



Die EVIM Jugendhilfe – ein attraktiver Arbeitgeber?! Vom Fachkräftemangel in der Jugendhilfe und wie es weiter gehen kann

Der Fachkräftemangel ist überall wahrnehmbar und als Thema auch in der Jugendhilfe angekommen. Die Ursachen dafür sind vielfältig und machen vor keiner Branche halt. Alle Geschäftsbereiche von EVIM stehen vor der Herausforderung, gut ausgebildete Fachkräfte zu gewinnen, um die aktuellen und künftigen Anforderungen in der Arbeit bewältigen zu können. In der Jugendhilfe wird das neue Kinder- und Jugendstärkungsgesetz für weiteren Personalbedarf sorgen, der eine Verschärfung der Personalsituation erwarten lässt.

Simone Wittek-Steinau, Dipl. Pädagogin und Sozialmanagerin Personalentwicklung und Kooperation in der EVIM Jugendhilfe und Erik Hesse, Wirtschaftspsychologe und Assistenz Personalleitung in der EVIM Geschäftsstelle beschäftigen sich im Rahmen von Recruitingstrategien mit dem Thema und haben dazu ihr Gespräch aufgezeichnet. Darin berichten sie auch über ihr Forschungsprojekt, die Besonderheiten der EVIM Jugendhilfe als Arbeitgeber zu untersuchen.

Was ist in den letzten Jahren passiert?

Simone Wittek-Steinau:

Ich bin seit vielen Jahre in der EVIM Jugendhilfe in verantwortlicher Position tätig, seit 2 Jahren beschäftige ich mich u.a mit Recruiting, eine spannende Aufgabe, die viel Kreativität abverlangt. Die soziale Arbeit hat sich mit dem Thema noch nicht umfassend beschäftigt. Die Konkurrenz unter den sozialen Einrichtungen ist nicht gern gesehen und eher als kontraproduktiv einzuschätzen.

Ich bin bestimmt nicht die Einzige, die noch vor über 20 Jahren mit Papier, Stift und Telefon gearbeitet hat und jede Stellenausschreibung im Wiesbadener Kurier oder Frankfurter Rundschau zog einen riesigen Stapel an Bewerbungen, ebenfalls in Papierform nach sich. Man saß dann lange da und blätterte dann einen von der Verwaltung vorsortierten Haufen durch, bis man sich dazu durchgerungen hatte, sich auf etwa 5 Bewerber:innen zu beschränken und davon dann etwa mit dreien ein Bewerbungsgespräch zu führen. So war die Welt der Babyboomer, jede Menge Arbeitskräfte und man musste gut sein und hochspringen, wenn man gesehen werden wollte. Irgendwann in den letzten Jahren hat sich das gedreht. Die Stellenausschreibungen - nunmehr digital veröffentlicht, hängen im „Netz“, es gibt zu wenig Bewegung. Vor allem in ländlichen Regionen ist es sehr schwierig die Stellen zu besetzen.

Erik Hesse:

Auch bei der EVIM Behindertenhilfe hatte man noch vor einigen Jahren eine große Auswahl an Bewerber:innen. Mittlerweile dauert es aber auch hier bei der Suche nach Fachkräften deutlich länger, bis die erste und manchmal auch letzte Bewerbung eintrifft. Neben dem bereits verbreiteten Fachkräftemangel im Bereich der Altenhilfe spitzt sich die Lage nun also auch in anderen sozialen Bereichen zu.

Aktuelle Arbeitsmarktstudien zeigen, dass sich der Personalbedarf in der Branche des Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesens bis 2040 mit rund 1 Mio. fehlenden Fachkräften im Vergleich zu heute nahezu verdoppeln wird. Der Arbeitgebermarkt ist zum Arbeitnehmermarkt geworden. Bewerber:innen haben mittlerweile die Entscheidungsmacht, ob ein Arbeitsverhältnis zustande kommt oder nicht. Dabei haben sie dann natürlich die freie Auswahl, bei welchem Arbeitgeber sie anheuern.

Simone Wittek-Steinau:

Allein in Wiesbaden und Mainz gibt es über 20 Jugendhelfer:innen, die alle vergleichbare Stellen anbieten. Das ist gar nicht so einfach, dann die richtige Entscheidung zu treffen.

Erik Hesse:

Genau das ist ein spannendes Stichwort, in der Psychologie spricht man von Entscheidungen unter Unsicherheit. Übertragen auf den Arbeitsmarkt geht es quasi darum, dass zum Beispiel ein:e potentielle:r Bewerber:in nicht mit Sicherheit voraussagen kann, ob ihn/sie eine neue Anstellung bei einem Arbeitgeber zufrieden stellt. Ebenso werden Stellenanzeigen psychologisch betrachtet nicht systematisch verarbeitet. Die Bewerbungsneigung ist dabei stark durch die Attraktivität des Angebots bestimmt.

Wir sollten uns also in Zukunft durchaus die Frage stellen, warum jemand bei uns einsteigen und bleiben sollte. Was macht uns als Arbeitgeber attraktiv? Warum wir? Was haben Mitarbeiter:innen davon?

Als Vorreiter in der freien Wirtschaft versuchen sich Unternehmen im Rahmen des sogenannten Employer Branding als attraktiv darzustellen, oft auch in Verbindung mit dem Einsatz monetärer Mittel.

Gerade in dieser Hinsicht sind wir als sozialwirtschaftliches und zum größten Teil gemeinnütziges Unternehmen natürlich auch von gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen abhängig. Dennoch gibt es viele Themen, die wir als sozialer Arbeitgeber per se schon mitbringen. Da gibt es durchaus Themen, an denen beißen sich Unternehmen der freien Wirtschaft zum Teil die Zähne aus.

Simone Wittek-Steinau:

... nämlich mit Themen wie soziale Gerechtigkeit, soziale Verantwortung, Nachhaltigkeit, Sinnhaftigkeit und Sicherheit. Das sind die Themen der Generation Z, die jungen Menschen, die jetzt den Arbeitsmarkt erreichen. Es sind diejenigen, die sich für das Berufsfeld der sozialen Arbeit interessieren können. Seit 2018 gibt es die Bewegung Fridays for Future, deutschlandweit haben sich mittlerweile 500 Ortsgruppen gegründet, die Bewegung ist beständig. Wer wenn nicht sie könnten sich für unser Berufsfeld interessieren, vorausgesetzt wir sind in der Lage unsere Themen zu kommunizieren. Ich glaube kein Berufsfeld ist so sozial, so nachhaltig, wie unseres, allerdings ohne sich dessen bewusst zu sein, da das Soziale gewissermaßen unser Produkt und nicht nur unsere Eigenschaft ist. Wir nehmen es vielleicht als zu selbstverständlich.

Erik Hesse:

Die Sinnhaftigkeit sollte eben auch unterstrichen werden. Gerade jetzt während der pandemischen Lage. Wir sind systemrelevant, was uns gleichzeitig zu einem Arbeitgeber mit sicheren Arbeitsplätzen macht. Wir können mit den Vorzügen der Sozialwirtschaft und nicht zuletzt mit unseren Vorteilen als Arbeitgeber mutiger nach vorne gehen. Um hier aber nicht auf leere Floskeln zurückzugreifen, müssen wir trotzdem immer wieder die Frage stellen, wer wir als Arbeitgeber überhaupt sind. Dabei ist ein Perspektivwechsel notwendig. Wir wissen, wer wir als Träger sind, haben ein Leitbild und bewegen uns in den Einrichtungen der verschiedenen Geschäftsbereiche auf hohem fachlichen Niveau. Es geht hier aber darum, was wir als Arbeitgeber versprechen wollen und vor allem können.

Was macht die EVIM Jugendhilfe als Arbeitgeber aus?

Simone Wittek-Steinau:

Wir wollten es wissen, daher haben wir uns gemeinsam an eine Forschungsaufgabe gewagt. Wir haben die Mitarbeiter:innen, die Experten der Jugendhilfe gefragt, was und welche Eigenschaften sie an ihrem Arbeitgeber, der EVIM Jugendhilfe schätzen und warum sie sich für eine Tätigkeit in diesem Arbeitsbereich entschieden haben. Eine ähnliche Untersuchung wurde von Erik Hesse bereits vor etwa zwei Jahren für die EVIM Behindertenhilfe durchgeführt, ein passendes Forschungsdesign lag also bereits vor und musste nur noch auf die Jugendhilfe übertragen werden.

Wie wurde die Untersuchung durchgeführt?

Erik Hesse:

Wir haben Interviews mit aktuellen, potentiellen und ehemaligen Mitarbeiter:innen durchgeführt. Wir haben beispielsweise gefragt warum man sich für die EVIM Jugendhilfe als Arbeitgeber entschieden hat und worin die einzigartigen Stärken liegen. Warum arbeitet man also gerne dort? Warum lohnt es sich, dort zu arbeiten? Was wird am Arbeitgeber besonders geschätzt? Ebenso wurden die Vorzüge der Tätigkeit selbst und Wünsche für die Zukunft erfragt. Die ehemaligen Mitarbeiter:innen haben wir gefragt, was sie zum Verlassen der EVIM Jugendhilfe als Arbeitgeber bewegt hat. Eine weitere interessante Perspektive. Zusätzlich haben wir auch einen Blick auf andere soziale Arbeitgeber der Region geworfen. Anhand der am häufigsten genannten arbeitgeberbeschreibenden Faktoren konnten 20 Thesen als Grundlage für den nächsten Forschungsschritt formuliert werden.

Simone Wittek-Steinau:

Im zweiten Schritt waren die Mitarbeiter:innen der EVIM Jugendhilfe gefragt. Aussagen, die in den Interviews mehrfach fielen, sollten nun nochmal von allen Kolleg:innen über eine Zustimmungsskala bewertet werden. Je öfter einer genannten Unternehmenseigenschaft also zugestimmt wurde, desto eher kann man diese als authentisch und gegeben sehen. Bei dieser Online-Befragung wurden abschließend nochmal gefragt, was die EVIM Jugendhilfe als Arbeitgeber einzigartig macht.

Im letzten Schritt haben wir uns die Karriereseiten und Stellenanzeigen anderer Träger der Jugendhilfe durchforstet. Bei dieser Analyse haben wir geschaut, mit welchen Attributen die Wettbewerber werben. So hatten wir die Möglichkeit zu sehen, welche Eigenschaften uns als Arbeitgeber besonders machen.

Was sind die Besonderheiten der EVIM Jugendhilfe als Arbeitgeber?

Erik Hesse:

In den Interviews wurde sehr häufig das große Fortbildungsangebot und die damit auch einhergehende Professionalität des Trägers hervorgehoben, das macht den Arbeitgeber im gleichen Zug dynamisch und agil. Man hat bei der EVIM Jugendhilfe durch die Vielfalt der Angebote viele Möglichkeiten und kann sich hier jederzeit beruflich verändern. Die Tätigkeit selbst wird als herausfordernd beschrieben. Der Austausch im Team und die stetige Einladung, sich ohne Scheu ausprobieren zu können machen es dabei jedoch möglich, diese Herausforderungen zu meistern. So wurde auch oft betont, dass der Arbeitgeber auch die eigene persönliche Entwicklung fördert.

Viele Mitarbeiter:innen der Jugendhilfe haben bei der anschließenden Onlinebefragung angegeben, dass sie das Gefühl haben, dass sie und ihre Arbeit vom Arbeitgeber wertgeschätzt werden. Nicht selten wird in Unternehmen der Sozialwirtschaft subjektiv eine eher geringe Wertschätzung

wahrgenommen, was dieses Ergebnis am Ende wirklich besonders und ein Stückweit einzigartig macht. Das gleiche gilt für die flache Hierarchie im Fachbereich, die ebenfalls mehrmals genannt wurde und als positiv wahrgenommen wird.

Simone Wittek-Steinau:

Natürlich gab es auch noch mehr Faktoren, als die von meinem Kollegen genannten. Jedoch waren diese schlichtweg nicht einzigartig, was unsere Analyse der Karrierewebsites anderer sozialer Träger zeigte. Die Möglichkeit der Mitgestaltung, eine angenehme Unternehmensstruktur, Familienfreundlichkeit und eine gute Ausstattung wurden zwar auch oft genannt, werden aber von anderen Unternehmen ebenso häufig rezitiert.

So hart es klingt. Um auf dem Arbeitnehmermarkt aufzufallen, sollten wir die einzigartigen Faktoren vorrangig und selbstbewusst kommunizieren. Vielleicht sprechen wir so gerade *die* potentielle Bewerber:innen an, die diese Unternehmenseigenschaften suchen und bisher nicht fanden.

Erik Hesse:

Wir dürfen auch die Weihnachtsfeier nicht vergessen. Dieses offenbar besondere und wohl einzigartige Ereignis wurde bei der Befragung nahezu immer genannt. Hier würde es sich tatsächlich auch anbieten, außenstehenden Jobsuchenden einen authentischen Einblick in die Unternehmenskultur zu gewähren, indem ein Kurzbericht mit witzigen Fotos auf der bereits bestehenden Karrierewebsite, auf Karrieremessen oder anderen Berührungspunkten geteilt wird. Fühlen sich Menschen dadurch angesprochen, ist es im Falle einer Bewerbung umso wahrscheinlicher, dass sie sich bei der EVIM Jugendhilfe umso wohler fühlen. In der Psychologie spricht man hier vom Cultural fit, was wiederum großen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und Motivation haben kann.

Wie geht es jetzt mit den Ergebnissen weiter?

Simone Wittek-Steinau:

Wie eben kurz angedeutet, ist es jetzt besonders wichtig, diese einzigartigen und durch die Befragung vor allem auch authentischen Arbeitgebereigenschaften zu kommunizieren. Wir sind schon jetzt im Rahmen unserer Kooperationen mit Hochschulen oft in Form von Fachvorträgen unterwegs. Dieses Setting können und sollten wir durchaus auch für die Kommunikation nutzen. Fortbildungsmöglichkeiten, kollegialer Austausch ohne Angst, sich Ausprobieren und gemeinsam mit den Kindern zu wachsen - all das sind natürlich Attribute, die besonders für Berufseinsteiger interessant sein könnten. Auch mit unseren über 40 Praktikant*innen leisten wir jedes Jahr einen wichtigen Beitrag zur Ausbildung und Personalgewinnung. Geben und Nehmen stehen hierbei für uns im Mittelpunkt.

Genauso wichtig ist es aber auch, dass die Ergebnisse nach Innen in den Fachbereich getragen werden und verinnerlicht werden. Wir haben hier Unternehmenseigenschaften gefunden, die wissenschaftlich gesagt *sehr wahrscheinlich* zutreffen. Das sind *wir*, das ist die EVIM Jugendhilfe und dafür steht sie als Arbeitgeber.

Einiges haben wir bereits auf der Karrierewebsite der EVIM Jugendhilfe umgesetzt wie zum Beispiel eine Unterseite zum Thema Kooperationen, und wir arbeiten weiter daran. Es war gut, dass wir die Forschung in Kooperation mit der EVIM Personalabteilung durchgeführt haben. Der neutralere Blick von außen und der gleichzeitige Austausch zwischen den Fachbereichen haben - denke ich - wertvolle Früchte getragen.

Erik Hesse:

Frau Wittek-Steinau und ich hatten während des Forschungsprojektes oft den Impuls, auch mit den anderen Geschäftsbereichen in den Kontakt zu treten. Alle Geschäftsbereiche haben das gleiche Probleme, Stellen schnell und vor allem auch qualitativ passend nach zu besetzen. Während unserer Kooperation konnten wir viel voneinander lernen. Der Fachkräftemangel wird sich in unserer sozialen Branche noch weiter verschärfen. Vielleicht bietet sich gerade jetzt die Chance, sich EVIM übergreifend über die Erfahrungen in der Personalbeschaffung bzw. des Recruitings auszutauschen und gemeinsam an der einen oder anderen Schraube zu drehen, um potentiellen Bewerber:innen zu zeigen, dass sich EVIM als Arbeitgeber wirklich lohnen kann.

Ich denke, dass wir da bei EVIM *gemeinsam* noch stärker agieren können. Wir sind EVIM und wir suchen großartige Kolleg:innen, weil Menschen uns brauchen.

30.09.2021



Dipl. Pädagogin und Sozialmanagerin
Personalentwicklung und Kooperation
EVIM Jugendhilfe



Wirtschaftspsychologe
Assistenz Personalleitung
EVIM Geschäftsstelle