

ARTISET

Bildung



Anita Weber, MSc Soziale Arbeit
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Interkantonalen Hochschule für
Heilpädagogik

Bern, 23.06.2023

Generationenwechsel in sozialen Organisationen

Was junge Arbeitnehmende wollen und brauchen

Agenda

- Ausgewählte Studienergebnisse
- Verständnis von 'Attraktivität'
- Drei Ansatzpunkte für die Organisationsentwicklung

SOZIALE ARBEIT(SWELT)

Werte und Demographie im Wandel

Zum Wertewandel in der Arbeitswelt und dessen Bedeutung für die Entwicklung von Organisationen des stationären Behindertenwesens

Eine empirische Studie



MASTER-THESIS

MASTER OF SCIENCE IN SOZIALER ARBEIT

ANITA WEBER

FS20-HS21

Studiendesign

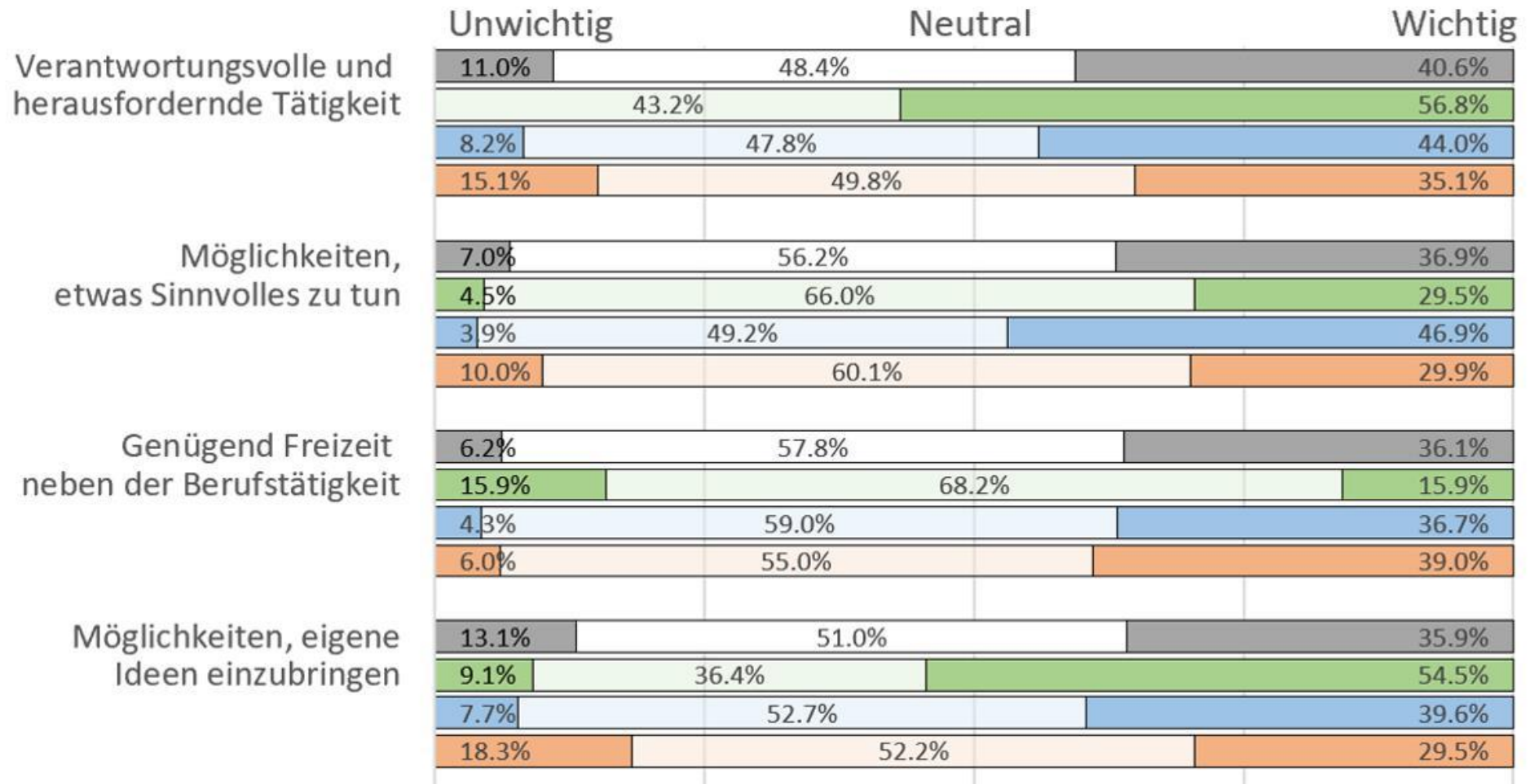


Arbeitsplatzattraktivität

Welche drei Gründe sind für Sie am wichtigsten bei der Wahl des Arbeitgebers / der Arbeitgeberin?

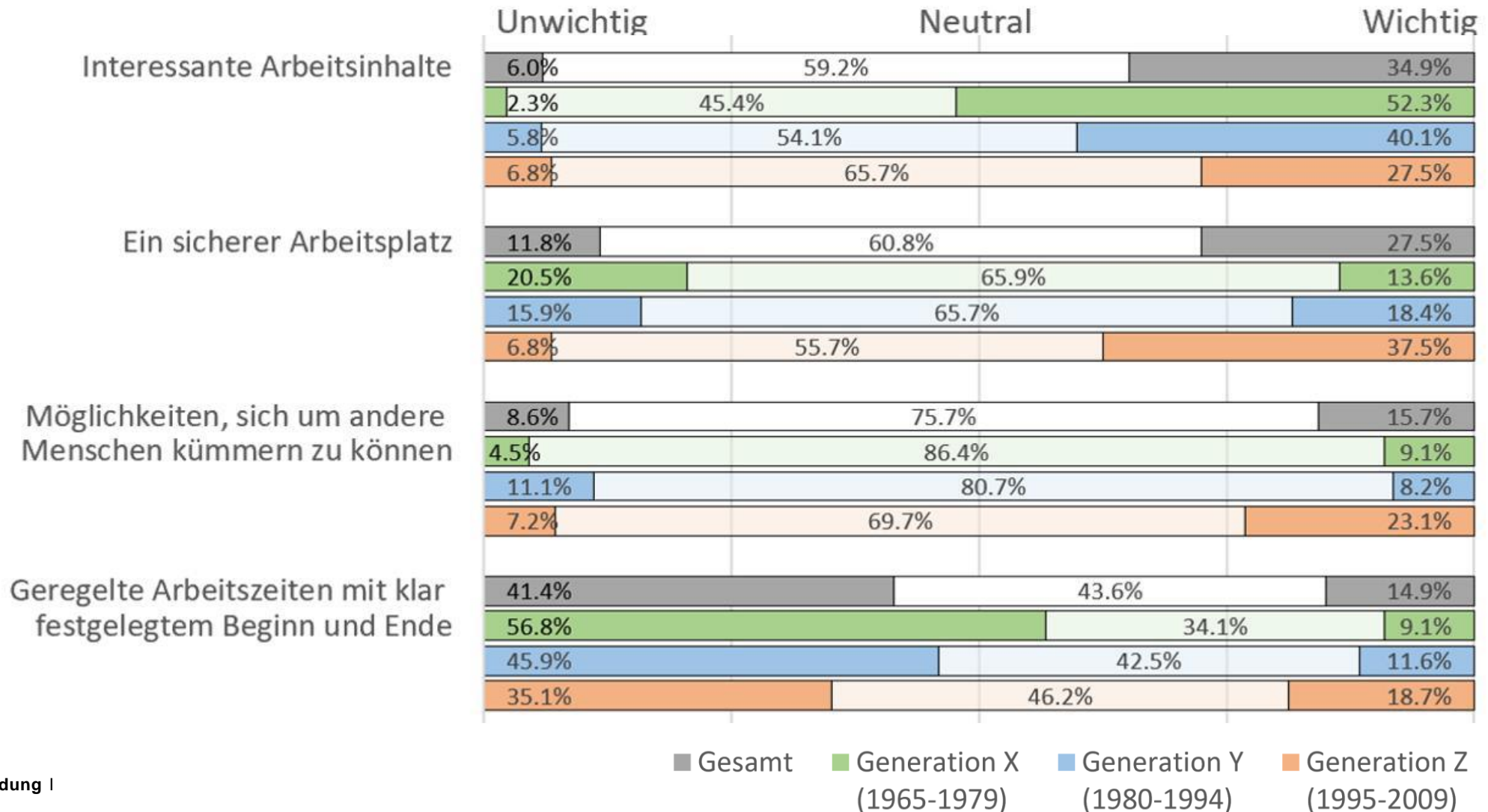
Welche drei Gründe sind für Sie am wenigsten wichtig?

Arbeitsplatzattraktivität

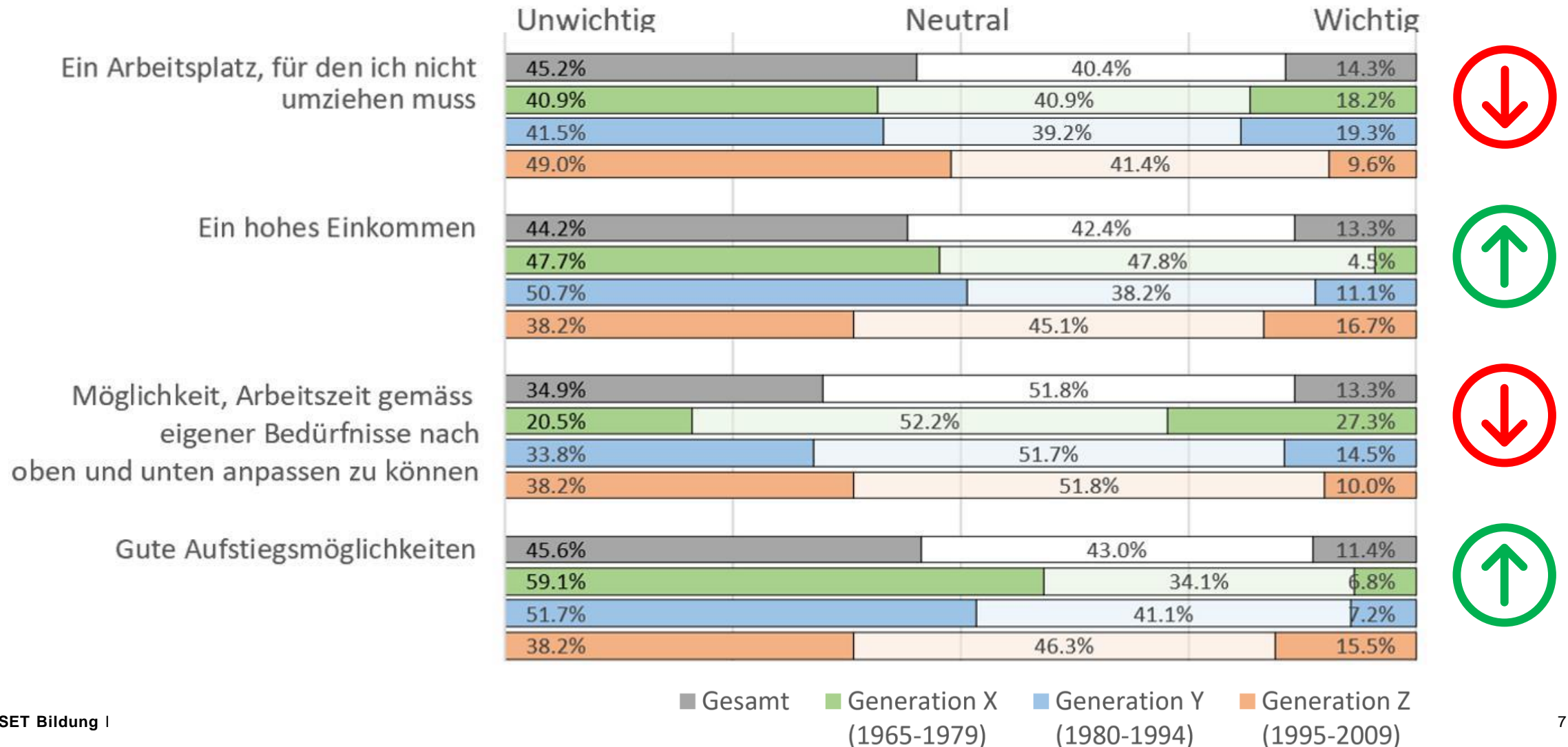


Gesamt
 Generation X (1965-1979)
 Generation Y (1980-1994)
 Generation Z (1995-2009)

Arbeitsplatzattraktivität



Arbeitsplatzattraktivität

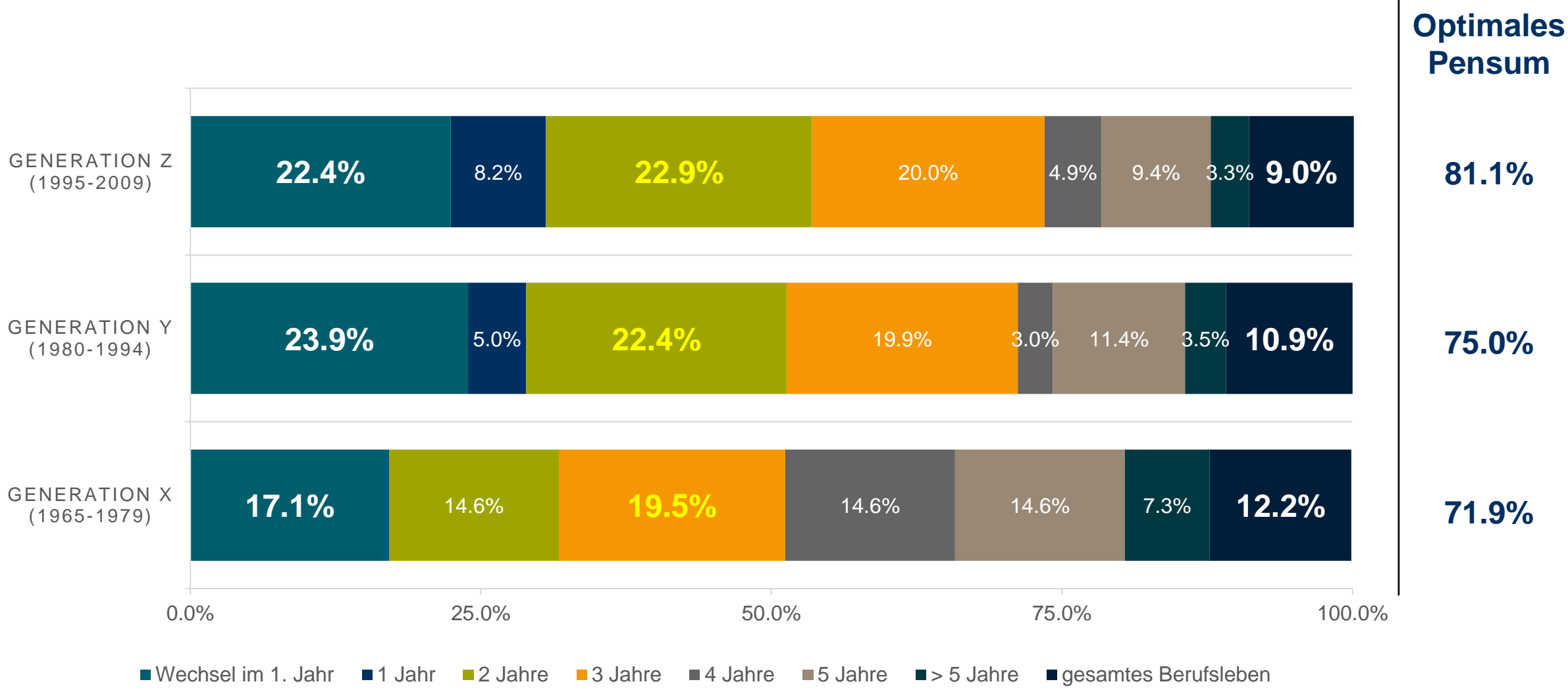


Betriebstreue und optimales Arbeitspensum

**Wie lange sollte man Ihrer Ansicht nach
mindestens am selben Arbeitsplatz bleiben?**

**Wie hoch ist das perfekt Arbeitspensum für Sie?
Als Richtwert gilt bei 100% eine 42-Stunden-Arbeitswoche.**

Betriebstreue und optimales Arbeitspensum

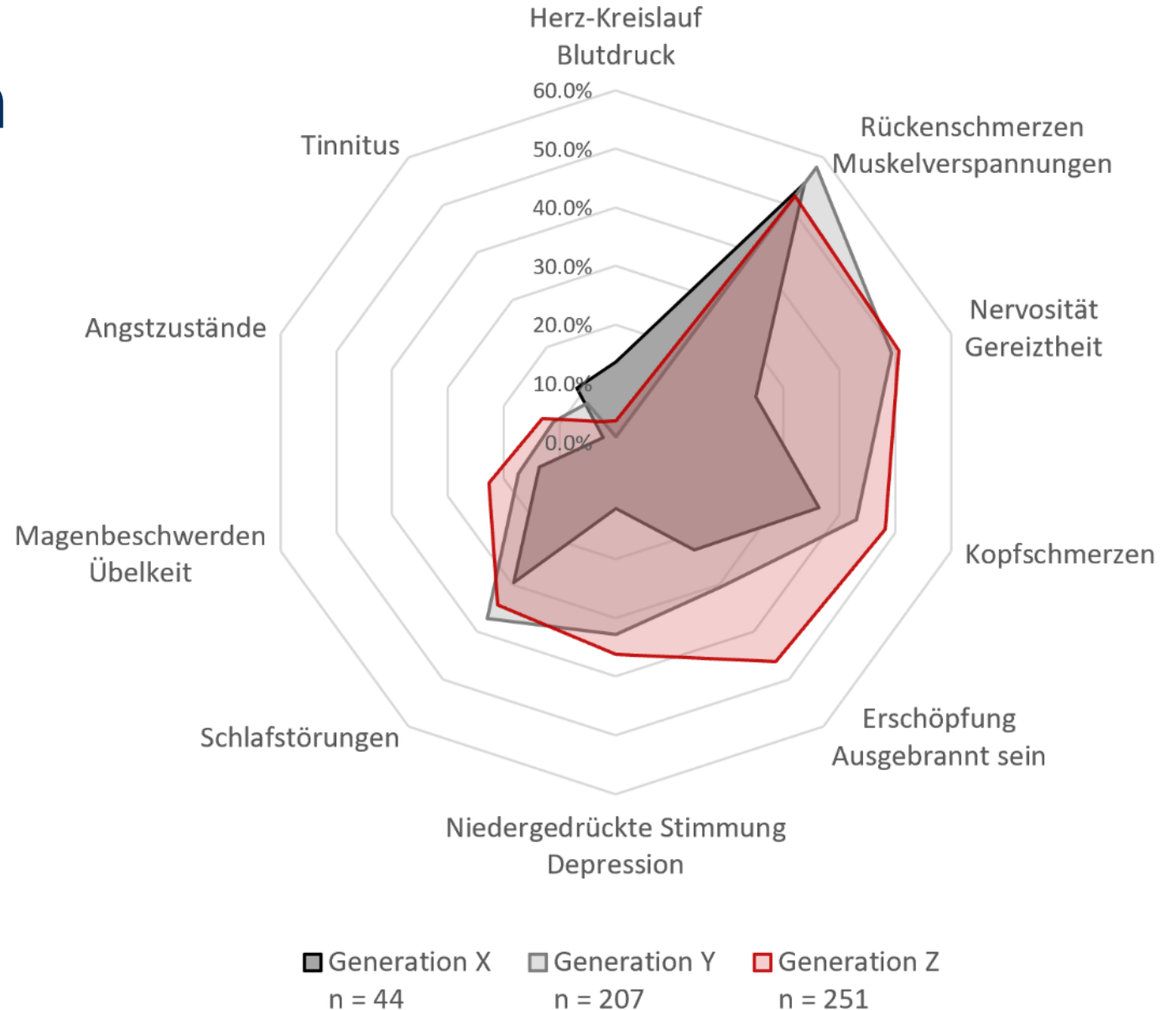


Subjektives Gesundheitsempfinden

Unter welchen der folgenden Beschwerden leiden Sie mindestens gelegentlich?

Subjektives Gesundheitserleben

- **Belastung durch fünf Krankheitssymptomen:**
 - Generation X: 9.1%
 - Generation Y: 20.8%
 - Generation Z: 33.1%
- **Ausdehnung im Bereich psychischer Erkrankungen**

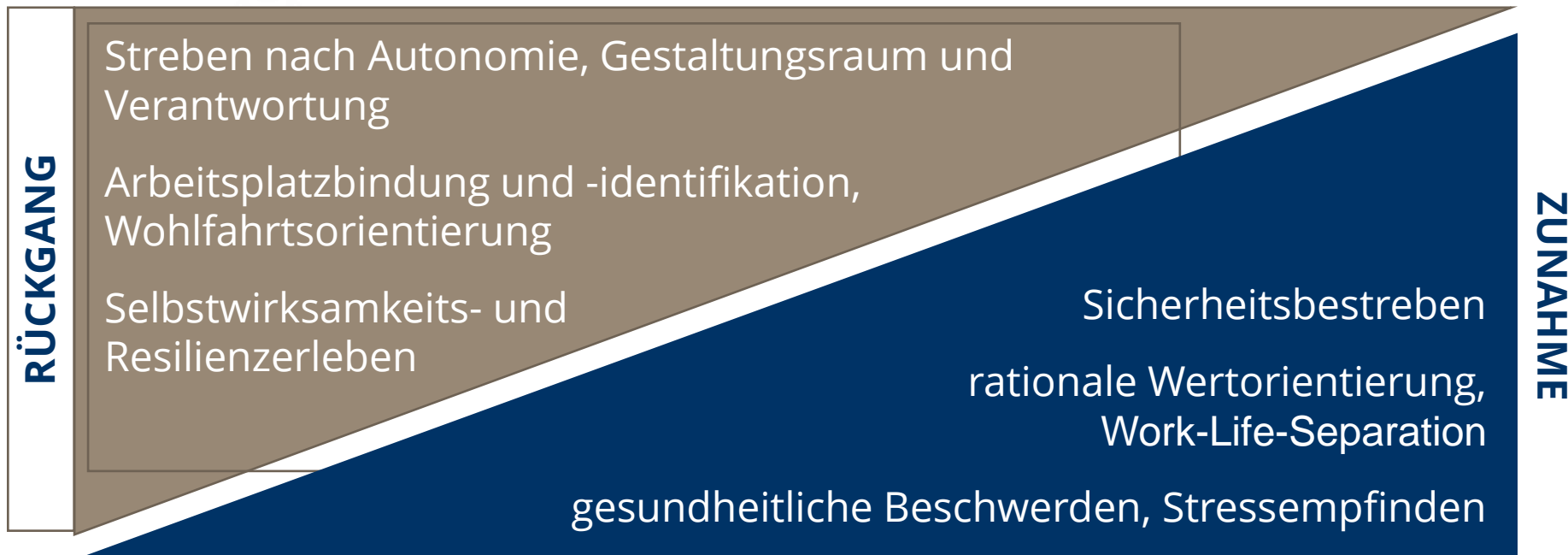




Zentrale Studienergebnisse

Zentrale Studienergebnisse

Wandel von Generation X zu Generation Z



Zentrale Studienergebnisse

Interviews mit Fach- und Führungspersonen

Operative Ebene

- 'Personalpflege'
(Rekrutierung, Führung, Entwicklung)
- Häufung verantwortungsvoller Aufgaben bei wenigen Leistungsträger:innen



- Zunehmende Fluktuation, Fachkräftemangel
- Minderung der Leistungsbereitschaft und -fähigkeit
- Minderung der Betreuungs- und Leistungsqualität
(Beziehungs- und Wissensverlust)

Überlastung und Destabilisierung

Strategische Ebene

- Höhergewichtung anderer Themen und Aufgaben (**Dringlichkeit**)
- Fehlende oder geringe Auseinandersetzung mit **Personalmanagement**



Was bedeutet Attraktivität?

Attraktivität

Zum Begriff

- **Anziehungskraft**
 - Ansprechendes Aussehen/Verhalten von **Personen**
 - Beschaffenheit von **Dingen und Sachverhalten**
 - **Subjektive** Wahrnehmung
 - **Wertegebunden** und von gesellschaftlichem Wandel beeinflusst
- **Attraktivität ist kein objektiver oder stabiler Zustand!**

Was bedeutet das für Organisationen?

- Längerfristige und nachhaltige Attraktivität bedeutet stetige Organisationsentwicklung.
 - Attraktivität bezieht sich nicht nur auf Arbeitsplatzstrukturen sondern auch auf Arbeitsbeziehungen
 - Stabile Arbeitsbeziehungen beruhen auf gegenseitiger Wahrnehmung von Attraktivität
- **Attraktivität bedeutet nicht nur zusätzliche Anreize zu schaffen, sondern bestehende Kulturen und Strukturen weiterzuentwickeln.**

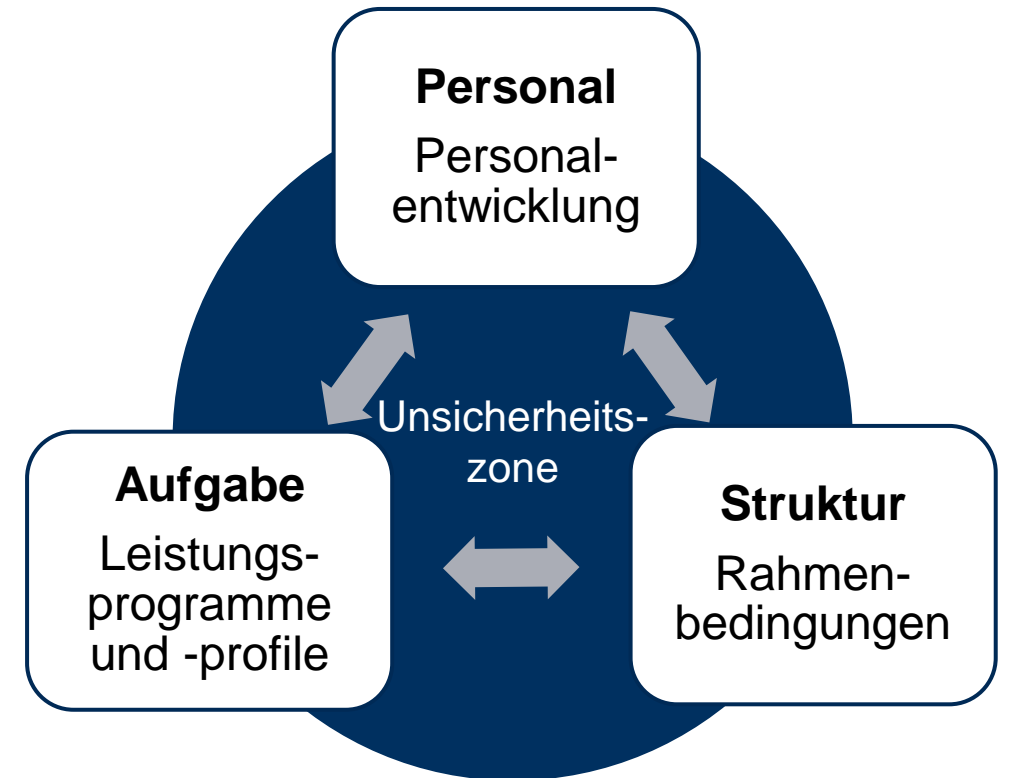


Wo können Organisationen ansetzen?

Drei Ansatzpunkte

Ein Fazit vorweg

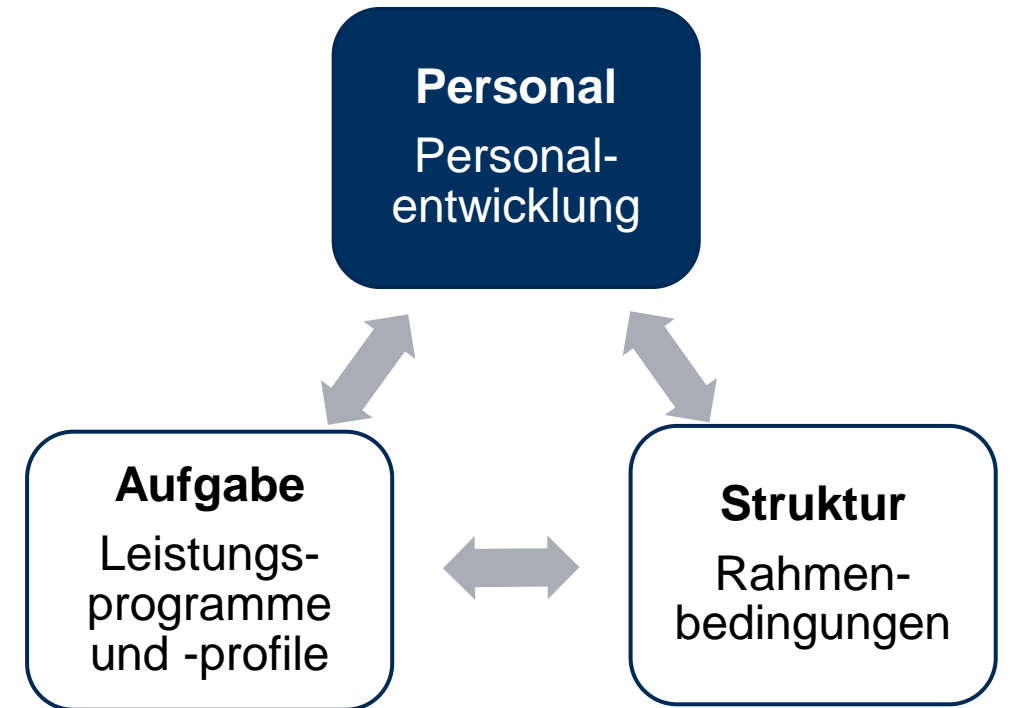
- **Es gibt keine 'Patentlösungen'.**
Organisationsentwicklung ist Arbeit am und im jeweiligen System
 - **Veränderungen tun weh.**
Organisationen sind erst einmal natürliche Feinde der Innovation. Sie streben nach Systemerhalt.
 - **Jede Lösung hat ihr „Ja, aber...“**
Organisationen sind individuell gewachsen und folgen komplexen Prozessen und Kulturen.
 - **Entwicklung ist Kommunikation.**
Sie erfordert Aushandlungs- und Austauschprozesse.
- **Die drei Ansatzpunkte dienen der Sensibilisierung und als Anregung individueller Prozessgestaltung**



Drei Ansatzpunkte

Personalentwicklung

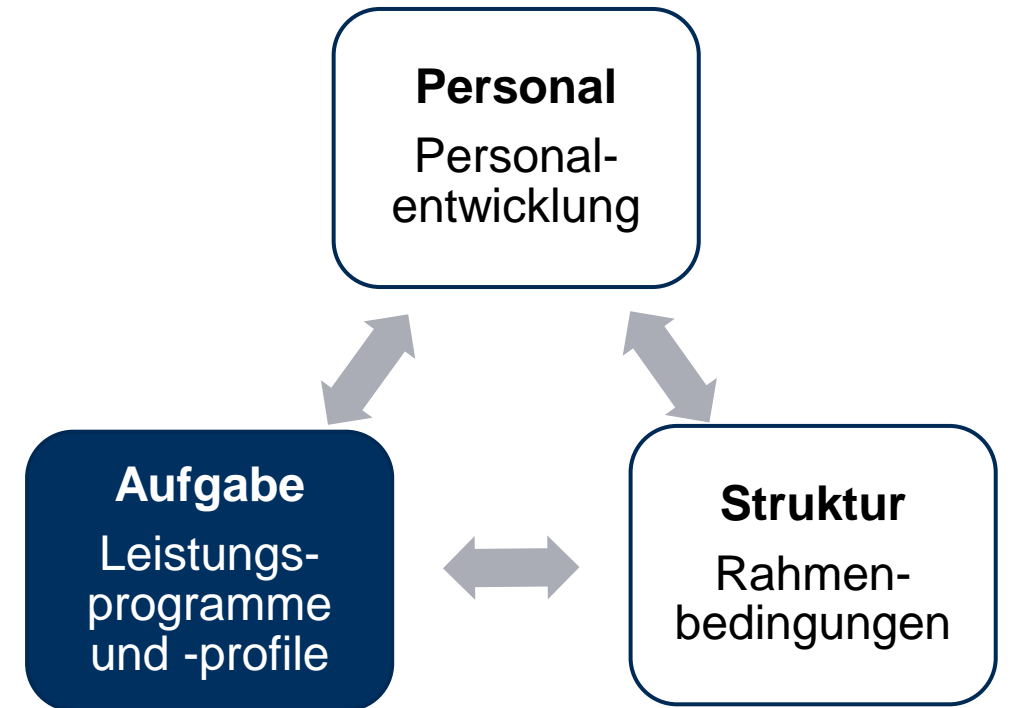
- **Ausbau des Personalmanagements für alle**
Stellenwert des Personals höher gewichten und **sichtbar** machen (z.B. BGM, Weiterbildung, Partizipationsmöglichkeiten etc.)
- **Fokus: bestehendes Personal**
Verantwortungsträger:innen stärken
Ressourcen zur Einführung und den Begleitungsaufwand bereitstellen.
- **Fokus: neues Personal**
Gegenseitige Erwartungen klären
Verbindlichkeit und Transparenz schaffen
(z.B. versteckte 'Freiwilligenarbeit' vermeiden)
- **Individuelle Anreize schaffen?**
Interesse an gemeinsamen Lösungen zeigen.
Attraktivität muss nicht immer teuer sein.



Drei Ansatzpunkte

Aufgaben

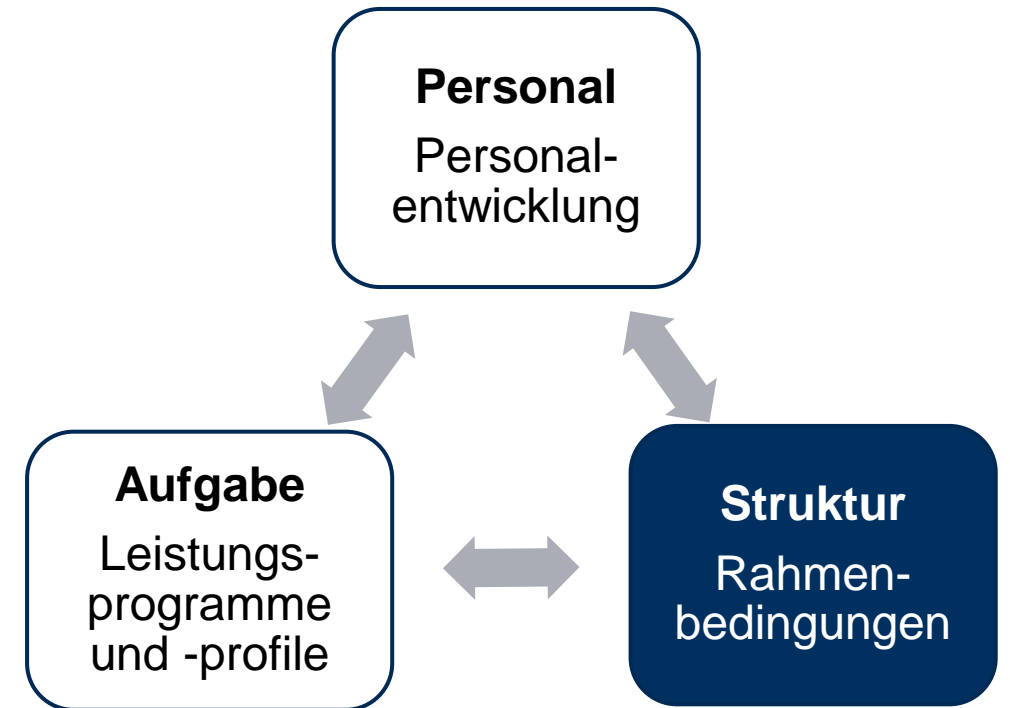
- **Leistungsangebot überprüfen
Generalisieren oder Spezialisieren?**
Welche Aufgaben können abgegeben oder 'zentralisiert' werden? (z.B. Fremdleistungen)
(Wie) gelingt es komplexe Aufgaben zu entzerren?
- **Aufgabenlast erkennen und rechtzeitig Entlastung schaffen**
Wer sind die Leistungsträger:innen und wie können sie entlastet, gewürdigt und gesunderhalten werden?
- **Aufgaben- und Kompetenzprofile angleichen**
Klare Aufgabenprofile benennen und mit Ressourcen hinterlegen. (Versteckte Leistungen sichtbar machen).



Drei Ansatzpunkte

Strukturen

- **Mut, bestehende Strukturen und Positionen zu hinterfragen**
Betriebs- und Marktanalyse. Regionale Kooperationsmöglichkeiten prüfen, Synergien nutzen, Organisationale Identität und Ausrichtung prüfen.
- **Strukturentwicklung bedeutet Veränderungsbereitschaft der Akteur:innen.**
Sensibilisierung in der Organisation stärken
Einbezug externer Organisationsentwickler:innen hilft bei ‚blinden Flecken‘
- **Es wird nicht gelingen, ‘neue’ Ansprüche in alte Strukturen zu pressen**
- **Strategien müssen zur Betriebskultur passen.**



Take-Aways

Attraktivität ist keine schnelle 'Kosmetik' – das können wir uns 'abschminken'

Es gibt keine Patentlösungen für individuell gewachsene Organisationskulturen

Gesellschaftlicher Wandel ist keine kurzfristige Modeerscheinung aber auch keine Erfindung des 21. Jahrhunderts

**Interesse und Partizipation:
Es lohnt sich den 'Expertentum' junger Mitarbeitender zu entdecken, anzunehmen und zu nutzen**

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

ARTISET Bildung

Abendweg 1, Postfach 6000 Luzern 6

T +41 41 419 01 72

artisetbildung.ch

Quelle

Weber, Anita (2022). *Soziale Arbeitswelt: Werte und Demographie im Wandel: Zum Wertewandel in der Arbeitswelt und dessen Bedeutung für die Entwicklung von Organisationen des stationären Behindertenwesens* [Masterarbeit, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften]. ZHAW.
<https://doi.org/10.21256/zhaw-24914>