

Fachkräftesicherung

Bedeutung der Personalgewinnung und -bindung unter heutigen Herausforderungen von Führungskräften in der Eingliederungshilfe

In sozialwirtschaftlichen Einrichtungen sind insbesondere pflegesensitive Arbeitsbereiche aufgrund des demografischen Wandels vom fortschreitenden Fachkräftemangel betroffen. Ergänzend kommt der rasante medizinische und technologische Fortschritt hinzu.



Foto: ©stadtraite - stock.adobe.com

Strategie können diese Aspekte berücksichtigt und die Personalbindung kann erfolgreich gemeistert werden.

Freiraum gewähren, Eigenverantwortung stärken

Die Personalbindung bezieht alle Personen eines Unternehmens mit ein – Mitarbeitende, Fach- und Führungskräfte. Der Fokus dabei liegt insbesondere darauf, den Mitarbeitenden freie Wahlmöglichkeiten zur Stärkung ihrer Eigenverantwortung zur Verfügung zu stellen, zum einen durch den Verbleib in derselben Funktion mit entsprechender weitergehender Förderung oder auch durch das Angebot alternativer Arbeitsplätze innerhalb desselben Unternehmens mit ebenfalls entsprechenden Weiterbildungsangeboten.

Fühlt sich ein*e Mitarbeiter*in in ihrer*seiner Freiheit eingeschränkt, werden auch die besten Bindungsinstrumente kein Bindungsgefühl bewirken können. Führungskräfte sollten deshalb unter anderem mittels Führungs- und Selbstreflexion auf die besondere Eigenverantwortung ihrer Mitarbeitenden Acht geben. Verschiedene Erfolgsfaktoren können dabei zur Stärkung der Eigenverantwortung beitragen, die auch die Selbstreflexion von Führungskräften positiv beeinflussen können: die Unternehmenskultur, das Personalmarketing, die Personalauswahl, die Personalbetreuung, die Personalentwicklung, die Personalführung und die Anreizsysteme.

Bevor die Möglichkeit zur Personalbindung gegeben ist, müssen die

Mitarbeitenden erst einmal für das Unternehmen gewonnen werden. Basierend auf der Nielsen-Studie von 2015 gaben 85 Prozent der Befragten in 15 Ländern an, dass die Behandlung und das Wohlergehen der Mitarbeitenden wichtiger sind als viele andere Faktoren – einschließlich der Vielfalt der Arbeitskräfte, des physischen Standorts, der Work-Life-Balance und der täglichen Arbeitsverantwortung.

Führungskräfte übernehmen die Funktion eines Vorbilds und stellen ihren Mitarbeitenden das erforderliche Umfeld zur Entfaltung ihrer Potenziale sowie Fähigkeiten und zur bestmöglichen Bearbeitung ihrer Aufgaben zur Verfügung. Die Förderung von Eigenverantwortung und Selbstständigkeit der Mitarbeitenden entlastet die Personalführung und steigert gleichzeitig die Bindung des Personals an das Unternehmen.

Aufgrund des technologischen Fortschritts und der Digitalisierung stehen Führungskräfte jedoch zusätzlich vor neuen Herausforderungen in der Arbeitswelt. Neuere Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt wie Veränderungen von Führungshierarchien und Arbeitsformen, aber auch die Aufgabe, Mitarbeitende im Unternehmen zu managen und weiterzuentwickeln, verlangen von Führungskräften die Bereitschaft, durchgängig Neues zu lernen.

Demografische Entwicklung und Einfluss der Gesetzgebung

Mittlerweile sind 82 Prozent aller Unternehmen in Deutschland unabhängig von der Größe der Gesellschaftsform vom Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft betroffen. Der Fachkräftemangel im Handlungsfeld Behindertenhilfe liegt bei 84 Prozent. Die verschiedenen Auswirkungen des Fachkräftemangels spie-

Dies ist laut Gesellschaft für Versicherungswissenschaft und -gestaltung e. V. darauf zurückzuführen, dass zwar die Zahl der pflegebedürftigen Personen steigt, aber gleichzeitig der Anreiz der Ausführung eines Pflegeberufs sinkt. Besonders im Sozial- und Gesundheitsbereich sieht die Bundesagentur für Arbeit eine dauerhaft steigende Nachfrage nach Fachkräften.

Dadurch steigt der Umfang der Akquirierungsmaßnahmen, und die Personalbindung in Einrichtungen der Eingliederungshilfe erhält einen deutlich höheren Stellenwert für Führungskräfte als in den meisten anderen Branchen. Der Bereich der Eingliederungshilfe wird es in Zukunft immer schwerer haben, eine auskömmliche Anzahl an qualifizierten Mitarbeitenden zu finden. Mit einer systematischen und konsequenten

Fachkräfte

geln sich in den offenen, unbesetzten Stellen in den verschiedenen Organisationen wider. Die Gründe hierfür liegen vor allem in der unzureichenden Anzahl an Bewerbungen für diese unbesetzten Stellen. Aber auch persönliche Kompetenzen der Bewerber*innen und die Vergütungshöhe, die ein*e Bewerber*in im Vorstellungsgespräch angibt, spielen eine Rolle.

Durch die demografische Entwicklung und den medizinischen Fortschritt ist der Bedarf an qualifiziertem Personal immer stärker gestiegen. Die Zahl der pflegebedürftigen Menschen in der Eingliederungshilfe hat sich im Jahr 2017 in Deutschland um weitere 1,8 Prozent erhöht. Es wird davon ausgegangen, dass die Zahl weiterhin zunimmt (vgl. Statistisches Bundesamt, 2018). Das impliziert wiederum die erhöhte Notwendigkeit an Fachkräften.

Die Leistungsempfänger*innen der Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderungen sind seit 2005 vor allem in der Altersgruppe der über 65-jährigen kontinuierlich gestiegen. Basierend auf Daten von 2015 erhielten 883.413 Personen Eingliederungshilfe und im Vergleich zum Jahr 2005 stieg die Zahl der Leistungsempfänger*innen um 51 Prozent. Das durchschnittliche Alter der Leistungsempfänger*innen liegt bei 34 Jahren.

Unterschiedliche Strategien

Die starke Beeinflussung der Sozialwirtschaft durch gesetzliche Rahmenfaktoren wird als Hauptursache für den Fachkräftemangel gesehen. Zu den Faktoren gehören beispielsweise die hohe Verantwortung, die den Tarifparteien zugeordnet wird, oder auch neue Gesetze für Personalbemessungsinstrumente in unterschiedlichen Versorgungsformen des Gesundheitswesens. Aber auch die

Unternehmen selbst tragen eine Teilverantwortung für den Fachkräftemangel. Basierend auf der Studie zum Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft der Universität Würzburg konnte festgestellt werden, dass die Organisationen, die die Politik für den Fachkräftemangel verantwortlich machen, zu anderen Maßnahmen greifen, als Unternehmen, die sich selbst als verantwortlich sehen. Die Erstgenannten setzen ihren Fokus auf Maßnahmen, die sich nach außen richten, wie zum Beispiel das Intensivieren der Personalbeschaffung. Während die anderen Organisationen sich auf interne Maßnahmen fokussieren, wie etwa Verbesserungen des Gesundheitsschutzes.

Als geeignete politische Maßnahmen wird unter den allgemeinpolitischen Maßnahmen die Refinanzierung höherer Löhne an erster Stelle gefordert, gefolgt von der Stärkung der gesellschaftlichen Anerkennung des Berufsfeldes und der Verbesserung der Personalbemessung. Von arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen wird insbesondere erwartet, die Rahmenbedingungen für die Ausbildung zu verbessern und Berufsrückkehrer zu unterstützen. Weiterhin wird die Steigerung der Attraktivität der Berufsfelder gefordert.

Möglichkeiten der Personalgewinnung und -bindung unter lohnsteuerlichen Gesichtspunkten

Neben den nicht monetären Anreizen wie gute Führung und Personalbindungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen dienen auch monetäre Anreize vor allem der Personalbindung – bei geschicktem Einsatz auch der Personalgewinnung. Steuerliche Begünstigungen von Sachbezügen wie zum Beispiel Mahlzeitengewährungen, Fahrtkostenerstattungen oder Kinderbetreuungskostenzuschüsse eignen sich hierzu in besonderer Weise.

Die Gewährung von Sachbezügen als Gehaltsbestandteile oder im Rahmen eines Belohnungssystems hat in zweierlei Hinsicht Vorteile. Für das Personal fallen je nach Sachbezug entweder keine oder zumindest geringere Steuern und Beiträge an, während der Arbeitgeber entsprechende Lohnnebenkosten einspart. Teilweise können Sachbezü-

ge auch pauschal vom Arbeitgeber mit einer gleichzeitigen Beitragsfreiheit in der Sozialversicherung lohnversteuert werden. Im Ergebnis ist der Arbeitgeberkostenanteil nur geringfügig höher, aber der Anreiz kommt ungeschmälert bei den Mitarbeitenden an.

Transparentes System schaffen

Welche Art der Sachbezüge gewährt werden, ist abhängig von der Zielerfolgung. Bei körperlich anspruchsvolleren Tätigkeiten kann beispielsweise auf Leistungen im Bereich der Gesundheitsförderung oder Erholungsbeiträgen gesetzt werden. Dies kann zusätzlich noch einen positiven Effekt auf die Arbeitsleistung haben. Gerade in jüngster Zeit werden zunehmend auch Sachbezüge begünstigt, die auf ein ökologisches Verhalten abzielen, wie etwa JobRäder oder im Bereich des öffentlichen Personennahverkehrs. Vor allem in Ballungsgebieten ist die (vergünstigte) Gewährung von Unterkünften und Wohnungen ein zunehmender Wettbewerbsvorteil. Dabei ist jedoch zu beachten, dass der vergünstigte Anteil der Lohnsteuer unterliegen kann.

Um steuerliche Risiken zu vermeiden, sollte ein einheitliches Konzept für die Gewährung von Sachbezügen entwickelt werden. Beispielsweise kann ein Arbeitgeber für sonstige Sachbezüge monatlich 44,- Euro je Mitarbeitenden steuerfrei gewähren. Wird diese Grenze jedoch in voller Höhe für einen monatlichen Tankgutschein genutzt, kann zum Beispiel im Dezember kein Weihnachtsgeschenk gewährt werden und auch gelegentliche Belohnungssessen wären ausgeschlossen.

Zudem sollte das gewählte System transparent sein und nicht zu Benachteiligungen innerhalb der Belegschaft führen. Andernfalls ginge damit Unzufriedenheit bei den Mitarbeitenden einher und es würde damit das Ziel der Personalbindung verfehlt.

ANNEMARIE FAJARDO
Unternehmensberaterin bei CURACON
JANINA DEHE
Steuerberaterin bei CURACON