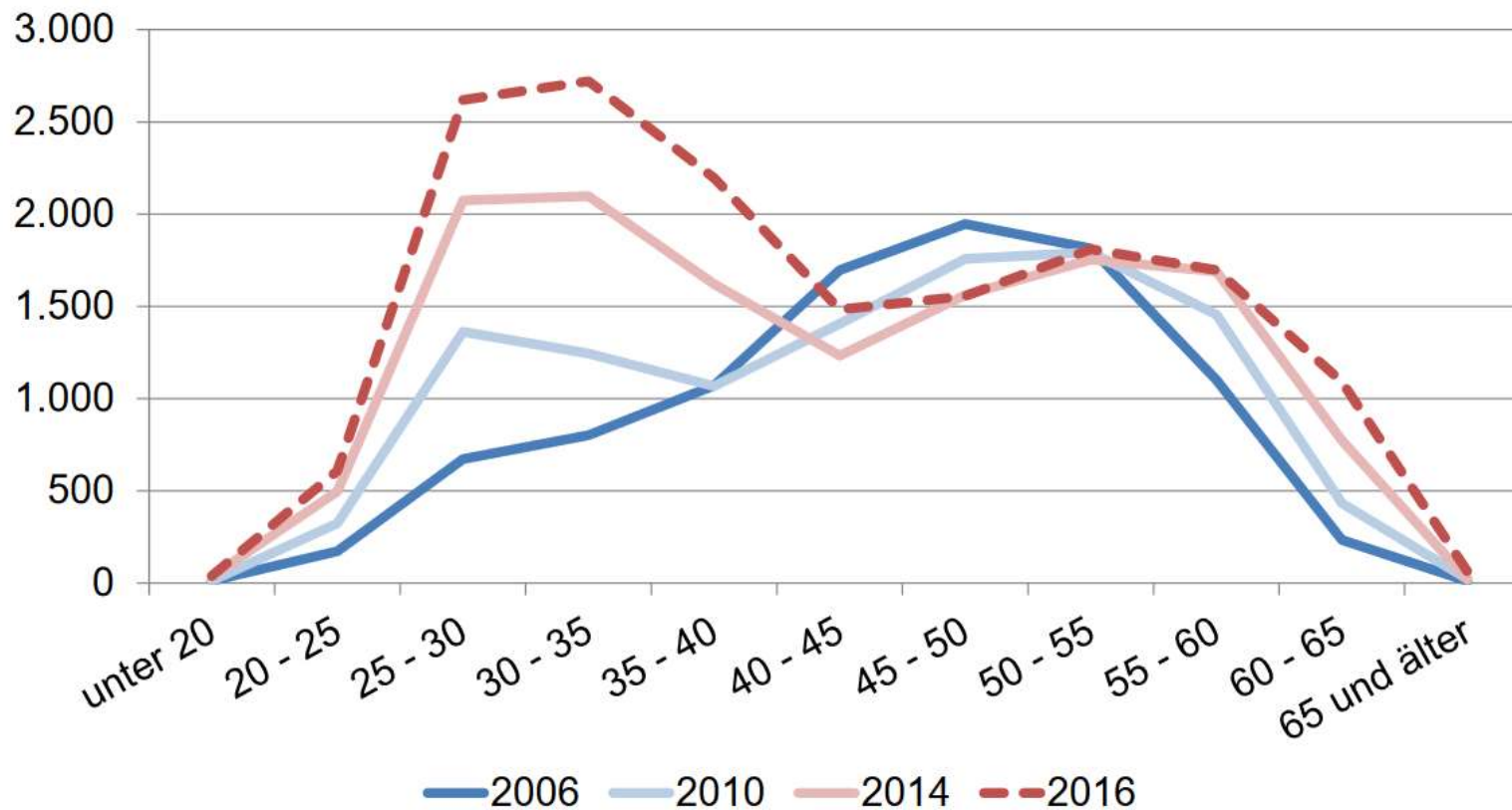
Wer kommt?



forschen · beraten · gestalten



Entwicklung der **Altersstruktur der Beschäftigten in den Allgemeinen Sozialen Diensten** (Deutschland; 2006-2016; Angaben absolut)

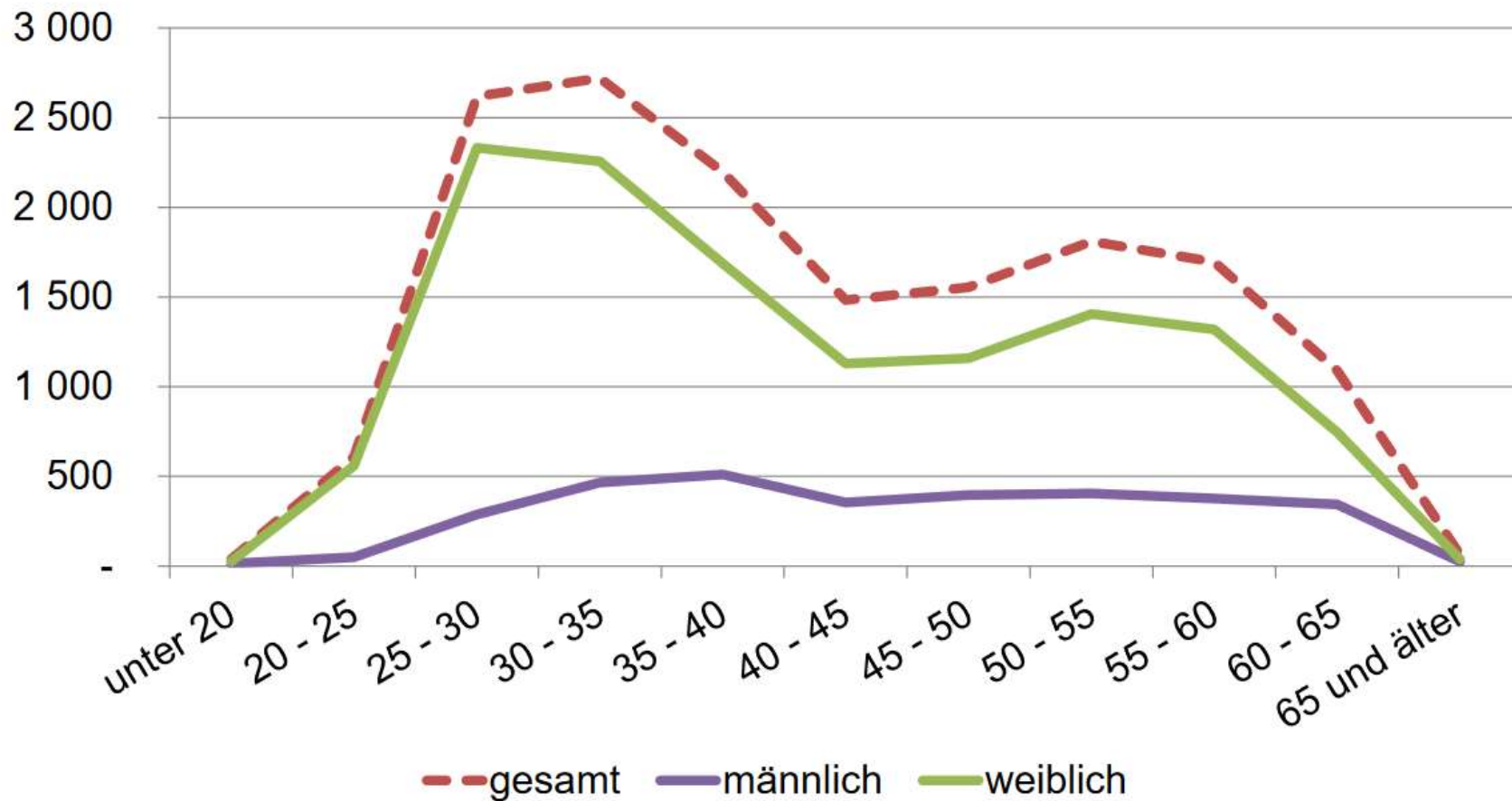


Hinweis: 2006 und 2010 einschl. „Förderung der Erziehung in der Familie“

Quelle: Statistisches Bundesamt, Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe – Einrichtungen und Personal; versch. Jahrgänge;
Zusammenstellung und Berechnung AKJStat

Folie Nr. 18

Altersstruktur der Beschäftigten im ASD nach Geschlecht (Deutschland; 2016; Angaben absolut)



Quelle: Statistisches Bundesamt, Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe – Einrichtungen und Personal; versch. Jahrgänge;
Zusammenstellung und Berechnung AKJ^{Stat}

Generationen im Beruf

	Geburtsjahre	Prägende Jahre	
Babyboomer	1946 – 1964	1957 – 1969	
Generation X	1965 – 1979	1976 – 1994	
Generation Y	1980 – 1995	1991 – 2010	Globalisierung, Klimawandel, 9/11, Euro, Facebook, Handy, Helikopter-Eltern
Generation Z	1996 - 20...	2007 - ...	Finanzkrise, Fukushima, Smartphone, Kronprinz-Kindheit
Generation Alpha	

Generationen im Beruf – Generation Y

Werte:

Abwechslung, Beteiligung, Lifestyle, Nachhaltigkeit, Selbstverwirklichung, Sinnstiftung, Spaß, Transparenz, Zusammenarbeit

Arbeitsethos:

Abkehr von der kompletten Hingabe und Aufopferung für die Arbeit, sind fixiert auf persönliche Lebensziele und Sinnfindung, machen einen Job, solange er der eigenen Selbstverwirklichung dient.

(Martina Mangelsdorf, von Babyboomern bis Generation Z, Offenbach, 2017)

Generationen im Beruf – Generation Y

- „Wir sind die freieste Generation aller Zeiten, aber wir bezahlen die Freiheit mit Unsicherheit.“ (Kreiselkompass vs. Radarbildschirm)
- „Ich habe keine Ahnung von Steuern, Miete oder Versicherungen. Aber ich kann eine Gedichtanalyse schreiben. In vier Sprachen.“
- Patchwork-Lebensläufe, Multigrafien
- „Und weil unsere Eltern immer nur das Beste für uns wollten, haben Sie uns immer und immer wieder mit auf den Weg gegeben, im Leben das zu tun, was uns wirklich glücklich macht.“
- „Wir haben kaum gelernt, auszuhalten, diszipliniert und hart für Dinge zu arbeiten, die wir erreichen wollten. Wenn A nicht erreichbar war, haben wir uns für Alternative B entschieden (es gab ja immer genug Auswahlmöglichkeiten). Und wenn wir A unbedingt erreichen wollten, haben die Helikopter-Eltern ausgeholfen.“
- Geringe Frustrationstoleranz führt zu dem „Glaubenssatz des klassischen Ypsiloners, immer erstmal belohnt werden zu müssen, bevor er Leistung bringt.“

Alle Zitate: Steffi Burkhart, Die spinnen, die Jungen, Gebrauchsanweisung für die Generation Y, Offenbach 2016

Generationen im Beruf

- „Die Generation Y „ist in zwei komplett gegensätzliche Lager gespalten. (...) Die eine Hälfte ist sehr freiheitsliebend, strebt nach Autonomie, flachen Hierarchien, will sich vernetzen, versteht Arbeit als persönlichen Lernweg, will experimentieren, verhält sich unkonventionell, und nimmt für ein gutes Arbeitsumfeld ein geringeres Gehalt in Kauf. Auf der anderen Seite gibt es die „Sicherheitsgruppe“, die eher nach traditionellen Werten und Mustern lebt. Sie strebt nach Strukturen, Jobsicherheit, Zielsicherheit, Karrieremöglichkeiten und befürwortet klar Hierarchien. Innerhalb dieser Gruppe gibt es nochmal zwei Untergruppen: Die eine Gruppe entscheidet sich mit voller Überzeugung für diesen Weg, die andere aus der Angst heraus, den neuen Veränderungen nicht gewachsen zu sein.“ (Steffi Burkhart, Die spinnen, die jungen, Gebrauchsanweisung für die Generation Y, Offenbach 2016)
- In Familienfragen zutiefst konservativ (In eigenen Worten aus: Cornelia Koppetsch: Generation Y, in: Deutschlandfunk „Hörsaal“ vom 13.10.2018)

Generationen im Beruf – Generation Z

Werte:

Erfüllung, Informationsfreiheit, Integrität, Sicherheit, Sparsamkeit, Stabilität, Unverbindlichkeit, Vernetzung, Zweckmäßigkeit

Arbeitsethos:

Wollen vor allem die hohen Erwartungen der eigenen Eltern erfüllen, sind noch auf der Suche nach dem eigenen Antrieb fürs Berufsleben, wünschen sich aber einen sicheren Arbeitsplatz und wollen einen Beruf, der sie erfüllt und Spaß macht.

(Martina Mangelsdorf, von Babyboomern bis Generation Z, Offenbach, 2017)

Generationen im Beruf – Generation Z

- Digital Natives
 - „Always-on“ – das Smartphone ist häufig das erste und letzte, was sie am Tag sehen
 - Sobald Digital Natives ein ausreichendes Maß an Freiheit zur Selbstbestimmung haben, also entscheiden können, wann und wo sie arbeiten, dann haben sie die Fähigkeit zur Selbstmotivation.“
- fast spießig; sicherheitsbewusst; regelaffin
- „Zwei Mal pro Woche trifft sich Emily zum „Sinn-Zirkel“ mit betrieblichen Leidensgenossen aus mehreren Abteilungen, um systematisch den eigentlichen Sinn ihrer Arbeit zu diskutieren. Die Betroffenheit über das gemeinsame Arbeitsschicksal führt zu einer ganz tiefen Verbundenheit.“

Tlw. aus: Christian Scholz, Generation Z, Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt, Weinheim 2014

Erfolgsfaktoren für die Personalgewinnung

Erfolgsfaktoren für die Personalgewinnung

Auftreten des Jugendamtes der Zielgruppe anpassen (Homepage, Soziale Medien etc.)

- Augenhöhe vermitteln, Informelle Sprache
- Videos als Einstiegsmedium, unkomplizierte Online-Bewerbung
- Genaue, schnelle Informationen bieten
- Spaßfaktor und Sinn vermitteln

Pfade von der Ausbildung ins Jugendamt legen

Wichtige Attraktoren:

- Standortvorteile deutlich machen (Jobsicherheit, Tarifbindung...)
- Kurz- und mittelfristige Weiterentwicklungen ermöglichen und darstellen (auch „zur Seite“: Projektarbeit, Stellenwechsel, Fort- und Weiterbildung)
- Einarbeitungskonzept haben und offensiv „vermarkten“

Erfolgsfaktoren für die Personalgewinnung

Schneller persönlicher Kontakt und transparenter Prozess (Status-Meldungen)

Bindungsmaßnahmen schon im Gewinnungsprozess einsetzen (zukünftige Kolleg*innen treffen, Mentoring-Vermittlung vor Einstellung etc.)

Verwaltungspersonalhaushaltsvorgehensanordnungen der Marktlage anpassen:

- Einstellungsprozeduren verkürzen und verstetigen
- Grundsätzlich unbefristete Stellen ausschreiben
- 115%-Besetzung statt Bewirtschaftung von Vakanzen
- Prospektive Personalplanung
- Etc.

Auch Absagen werden in Netzwerken geteilt...

Erfolgsfaktoren für die Personalbindung

Exkurs zu „krisenhaften Bedingungen“

Krise des Wertschätzungsempfindens

Krise der Zugehörigkeit

„Flexibilisierung, Individualisierung und Migration sind irreversible Megabewegungen unserer Zeit. Sie waren und sind meist notwendig für das Gelingen kollektiver Vorhaben, nicht selten ermöglichen sie wünschenswerte Weiterentwicklungen (...). Aber (und das ist ein dickes Aber): Durch und mit diesen Megabewegungen gehen spezifische Zugehörigkeiten im arbeitsweltlichen Kontext verloren“

- Soziale Zugehörigkeit zu einem Team
- Professionelle Zugehörigkeit zu einer Disziplin

(Volk, Theresia (2015): „Hallo? Braucht mich jemand?“. Zugehörigkeiten unter Druck. Über das Verschwinden sozialer, professioneller und ideeller Ressourcen und die Kompensationen. In: supervision 2/2015, S. 12–19)

Insgesamt ein niedriger „Grundwasserspiegel“ für Personalbindung!

Erfolgsfaktoren der Personalbindung

Wird soziale Zugehörigkeit (Team!) und disziplinierte Zugehörigkeit (Sinn! Fachexpertise!) unterstützt?

Kommen die „Neuen“ in geordnete Verhältnisse?

- Arbeitsplatz und –material
- Organisationszustand und Konflikte
- Willkommenskultur

Integrationsfähigkeit der Organisation sicherstellen:

- Darf man „anders“ sein (zB konservativer, edv-affiner etc)
- Gibt es einen respektvollen und produktiven Austausch zwischen den Generationen?

Gibt es einen anschlussfähigen und persönlichen Einstieg?

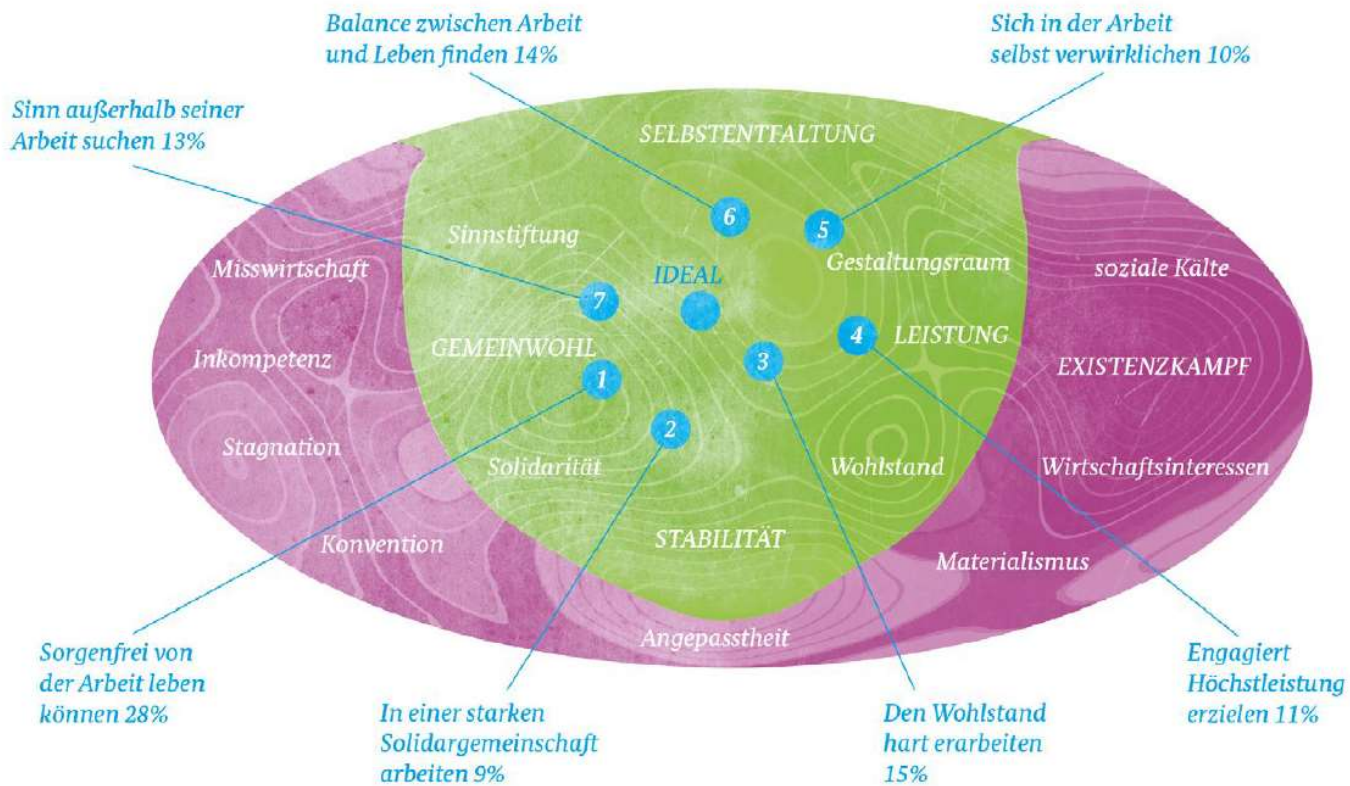
- Einarbeitungskonzepte
- Mentoring-System

Erfolgsfaktoren der Personalbindung

- **„Die alten Probleme“ wirken abschreckend/bindend:**
 - Teamqualität
 - Rahmenbedingungen, Infrastruktur
 - Belastungssituation
 - Führungsqualität
 - Möglichkeit „Sinn-volles“ zu tun
- **Es geht nicht ohne ein individuell orientiertes Personalentwicklungskonzept!**

Es gibt nicht das eine Rezept...

Ansprüche an Arbeit: sieben Wertewelten



Quelle: BMAS/Nextpractice 2016

...deshalb geht es nur mit individueller Ansprache!

Schlussbemerkungen

Schlussbemerkungen

Entscheidend: Habe ich das Personal, um gute Arbeit zu machen?

Wir sind erst am Anfang einer Entwicklung.

Schlagkräftige Einheiten (Kooperationen?) sind nötig.

Vielleicht müssen wir mit weniger Fachkräften auskommen.



forschen · beraten · gestalten

Institut für Sozialarbeit
und Sozialpädagogik e. V.
Zeilweg 42
60439 Frankfurt am Main
E-Mail: info@iss-ffm.de
Tel.: 069 - 95 78 9-0
Fax: 069 - 95 789 190