

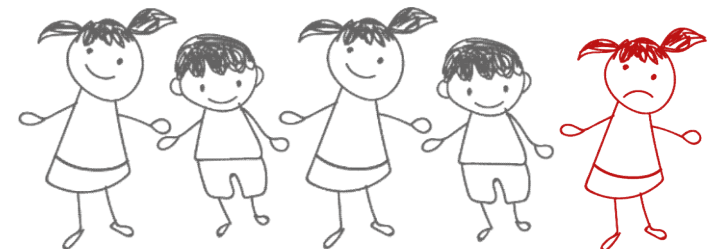
Benjamin Landes

Gekommen, um (eine Zeitlang) zu bleiben:

**Fachkräftebindung als Teil der strategischen
Personalplanung im Jugendamt“**

DIJuF Zweijahrestagung 2022, Kassel

18.11.2022



Aufbau

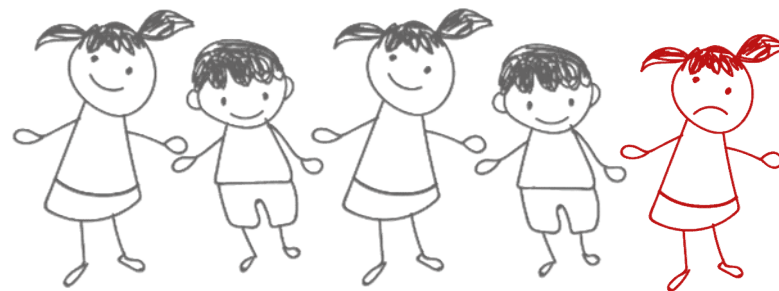
„Das große Ganze“ - Umfeld und Ausgangslage für Personalplanung

Strategische Personalplanung mit dem Schwerpunkt Fachkräftebindung

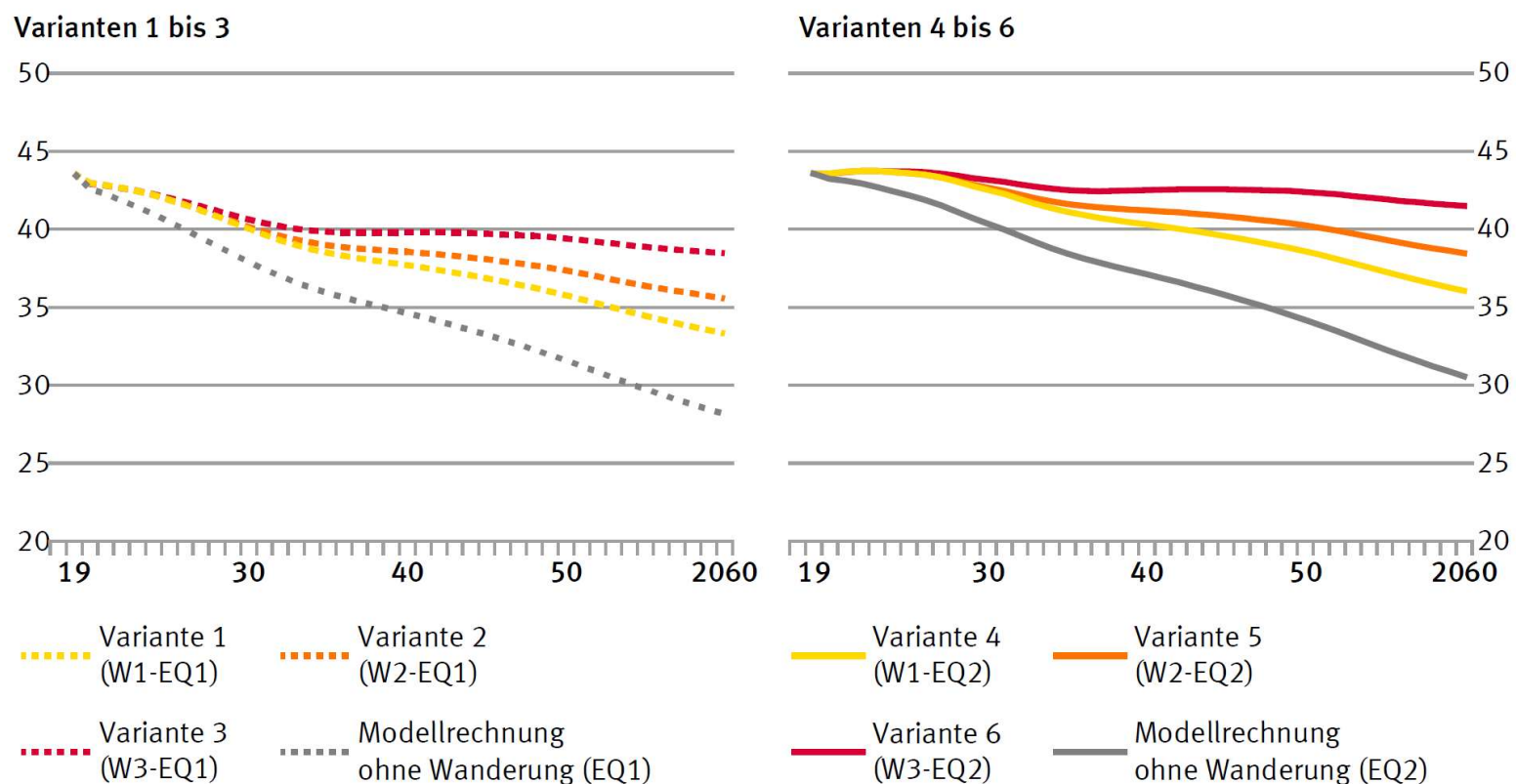
„Die Hand dahinter bekommen...“

„Das große Ganze“

Umfeld und Ausgangslage für Personalplanung



Das „große Ganze“



Variablen: Zuwanderung, Erwerbsquote

2020 - 0171

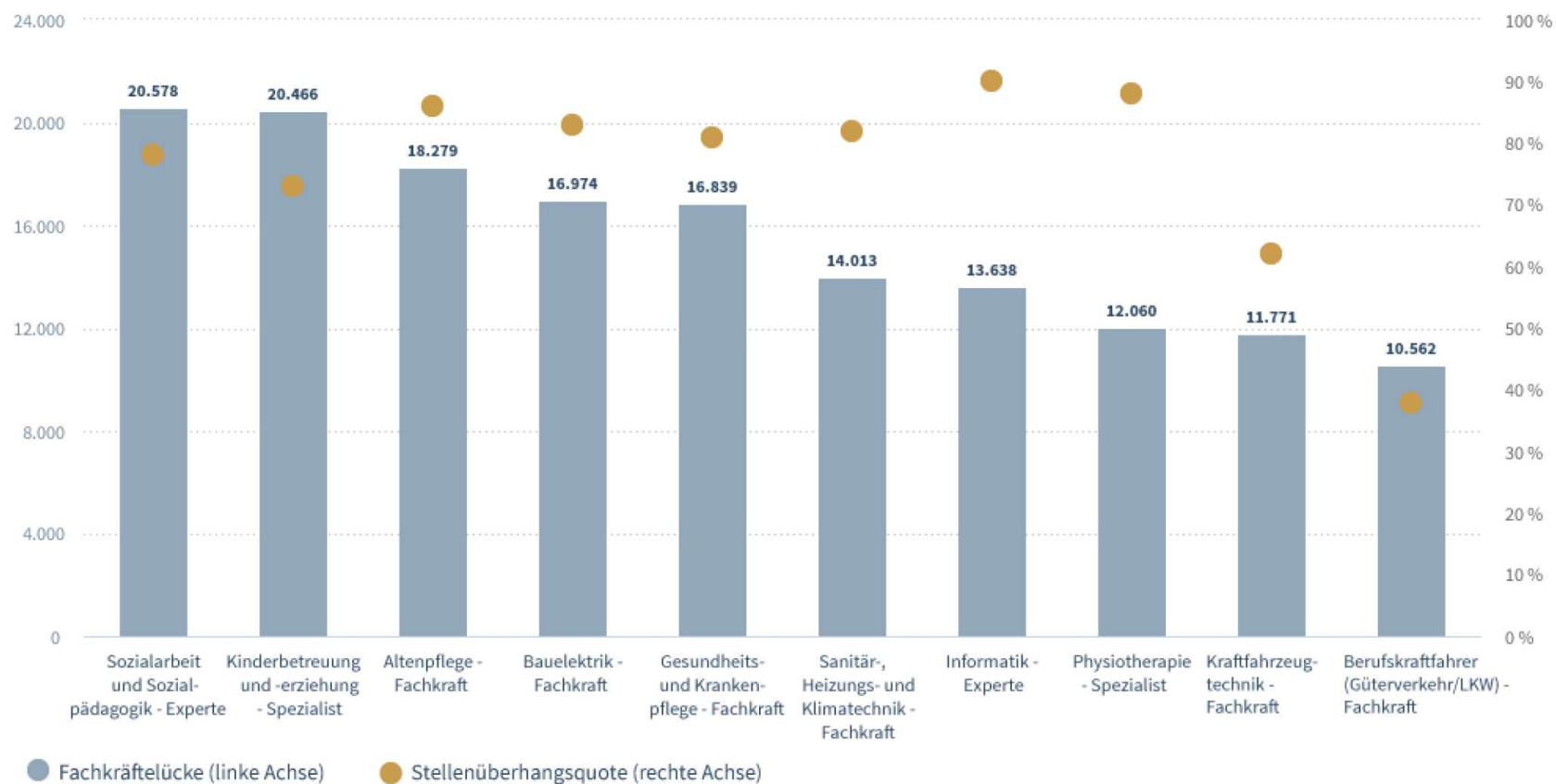
Aus:

Destatis, Erwerbspersonenvorausberechnung 2020, S.11

Personalsituation

Die Berufe mit den größten Fachkräftelücken

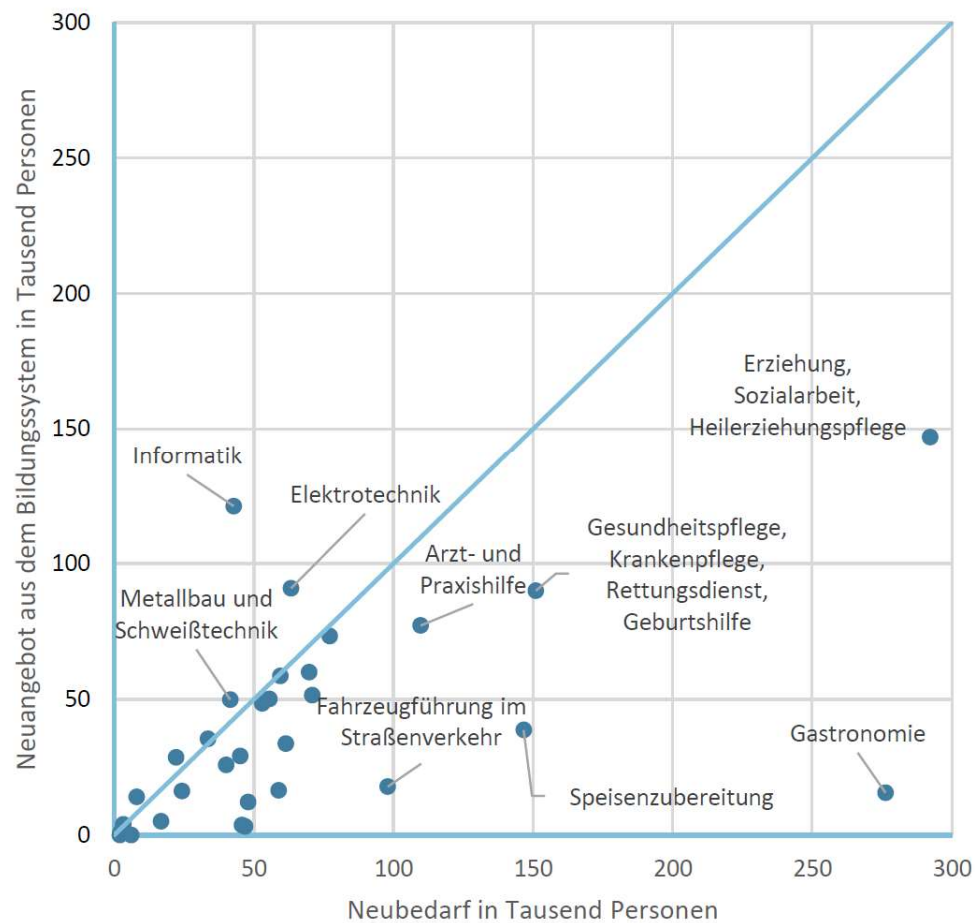
Jahresdurchschnitt 2021/2022 (01.07.2021 – 30.06.2022)



Quelle: IW-Berechnungen auf Basis von Sonderauswertungen der BA und der IAB-Stellenerhebung, 2022

Personalsituation

Abbildung 10: Neubedarf und Neuangebot aus dem Bildungssystem, Veränderung 2020–2025 in Tsd. Personen

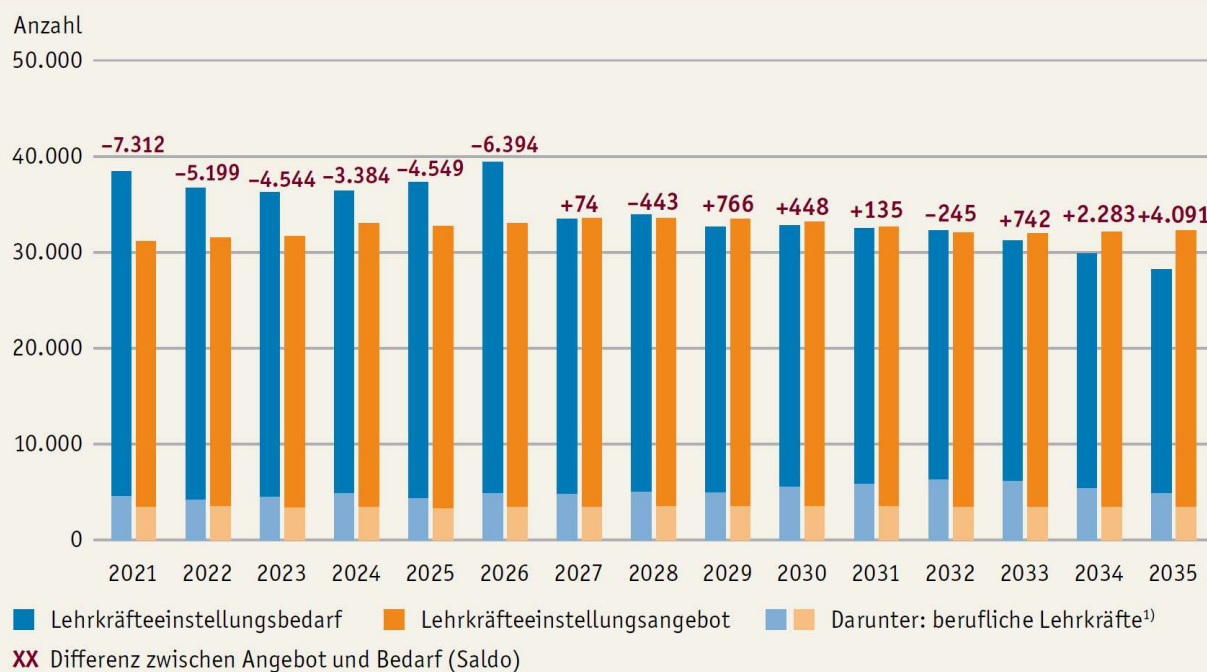


Aus: BMAS, Mittelfristprognose:
Arbeitsmarktdynamik 2020 – 2025,
November 2021

Quelle: QuBe-Projekt, 6. Welle, BMAS-Prognose, Mittelfrist

Personalsituation „nebenan“

Abb. H5-3: Neueinstellungsbedarf und -angebot an Lehrkräften im allgemeinbildenden und beruflichen Schulwesen 2021 bis 2035 (Anzahl)*



* Anzahl an Lehrpersonen.

1) Lehrämter für den Sekundarbereich II (berufliche Fächer) oder für die beruflichen Schulen sowie Fachlehrkräfte und Lehrkräfte für Fachpraxis.

Quelle: Sekretariat der KMK, *Einstellung von Lehrkräften, Lehrereinstellungsbedarf und -angebot in der Bundesrepublik Deutschland 2021 bis 2035, eigene Berechnungen*

Aus:

Autor:innengruppe Bildungsberichterstattung, *Bildung in Deutschland 2022*, 2022

Zwischenfazit

Es gibt auf absehbare Zeit nicht genug Fachkräfte.

Folgen:

- Die Versuche einzelne Berufsfelder attraktiver zu machen kannibalisieren andere Berufsfelder.
- Es besteht auf absehbare Zeit ein Nachfragemarkt für Fachkräfte:
 - D.h. Fachkräfte haben eine gute Verhandlungsposition, können grundsätzlich „jobmobil“ sein.
 - D.h. Organisationen liegen im Wettbewerb um („die guten“) Bewerber*innen.
- Die Frage „Welches Personal habe ich?“ erhält mehr Gewicht als die Frage „Welches Konzept möchte ich umsetzen?“

„Bühnenweiche“

„Das große Ganze“

Was sollten wir als Zunft tun?
Was muss politisch passieren?
Wie sind Nebenwirkungen zu bewerten (Fachkräftegebot?, Leiharbeit, etc)?
Was ist, wenn nichts hilft?

Und alles, was dazugehört

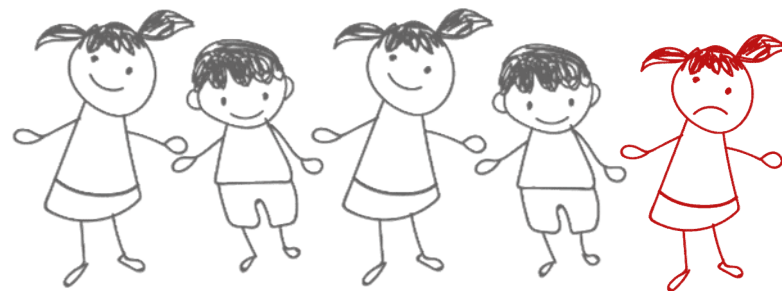


Podiumsdiskussion



Vortrag

Strategische Personalplanung mit dem Schwerpunkt Fachkräftebindung




Strategische Personalplanung

Zentrale Frage:

Tun wir die richtigen Dinge, um kontinuierlich und zukünftig das Personal zu haben, welches wir für unsere Arbeit und unsere Qualität brauchen?

Hat **Bestandteile** wie:

- Personalgewinnung,
 - **Personalbindung**,
 - Personaleinsatz,
 - Personalentwicklung
- 
- Voraussetzungen
 - Bindungstypen
 - Bindungsrichtungen
 - Generationenorientierung

und zahlreiche Folgefragestellungen.

Voraussetzungen für Fachkräftebindung

Fachkräftebindung braucht Zeit!

Es gibt kein One-fits-all-Rezept. Es bedarf einer intensiven und direkten Auseinandersetzung mit den individuellen Vorstellungen in der Mitarbeiterschaft.

Fachkräftebindung kostet Geld!

Die besten Argumente entstehen aus einer Kosten-Nutzen-Rechnung.

Fachkräftebindung erfordert Energie!

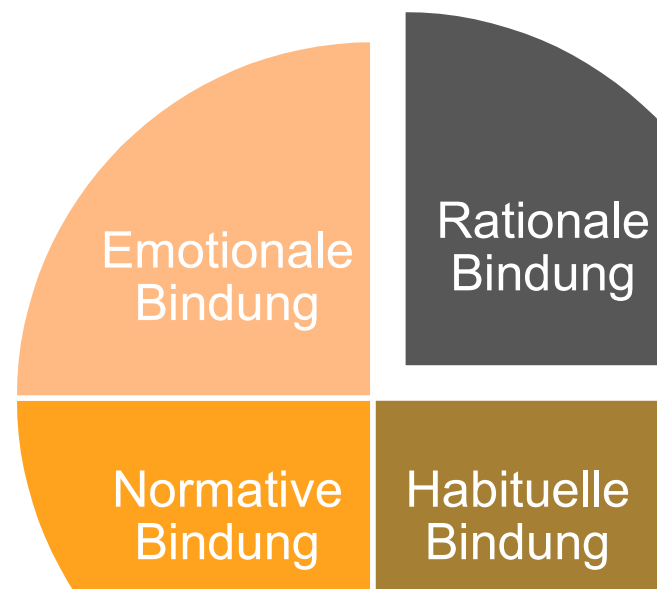
Die Förderung der Fachkräftebindung ist eine nicht delegierbare Leitungsaufgabe.

Bindungstypen



- Die Konzepte ähneln sich – wichtiger ist eine grundsätzliche Beschäftigung mit dem Thema.

Bindungstypen nach Wolf (2020)



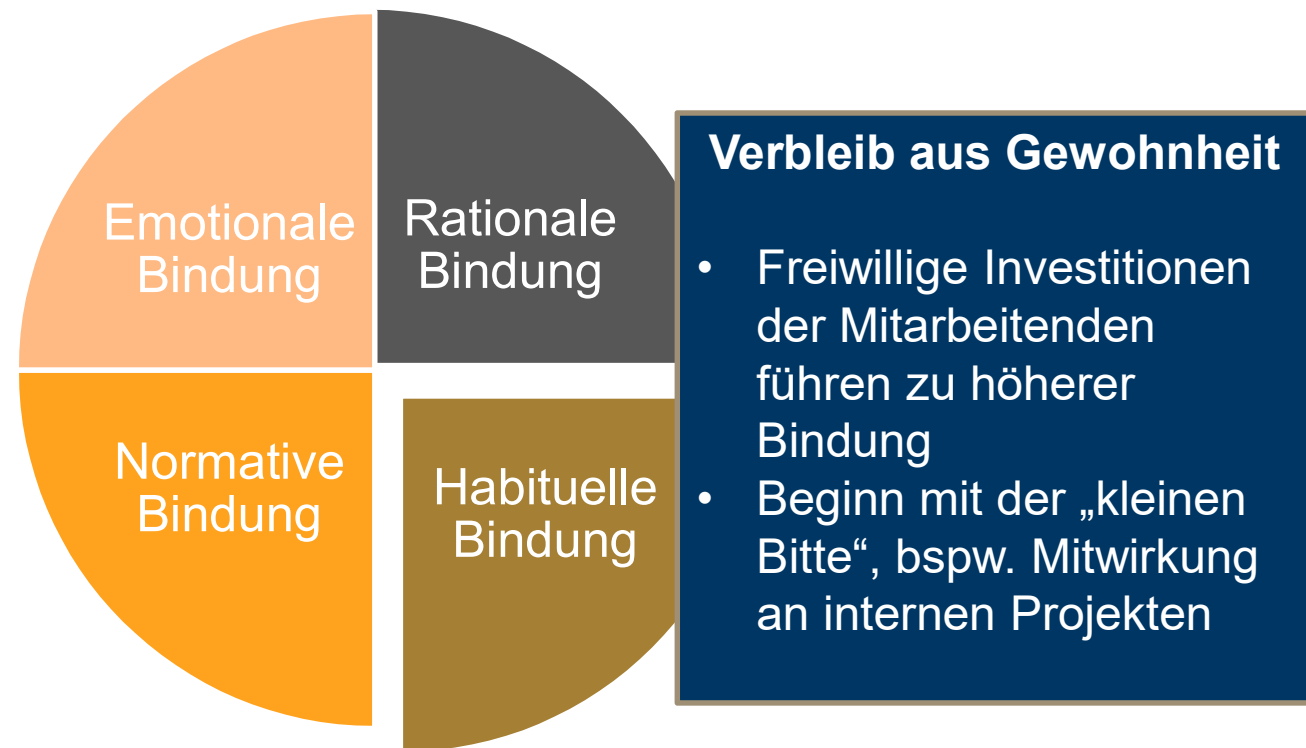
Entsteht aus einer Kosten-Nutzen-Analyse

- Juristische Klauseln
- Finanzielle Ausgestaltung
- Gilt oft als vorgeschobener Grund
- „Wer wegen Geld kommt, geht auch wegen Geld.“

Reflexionsfragen:

- Sind unsere Verträge bindend gestaltet (Kündigungsfristen, Rückzahlung Fortbildungen etc.)?
- Zahlen wir ein angemessenes Gehalt?
- Wie können wir gehaltsunabhängig Nutzen stiften (Betriebs-Kita, jobticket, Fortbildungen etc.)?
- Spielen wir ein Spiel, dass so nicht zu gewinnen ist?

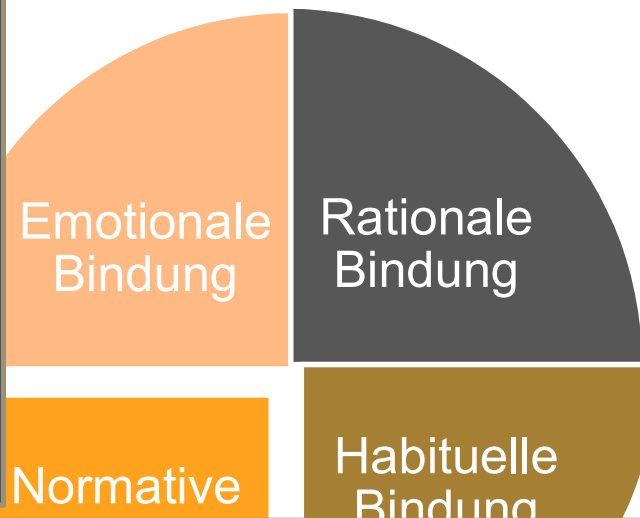
Bindungstypen nach Wolf (2020)



Bindungstypen nach Wolf (2020)

Selbstverpflichtung aus Verantwortung

- Wirkungsvoll
- Reziprok! Sie beruht auf expliziter Gegenseitigkeit!



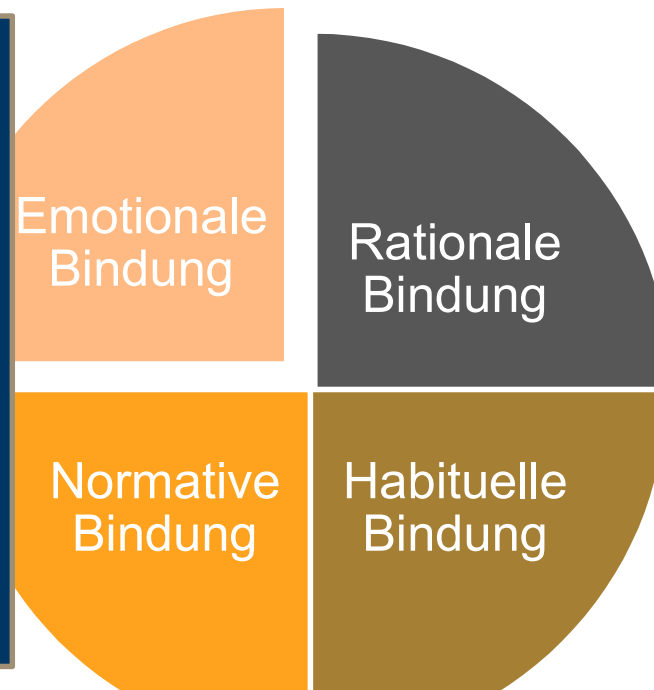
Reflexionsfragen:

- Kommunizieren wir glaubhaft, dass Fachkräftebindung ein hoher Wert bei uns ist?
- Geben wir, was wir erwarten: Loyalität, Wertschätzung, Vertrauen auch in schwierigen Zeiten?
- Sind Aussagen zur Bindung an den Mitarbeitenden regelhaft in unseren Gesprächen (Onboarding, Ende Probezeit, Jahresgespräche)?
- Vermitteln wir Bindung auch in Phasen der Abwesenheit (Elternzeit, Krankheit etc.)?

Bindungstypen nach Wolf (2020)

„Es fühlt sich gut und richtig an“

- Am wirkungsvollsten
- Was bewegt die Mitarbeitenden?
- Mehr desselben bringt es nicht
- Individuelle Bereitschaft zur affektiven Bindung



Reflexionsfragen:

- Haben wir gemeinsam getragene, authentische Werte?
- Mal ehrlich: Ist Angst bei uns ein zentraler Wert?
- Können wir uns (für die nächsten beiden Jahre) ein mission-statement geben?
- Kennen wir die Wertesysteme der Mitarbeitenden und spielt das in der Aufgabenveteilung, beim Feedback, bei der Gestaltungsfreiheit eine Rolle?

Bindungsrichtungen/ Zugehörigkeiten



*) 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)

Bindungsrichtungen/ Zugehörigkeiten



Reflexionsfragen:

- Können unsere Fachkräfte sehr gute Soziale Arbeit machen?
- Sollten wir unsere Dokumentationspflichten so umorganisieren, dass Fachkräfte sich auf ihre Disziplin konzentrieren können (Digitalisierung, „Schreibbüros“ etc.)?
- Stärken wir Teams oder überlassen wir sie eher sich selbst? Fördern wir Binnenkohäsion in Teams?
- Können unsere Leitungskräfte Menschen an sich binden?

Generationenorientiertes Führen

Generationen teilen

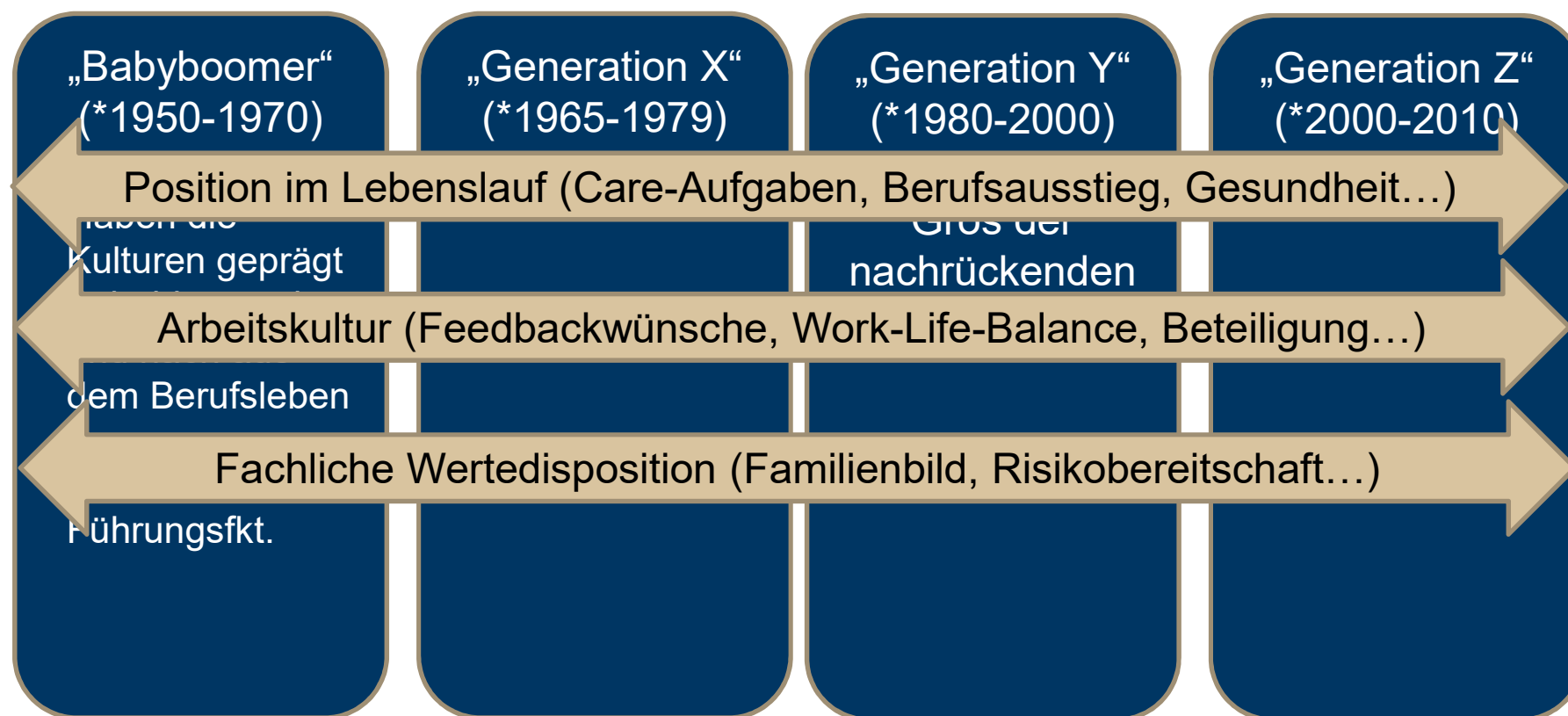
- eine ähnliche Position im Lebenslauf, und
- ähnliche (allgemeine und berufliche) Sozialisationserfahrungen,

was zu ähnlichen Einstellungen und Bedürfnissen führt.

Generationenorientiertes Führen meint, diese Einstellungen und Bedürfnisse im Organisationsalltag zu adressieren.

Generationenorientiertes Führen

In den Organisationen momentan:

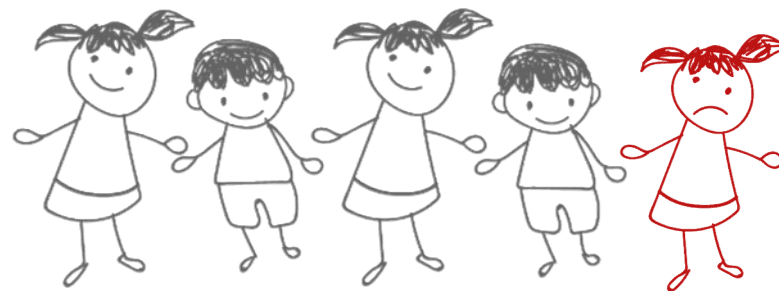


Generationenorientiertes Führen

Reflexionsfragen mit Fokus Fachkräftebindung

- Sprechen wir ü55jährige auf eine gute Arbeit „in den nächsten 10 Jahren“ an? Bereiten wir die nachberufliche Phase vor?
- Wie gehen wir mit Care-Aufgaben der Mitarbeitenden um?
- Halten wir Kontakt zu Mitarbeitenden in Elternzeit?
- Wie gestalten wir Onboarding und Einarbeitung?
- Wie gestalten wir unsere Feedbacks?

„Die Hand dahinter bekommen...“



„Die Hand dahinter bekommen...“

**Zentrales Dilemma:
„Alltagsgeschäft“ trifft auf Weiterentwicklungsbedarf
trifft auf unsichere Personalsituation**



Palliativlösung:

Methoden und Instrumente,
die das Dilemma letztlich nicht
lösen.

„Ein dysfunktionales System
aufrecht erhalten.“



Investition:

Zeit, Geld und Energie in Dinge
investieren, die Verbesserung
versprechen.

Folgen von
Rahmenbedingungen
benennen.

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