

Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft – ein Thema mit ambivalenten Ausprägungen

Diverse Studien sagen eine signifikante Unterversorgung des gesamten Arbeitsmarktes in den kommenden 5 bis 10 Jahren voraus. Danach fehlen in absehbarer Zeit nicht nur Akademiker und Fachkräfte mit Berufsausbildung, sondern auch ungelernte Arbeitskräfte. Die Ursachen für den zunehmenden Fachkräftemangel sind vielfältig: zurückgehende Geburtenraten, eine älter werdende Gesellschaft, anspruchsvolle Arbeitsbedingungen in den Marktsegmenten, ein teilweise unattraktives Image der Berufe, hohe Arbeitskosten, um nur einige zu nennen.

Auch in der Sozialwirtschaft ist der Fachkräftemangel inzwischen angekommen. Er betrifft zudem nicht mehr nur bestimmte Gebiete oder einzelne Berufe, wie Ärzte oder Pflegepersonal, sondern greift immer weiter und in immer mehr Marktsegmenten um sich. Dies bestätigt auch das SMP-Marktbarometer, das in seiner zweiten Ausgabe explizit fragte, welche Probleme bei der Stellenbesetzung auftreten und welche Maßnahmen in den Einrichtungen und Diensten getroffen wurden oder werden.

Fast die Hälfte aller Befragten gab an, dass für sie das Thema nur punktuell spürbar ist, insbesondere bei der Besetzung von Stellen, die besondere Qualifikationen voraussetzen. Im Gegensatz dazu gaben jedoch nahezu 25% an, dass der laufende Betrieb teilweise gefährdet ist bzw. nur mit großen Kraftanstrengungen geleistet werden kann. Ebenfalls auffällig war mit 18% der relativ hohe Anteil an Organisationen, die bislang keine Probleme bei der Besetzung offener Stellen haben. Bei den getroffenen Maßnahmen zeigte sich, dass eine stetige Verbesserung der Arbeitsbedingungen sowie eigene Nachwuchsakquisitions- und -sicherungsprogramme derzeit die Mittel der Wahl sind, um die ersten sich zeigenden Personallücken aufzufüllen.

Die folgende Tabelle zeigt, mit welchen Maßnahmen die Befragten den mit dem Fachkräftemangel einhergehenden Auswirkungen begegnen, die bei der Befragung vorgegeben waren. Markiert sind die fünf häufigsten Nennungen.

Auswirkungen Maßnahmen	Leistungsangebot musste zurückgefahren werden	Wachstums- chancen können nicht wahrgenommen werden	laufende Arbeit nur mit besonderen Kraft- anstrengungen	Temporäre Probleme bei Stellenbesetzung oder bei Mitarbeiter/innen m. besonderen Qualifikationen	keine Probleme
Wir verpflichten unser Stammpersonal zu Mehrarbeit, die später in Freizeit ausgeglichen oder ausbezahlt wird.	3	6	23	28	3
Wir entgelten in ausgewählten Berufsgruppen regelmäßig übertariflich.		2	4	12	
Wir bemühen uns um eine stetige Verbesserung der Arbeitsbedingungen, z.B. attraktive Arbeitszeitmodelle.	1	9	18	37	9
Wir bieten unseren Mitarbeitern/innen attraktive Zusatzleistungen, z.B. Kinderbetreuung.		1	5	9	3
Wir setzen gezielt und regelmäßig Leiharbeiter/innen ein.		1	8	7	1
Wir kooperieren mit weiteren Anbietern aus dem eigenen Verband, dem lokalen Umfeld, etc. (Poolbildung).		1	2	9	6
Wir haben eigene Nachwuchsakquisitions- und sicherungsmaßnahmen eingeleitet.	1	7	16	32	5
Wir kooperieren mit Ausbildungsstellen aus dem eigenen Verband, dem lokalen Umfeld, etc.		6	14	19	6
Wir nutzen Fördermaßnahmen für Umschulungen.		1	5	7	3
Wir bilden über den refinanzierten Anteil hinausgehend aus.		1	3	6	3
Wir schalten gezielt Headhunter auch für mittlere Qualifikationsstufen ein, z.B. außerhalb des Ärzte- oder Managementbereichs.	1	1	1	1	
Wir werben Fachkräfte aus dem Ausland.	1	1			
Wir haben noch keine Maßnahmen getroffen.		2		4	9

Die in der Tabelle aufgelisteten Maßnahmen zeigen einige Möglichkeiten auf. Die Frage, wie dem Fachkräftemangel kurz-, mittel- und langfristig begegnet werden kann, ist jedoch nicht eindeutig und allgemeingültig zu beantworten. Hier sind vielmehr die individuellen Rahmenbedingungen, die Ziele und Strategie des Unternehmens sowie die konkreten Anforderungen ausschlaggebend.

Mittel- bis langfristig kommen die Unternehmen der Sozialwirtschaft nicht umhin, eine **strategische Personalplanung** einzuführen oder die vorhandene entsprechend weiterzuentwickeln, um so die einzelnen Maßnahmen in einen systematischen Zusammenhang zu stellen. Dabei ist zu unterscheiden zwischen Maßnahmen, die sich auf das bestehende Personal beziehen, und solchen, die auf die Personalgewinnung abzielen. Dem liegen also unterschiedliche Zielsetzungen zugrunde.

Bei den Maßnahmen für *bestehendes Personal* stehen vor allem die Mitarbeitermotivation und deren Erhaltung bzw. Steigerung im Vordergrund. Hier bietet sich eine gezielte Personalentwicklung an, bspw. mit einer Kombination aus abgestimmten Aus-, Fort- und Weiterbildungen und der sukzessiven Übertragung von Verantwortung. Diese Maßnahmen können darüber hinaus durch eine übertarifliche Vergütung oder diverse Zusatzleistungen verstärkt werden. Alle Maßnahmen müssen jedoch gezielt und feindosiert angewendet werden, um keine Neidkultur innerhalb des Unternehmens entstehen zu lassen.

Darüber hinaus muss gezielt an der *Personalgewinnung* gearbeitet werden. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass diese nicht nur einmalig stattfinden, sondern auch die längerfristige Sicherung der Versorgung des Unternehmens mit geeignetem Personal berücksichtigen. Ein genaues Qualitäts- und Quantitätsprofil, das mit den Zielen und der Strategie des Unternehmens übereinstimmt, ist hierbei essentiell. Kooperationen mit Bildungsträgern aus dem eigenen Verband, dem regionalen Umfeld oder sogar mit Wettbewerbern oder mit privaten Bildungsanbietern stellen hier eine gute Möglichkeit dar, eine ausreichende Anzahl von gut ausgebildeten Arbeitskräften langfristig zu erhalten und zu sichern. Eine solche Kooperation bietet auch den Vorteil, dass sowohl Nachwuchskräfte ausgebildet als auch Fortbildungen für bestehende Kräfte bei dem gleichen Anbieter durchgeführt werden können.

Zukünftig werden zudem neue, bislang wenig verbreitete Konzepte und Methoden an Bedeutung gewinnen. Dazu zählt bspw. die **strukturierte Personalanalyse**, mit deren Hilfe systematisch untersucht wird, woher in der Vergangenheit das Personal rekrutiert wurde und welche Auffälligkeiten sich in Bezug auf Qualifikations-, Alters- und Nationalitätsprofil des Gesamtpersonals zeigen. Ein weiteres Instrument ist der **Personalrisikochek**, der mittels statistischer Simulationsmethoden die zukünftige Morbiditätsentwicklung der bestehenden und potentiellen Mitarbeiterschaft abbildet, um so zukünftige Ausfallzeiten, Fluktuation, etc. aufgrund bestimmter Krankheitsbilder valide vorhersagen zu können. Nur so können sich die Organisationen frühzeitig darauf einstellen, geeignete Präventivmaßnahmen ergreifen und ggf. ihre Arbeitsprozesse anpassen.

Trotz gegenteiliger Aussagen in einigen Studien ist die **Vergütung** von ganz entscheidender Bedeutung – weniger hinsichtlich ihrer Höhe als ihrer Struktur. Da der TVÖD und einige daran angelehnte Tarifwerke vor allem bei gut qualifizierten Kräften übers Ziel hinausgeschossen sind, ist es schwierig qualifiziertes Personal zu akquirieren.

Hier bietet die Einführung variabler Vergütungsbestandteile eine Chance, bei der je nach Ausgestaltung sowohl eine Risikominimierung (ergebnisabhängige Komponenten) als auch eine Steuerungswirkung durch die Herstellung einer Interessenskongruenz (individuell leistungsabhängige Bestandteile) gefördert werden kann – bei zugleich höherem realisierbaren Vergütungsniveau. Solche Bestandteile können sowohl durch eine Weiterentwicklung als auch durch den Wechsel der Vergütungsregelungen etabliert werden.

Kurzfristig kann schließlich eine **Analyse der Dienstplanung** mit anschließender Anpassung zu einer Entlastung der Mitarbeiter beitragen. Dabei werden u.a. Parameter, wie Dienstzeiten/ Schichten/ Touren, Qualifikationsanforderungen, etc., erhoben und analysiert. Daraus kann eine bedarfsorientierte Dienstplanung erstellt werden, die hilft, die Belastung für jeden Einzelnen zu minimieren, um so eine höhere Arbeitszufriedenheit herzustellen.

Wie bei allen strategischen Maßnahmen sind die Auswirkungen jedoch nicht unmittelbar zu spüren, sondern müssen ihre Wirkung erst entfalten. Daher ist eine frühe Planung ebenfalls von hoher Bedeutung. Auch wenn die Mehrheit der Unternehmen in der Sozialwirtschaft jetzt noch nicht in vollem Umfang vom Fachkräftemangel betroffen ist, wird dieser Zustand wahrscheinlich nicht mehr lange anhalten. Der Wettbewerb um geeignetes Personal hat bereits begonnen. In den kommenden Monaten und Jahren wird er zunehmen und sich weiter intensivieren, so dass bereits heute über geeignete Antworten nachgedacht werden sollte.

Sollten wir mit diesem Thema Ihr Interesse geweckt haben, können Sie gerne direkt Kontakt mit uns aufnehmen. Ihr Ansprechpartner ist unser Berater Herr Carsten Effert (Telefon: 0221/ 5 77 77-42 oder E-Mail: effert@rosenbaum-nagy.de).