



Generationenwechsel in sozialen Organisationen

Beim bevorstehenden Generationenwechsel müssen soziale Organisationen mehr tun als Fachkräftelücken schliessen. Die Bedeutung des Wertewandels zeigt eine aktuelle Studie.

Text: Anita Weber, Advanced Consultant, Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik (HfH)

Im Jahr 2022 wurden mehr Arbeitnehmende pensioniert als junge Fachpersonen in den Arbeitsmarkt eintraten. In Zahlen bedeutet dies für das Sozialwesen, dass schweizweit rund 130 000 offene Stellen inseriert und diese durchschnittlich für 42 Tage ausgeschrieben waren. Jedes fünfte Stellenangebot war 56 Tage oder länger publiziert.¹ Für die kommenden zehn Jahre prognostiziert das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)² einen demografisch bedingten Ersatzbedarf in Betreuungsberufen von mehr als 25 Prozent.

Für soziale Organisationen wird der Druck in den kommenden Jahren weiter steigen. Besonders gefordert sind stationäre Handlungsfelder wie Wohn- und Pflegeeinrichtungen, deren Auftrag durch die zeitnahe Versorgung existenzieller Bedürfnisse bestimmt ist. Die angestrebte sorgfältige Begleitungs- und Beziehungsarbeit wird durch knappe Personal- und Zeitressourcen ebenso erschwert wie durch das enge Kostenkorsett. Diese Kumulation führt nicht nur zu erheblichen Belastungen, sondern ist auch einer der häufigsten

Gründe für die Unzufriedenheit von Fachpersonen und deren Abwanderung aus dem Sozialbereich.³ In diesem Spannungsfeld suchen soziale Organisationen akut nach Lösungen, um personelle Lücken in traditionell gewachsenen Organisationsystemen zu schliessen. Bei Betrachtung der Wertorientierungen künftiger Fachpersonen und des gesellschaftlichen Wandels wird deutlich, dass bisherige Strategien längerfristig nicht greifen werden. Vielmehr zeichnet sich eine umfassendere Transformation von Organisationsstrukturen und -kulturen ab, der es zu begegnen gilt.

Die Generation Z verändert die Arbeitswelt

Wie die Generationenforschung⁴ zeigt, unterscheidet sich die Generation Z, geboren zwischen 1995 und 2010, in ihrer Arbeitsauffassung deutlich von vorherigen Generationen. Sie definiert sich weniger über ihren Beruf und sucht vielmehr in privaten Lebensbereichen nach Selbstverwirklichung. Sie betrachtet Arbeit eher als ein rationales Tauschgeschäft und



trennt bewusst zwischen Beruflichem und Privatem. Die zahlenmässig kleine Kohorte ist gebildet und profitiert vom Arbeitskräftemangel. Sie hat das Privileg, aus einer Fülle von Arbeitsangeboten auszuwählen und ihre Ansprüche geltend machen zu können. Diese neue Machtasymmetrie drängt Arbeitgebende, sich attraktiv zu verkaufen und Arbeitskräfte zu umwerben statt umgekehrt. Die Generation Z scheint hingegen eher wenig anpassungsbereit zu sein und neigt zu schnellen Jobwechseln.

Bedeutung des Wertewandels für soziale Berufe und Organisationen

Wie sich dieses Phänomen in sozialen Berufen zeigt, erforschte eine Untersuchung⁵ von 502 angehenden Fachpersonen der Sozialen Arbeit an 21 deutschschweizerischen Fachhochschulen, höheren Fachschulen und Berufsfachschulen. Untersucht wurden Wert- und Arbeitswertorientierungen sowie das Gesundheits- und Stressempfinden angehender Sozialarbeitender, Sozialpädagog*innen und Fachpersonen Betreuung dreier Generationen.

Teilzeit, Freizeit, Lebenszeit

Befragte der Generation Z bevorzugen im Durchschnitt bereits beim Eintritt ins Berufsleben ein Teilzeitarbeitspensum von rund 80 Prozent. Altersunabhängig strebt nur jede neunte künftige Fachperson eine Vollzeitbeschäftigung an. Neun von zehn Befragten wünschen sich, weniger Lebenszeit für Arbeit aufzuwenden, als sie dies aktuell tun. Die jüngste Generation signalisiert am stärksten, Berufliches und Privates trennen zu wollen, und weist die geringste Bereitschaft auf, sich über die reguläre Leistungsvereinbarung hinaus für den Betrieb zu engagieren. Ein guter Arbeitsplatz bietet für sie genügend Freizeit und Sicherheit. Diese Merkmale gewichten sie höher als Arbeitsinhalte und Autonomie. Die Generation Z legt hohen Wert auf soziale Eingebundenheit und Spass an der Arbeit, während sie weniger nach herausfordernden und verantwortungsvollen Aufgaben sucht. Arbeitsstandort, Einkommen und gute Aufstiegsmöglichkeiten sind bei der Wahl des Arbeitsplatzes für sie am wenigsten von Bedeutung. Jede fünfte befragte Person der Generation Z kann sich vorstellen, innerhalb des ersten Anstellungsjahrs den Arbeitsplatz zu wechseln.

Stressempfinden und Gesundheit

Im Vergleich zu älteren Generationen zeigt die Generation Z ein höheres Stressempfinden und geringere Resilienz. Etwa die Hälfte der Befragten dieser Generation fühlt sich regelmässig

nervös, gereizt, angespannt und/oder erschöpft und leidet unter Rücken- und Kopfschmerzen. Jede dritte Person berichtet über regelmässige Niedergeschlagenheit, Depression und/oder Schlafstörungen. Die Zunahme psychischer und psychosomatischer Belastungen ist alarmierend und hinsichtlich der Gestaltung neuer Arbeitsmodelle von hoher Bedeutung.

Bedeutung für die Praxis und Organisationsentwicklung

Die Qualität sozialer Dienstleistungen hängt massgeblich von der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft ihrer Fachpersonen ab. Die Resultate der Studie weisen auf die Notwendigkeit hin, das Personal- und Gesundheitsmanagement in sozialen Organisationen auszubauen. Neben der Berücksichtigung der Bedürfnisse künftiger Generationen erscheint es wichtig, das bestehende Personal zu stärken. Bereits heute erkennen Organisationen den höheren Bedarf an Begleitung und Führung bei Auszubildenden und jungen Berufseinsteiger*innen und benennen dies als wichtigen Hebel, um stabile Arbeitsbeziehungen aufzubauen und die hohe Fluktuation abmildern zu können.

Mit ihrer rationaleren Arbeitsauffassung ist die junge Generation immer weniger bereit, sich freiwillig zu engagieren. Zwar sucht sie nach sinnstiftenden Aufgaben, erwartet jedoch auch eine adäquate Entlohnung ihrer Arbeit. Mit dem Wegfall einkalkulierter unbezahlter Mehrleistung werden weitere bislang kaschierte Versorgungslücken und poröse Strukturen sichtbar werden.

Der Wandel ist noch weit komplexer als hier skizziert. Soziale Organisationen sind gut beraten, sich mit den unausweichlichen Transformationsprozessen auseinanderzusetzen und ihre Strategiearbeit daran auszurichten. Wer auf konfektionierte Lösungen hofft, wird enttäuscht werden. Denn welche Massnahmen Erfolg versprechend sind, hängt massgeblich von der jeweiligen Betriebskultur und den kontextuellen Rahmenbedingungen ab. Lösungen können ebenso in der Anpassung von Aufgabenprofilen liegen wie in neuen Arbeitszeitmodellen oder Kooperationen mit anderen Organisationen. Entscheidend ist der Einbezug junger Fachpersonen in die strategische Entwicklung, denn das Denken und die Expertise von gestern werden nicht ausreichen, um tragfähige Lösungswege von morgen zu beschreiben. •

Dieser Artikel entstand aus der Master-Thesis von Anita Weber, «Soziale Arbeitswelt : Werte und Demographie im Wandel», die sie 2023 beim Departement für Soziale Arbeit der ZHAW eingereicht hat. Sie kann unter digitalcollection.zhaw.ch/handle/11475/24914 gelesen werden.

Fussnoten

- 1 Kaiser, B., Möhr, T. und Siegenthaler, M. (2023). Welche Stellenprofile sind von Fachkräftemangel betroffen? Erkenntnisse aus der Analyse der Vakanzdauer von Stelleninseraten. Schlussbericht. Basel und Zürich. BSS.
- 2 SECO (2023). Indikatorensystem Arbeitskräftesituation – Methodische Grundlagen und Ergebnisse. Nr. 40. Bern. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.
- 3 Aeschlimann, B., Dauner Gardiol, I., Trede, I., Neumann, J. und Kriesi, I. (2018). Abgewandert aus dem Sozialbereich. Teil der Studie zu den Ausbildungs- und Erwerbsverläufen von verschiedenen Berufsgruppen der Sozialen Arbeit in ausgewählten Berufsfeldern des Sozialbereiches. Zollikofen: EHB.
- 4 Maas, R. (2019). Generation Z für Personaler, Führungskräfte und jeden, der die Jungen verstehen muss: Ergebnisse der Generation-Thinking-Studie. München. Hanser.
- 5 Weber, A. (2022). Soziale Arbeitswelt : Werte und Demographie im Wandel. Zürich. ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Kurzmeldungen

Suizidalität von Fachpersonen des Gesundheits- und Sozialwesens

Die HSA-FR/HES-SO führt eine vom SNF finanzierte Studie zur Notlage und Suizidalität bei Fachpersonen im Gesundheits- und Sozialwesen durch. Die Ergebnisse werden es ermöglichen, die Notlage und Suizidalität bei Fachpersonen im Sozialwesen besser zu verstehen und angepasste Unterstützungen und Präventionsmassnahmen in Betracht zu ziehen. Zum anonymen Fragebogen:

● — bit.ly/detresse-prof-2023

Dringender Harmonisierungsbedarf in der Sozialhilfe

Ein Wissenschaftsprojekt der Fachhochschule Nordwestschweiz hat Sozialhilfeleistungen in fünf Kantonen verglichen. Die Studie legt eklatante Unterschiede sowohl zwischen den Kantonen als auch zwischen Gemeinden offen.

● — tinyurl.com/HarmSoz

Call for Contributions: Soziale Arbeit und Digitalität

Am 6. und 7. September 2024 findet erstmals der Internationale Kongress «Soziale Arbeit und Digitalität» an der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW in Olten statt. Der Call for Contribution ist ab sofort bis 31. Januar 2024 offen. Gesucht werden Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, die sich mit der Digitalität Sozialer Arbeit befassen.

● — digitalitaet-sozialearbeit.ch

Grundlagenpapier queere Vielfalt in OKJA

Das neue Grundlagenpapier bietet einen fachlich fundierten Orientierungsrahmen für die Offene Kinder- und Jugendarbeit (OKJA) im Themenbereich Queer. Es bietet Fachpersonen, politischen Entscheidungsträger*innen und Zuständigen in Gemeindeverwaltungen eine Grundlage für den professionellen Umgang mit queerer Vielfalt.

● — doj.ch/Publikationen

Chronik zum Fall Brian

In Zusammenarbeit mit verschiedenen Akteur*innen hat humanrights.ch die Geschichte von Brian Keller alias Carlos aus einer menschenrechtlichen Perspektive aufgearbeitet sowie eine Übersicht zu seinen Gefängnisaufenthalten sowie relevanten Medienberichten erstellt. Diese Chronik wurde bis heute über 24000-mal aufgerufen und hat die Öffentlichkeit zum Thema menschenrechtswidrige Haftbedingungen sensibilisiert.

● — humanrights.ch/News

Neue Informationsplattform «KESB.KURZ.ERKLÄRT»

Die Plattform liefert informative Text- und Filmbeiträge in einfach verständlicher Sprache zu Fragen rund um die KESB. Unter den Rubriken «Kinder», «Erwachsene» und «Ablauf» werden zentrale Fragen zum Kinderschutz, zum Erwachsenenschutz und zur Arbeitsweise der KESB beantwortet.

● — kesb-kurz-erklaert.ch